

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH CAMPUS 02

## **Konzeption von Maßnahmen gegen Manipulationen in Filialen und zur Verbesserung der KPI am Beispiel der SPAR Zentrale Graz**

Betreuerin:

MMag. Alexandra Knefz-Reichmann

vorgelegt von:

Michaela Stoiser, BA (1710532025)

Graz, 26. April 2019

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 26. April 2019

Ort, Datum

Michaela Stoiser, BA, eh

## **Kurzfassung**

Die SPAR Regional-Zentrale Graz ist als Handelsunternehmen in der Lebensmittelbranche tätig. In dieser Branche herrscht eine hohe Marktkonzentration, was zu einem verstärkten Wettbewerb führt. Aufgrund dessen ist das Ziel des Unternehmens stets die Finanz- und Ertragslage zu verbessern. Ein Faktor, der die Kennzahlen im Unternehmen beeinflusst, sind Manipulationen in Filialen. Die Problemstellung der Arbeit ist somit die Erhebung möglicher Manipulationen, Maßnahmen zur Prävention bzw. Aufdeckung von Manipulationen, Kennzahlen, die durch Manipulationen beeinflusst werden und die Erhebung der Schwachstellen in den Filialen der SPAR Regional-Zentrale Graz.

Zu Beginn der Arbeit wurden die Grundlagen der Internen Revision mithilfe einer Literaturrecherche erörtert, da diese primär für die Prävention bzw. Aufdeckung der Manipulationen verantwortlich ist. Anschließend wurden die wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel recherchiert. Dabei konnte mithilfe der Literatur festgestellt werden, dass diese der Umsatz, die Rohspanne bzw. der Rohgewinn und der Marktanteil ist. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit möglichen Manipulationen, Maßnahmen und beeinflussten Kennzahlen. Diese wurden mit einer quantitativen Befragung mittels eines Fragebogens erhoben. Dabei wurde der Konsum von unbezahlter Ware, der Diebstahl von 25% bzw. 50% Aufkleber, der Konsum von abgeschriebener Ware, Schreibtischinventuren und Kassenmanipulationen am häufigsten genannt. Des Weiteren wurde erhoben, dass die Marktleitung, die Gebietsleitung und die Revisionskoordination unter anderem folgende Kontrollen durchführen sollen: Kontrollen, ob Arbeitstechniken eingehalten werden, Kontrolle der Preisreduzierungen, der Bestände, der Inventuren, der abgeschriebenen Waren im Markt, der Tresorinventuren und die Prüfung der Hauptkassierberechtigungen. Die beeinflussten Kennzahlen durch Manipulationen sind laut der Befragung dieselben Kennzahlen, die sich bei der Literaturrecherche als wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel herausstellten. Anschließend wurden die Schwachstellen in Filialen mithilfe von Beobachtungen erhoben. Die größten Schwachstellen wurden bei den Richtlinien bzw. Zeitnachweisen, bei den Beständen und beim Mitarbeiter-Einkauf beobachtet. Um die Ergebnisse einfach und prägnant darzustellen, wurde ein Excel-Tool zur Berichtserstellung angefertigt. Dabei können fünf verschiedene Berichte mit diversen Filtermöglichkeiten im PDF-Format abgerufen werden.

Die hohe Bedeutung der Prävention und Aufdeckung von Manipulationen für das Unternehmen kann nun anhand der Berichte dargestellt werden. Somit sind die nächsten Schritte die Einführung des Excel-Tools, die Umsetzung der Maßnahmen und die Durchführung von weiteren Beobachtungen.

## **Abstract**

The main office of SPAR in Graz is a trading concern in the food industry. This industry has a strong market concentration, which leads to an intense competition. Due to this fact, the company constantly intends to improve its financial performance and cash flow. One factor which affects the results is manipulations in the stores. Therefore, the research topic is to uncover common kinds of manipulation and identify measures for prevention and detection, to point out which KPI can be affected and to spot weaknesses in the stores of SPAR in Styria and southern Burgenland.

At the beginning of the thesis, the basics of the internal audit based on literature research are presented because the internal audit is accountable for the prevention and detection of manipulations.

After that, the main KPI in the food industry were researched. According to literature, the turnover, the gross profit and the market share are the most important KPI in this industry.

The following chapter deals with possible manipulations, measures and affected KPI. The relevant data were collected by a written survey. Thus, the most frequently mentioned manipulations are the consumption of unpaid goods, the theft of 25% and 50% labels, the consumption of written-off goods und cash desk manipulations. In addition to these results, the survey revealed that the store manager, the area manager and the coordinator of the internal audit should monitor if the mandatory working techniques are maintained in a proper way. Price reductions, the stock-in-trade, the inventory, the written-off goods, the inventory of the safe and the authority of the cashiers should also be examined. According to the survey, the KPI affected by manipulations totally correspond to the KPI identified as the most important KPI in the food industry.

Subsequently, the weaknesses of the stores were identified via observation. The biggest weaknesses are the guidelines, the time record, the stock-in-trade and the purchase of the employee.

To show the results of the empirical research in a simple and concise way, a tool in excel was created. With this tool it is possible to generate five different reports in PDF-format with diverse filter options.

With these reports the high importance of preventing and detecting manipulations for the company can be depicted. Therefore, the next steps for the company are the implementation of the excel-tool, the practical implementation of all measures and further observations.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Allgemeine und spezifische Ausgangssituation.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Praxisoutput.....</i>	<i>3</i>
1.3 <i>Problemstellung und Fragestellungen.....</i>	<i>4</i>
1.4 <i>Aufbau und Methoden.....</i>	<i>5</i>
1.5 <i>Abgrenzung.....</i>	<i>7</i>
<b>2. Grundlagen der Internen Revision .....</b>	<b>8</b>
2.1 <i>Gesetzliche Grundlagen und Standards.....</i>	<i>9</i>
2.2 <i>Ziele und Aufgaben der Internen Revision.....</i>	<i>10</i>
2.2.1 <i>Prüfungstätigkeiten der Internen Revision .....</i>	<i>12</i>
2.2.2 <i>Ziele und Aufgaben in der Regional-Zentrale Graz .....</i>	<i>13</i>
2.3 <i>Anforderungen an die Interne Revision und an den/die RevisorIn.....</i>	<i>15</i>
2.4 <i>Organisatorische Struktur.....</i>	<i>20</i>
<b>3. Wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel.....</b>	<b>24</b>
3.1 <i>Kennzahl Umsatz .....</i>	<i>25</i>
3.2 <i>Kennzahl Spanne.....</i>	<i>26</i>
3.3 <i>Kennzahl Marktanteil.....</i>	<i>29</i>
<b>4. Empirische Erhebung 1: Mögliche Manipulationen, Maßnahmen und dadurch beeinflusste Kennzahlen.....</b>	<b>30</b>
4.1 <i>Untersuchungsdesign der empirischen Erhebung 1 .....</i>	<i>30</i>
4.1.1 <i>Untersuchungsmethode der empirischen Erhebung 1 .....</i>	<i>31</i>
4.1.2 <i>Grundgesamtheit der empirischen Erhebung 1.....</i>	<i>34</i>
4.1.3 <i>Das Erhebungsinstrument der empirischen Erhebung 1 .....</i>	<i>36</i>
4.1.4 <i>Feldplanung und –ablauf der empirischen Erhebung 1 .....</i>	<i>38</i>
4.1.5 <i>Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns der empirischen Erhebung 1 .....</i>	<i>39</i>
4.2 <i>Ergebnisse Befragung – Allgemeines .....</i>	<i>40</i>
4.3 <i>Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Ware“ .....</i>	<i>43</i>
4.4 <i>Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“ .....</i>	<i>56</i>
4.5 <i>Ergebnisse Befragung – Kennzahlen, auf denen Manipulationen Auswirkungen haben.....</i>	<i>64</i>

<b>5. Empirische Erhebung 2: Durchführung von Filialrevisionen zur Aufdeckung von Schwachstellen .....</b>	<b>67</b>
5.1 <i>Untersuchungsdesign der empirischen Erhebung 2 .....</i>	67
5.1.1 <i>Untersuchungsmethode der empirischen Erhebung 2 .....</i>	68
5.1.2 <i>Grundgesamtheit und Stichprobe der empirischen Erhebung 2 .....</i>	71
5.1.3 <i>Erhebungsinstrument der empirischen Erhebung 2 .....</i>	75
5.1.4 <i>Feldplanung und –ablauf der empirischen Erhebung 2 .....</i>	77
5.1.5 <i>Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns der empirischen Erhebung 2 .....</i>	78
5.2 <i>Beobachtungsplan bei Filialrevisionen.....</i>	79
5.2.1 <i>Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Ware“ .....</i>	79
5.2.2 <i>Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Geld/Kassa“ .....</i>	85
5.2.3 <i>Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ .....</i>	90
5.3 <i>Ergebnisse Beobachtung.....</i>	92
5.3.1 <i>Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Ware“ .....</i>	93
5.3.2 <i>Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“ .....</i>	95
5.3.3 <i>Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ .....</i>	99
<b>6. Excel-Tool: Berichte zur Ergebnisdarstellung.....</b>	<b>101</b>
6.1 <i>Grundlagen des Excel-Tools.....</i>	101
6.2 <i>Beschreibung der Berichte.....</i>	102
<b>7. Resümeec.....</b>	<b>106</b>
7.1 <i>Zusammenfassung.....</i>	106
7.2 <i>Kritische Reflexion und Ausblick.....</i>	109
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>111</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>118</b>

## Anhangsverzeichnis

<b>Anhang .....</b>	<b>118</b>
<i>A1. Fragebogen.....</i>	<i>119</i>
<i>A2. Ursprüngliche Checkliste für die Beobachtung.....</i>	<i>124</i>
<i>A3. Überarbeitete Checkliste für die Beobachtung.....</i>	<i>126</i>
<i>A4. Beobachtung: Begründung der negativen Benotungen.....</i>	<i>128</i>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Darstellung des geplanten Praxisoutputs .....	4
Abbildung 2:	Teilprozesse einer Prüfung .....	13
Abbildung 3:	Organisatorische Struktur der Internen Revision der SPAR Österreichische Warenhandels-AG.....	23
Abbildung 4:	Verursacher von Inventurdifferenzen .....	28
Abbildung 5:	Der Befragungsprozess .....	38
Abbildung 6:	Manipulationsarten, die in den letzten drei Jahren am häufigsten in den SPAR Filialen auftraten .....	40
Abbildung 7:	Häufigster Manipulationsbereich.....	42
Abbildung 8:	Manipulationsarten im Bereich „Ware“.....	44
Abbildung 9:	Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf.....	45
Abbildung 10:	Maßnahmen zur Vorbeugung und Aufdeckung von Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf .....	46
Abbildung 11:	Manipulationen mit 25% bzw. 50% Aufkleber .....	48
Abbildung 12:	Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit den 25% bzw. 50% Aufklebern .....	49
Abbildung 13:	Mögliche Manipulationen mit den Beständen .....	50
Abbildung 14:	Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit den Beständen.....	51
Abbildung 15:	Mögliche Manipulationen im Zusammenhang mit der Lagerordnung .....	52
Abbildung 16:	Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen, die aus schlechter Lagerhaltung resultieren .....	53
Abbildung 17:	Manipulationen mit nicht verkaufsfähiger Ware .....	54
Abbildung 18:	Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit nicht verkaufsfähiger Ware.....	55
Abbildung 19:	Abstimmung über die Manipulationsgefahr im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ ..	56
Abbildung 20:	Bekannte Manipulationen im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ .....	57
Abbildung 21:	Mögliche Manipulationen im Zusammenhang mit den Kassen .....	59
Abbildung 22:	Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen an der Kassa.....	60
Abbildung 23:	Mögliche Manipulationen im Zusammenhang mit dem Tresor .....	62
Abbildung 24:	Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit dem Tresor .....	63

Abbildung 25:	Kennzahlen, auf denen sich Manipulationen auswirken.....	64
Abbildung 26:	Auswahlverfahren der Stichprobenkonstruktion .....	72
Abbildung 27:	Ermittlung der Stichprobe der empirischen Erhebung 2.....	73
Abbildung 28:	Warenbewegungen eines Artikels, bei dem im Nachhinein eine Schreibtischinventur bestätigt wurde .....	74
Abbildung 29:	Feldplanung und –ablauf der Beobachtung .....	78
Abbildung 30:	Gesamtergebnis der Beobachtungen.....	92
Abbildung 31:	Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Ware“ .....	93
Abbildung 32:	Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“ .....	95
Abbildung 33:	Ergebnisse Beobachtung – Prüfbereich Kassa.....	96
Abbildung 34:	Ergebnisse Beobachtung – Prüfbereich Tresor.....	98
Abbildung 35:	Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet "Arbeitstechniken/Sicherheit" .....	99
Abbildung 36:	Eingabemaske des Excel-Tools .....	101
Abbildung 37:	Berichtsart „Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken“ – Kennzahlen Inventur- und Tresordifferenz.....	103
Abbildung 38:	Berichtsart „Handlungsbedarf Gesamt“ .....	104
Abbildung 39:	Berichtsart „Handlungsbedarf FGL“ – Handlungsbedarf für FGL „SM“ .	105
Abbildung 40:	Berichtsart „Handlungsbedarf FIL“ – Handlungsbedarf bei Filiale 5384 .	105

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Umsatzkennzahlen inkl. Berechnungen.....	25
Tabelle 2:	Kennzahl „Spanne“ inkl. Berechnungen.....	26
Tabelle 3:	Kennzahl „Marktanteil“ inkl. Berechnungen.....	29
Tabelle 4:	Zusammenfassung der empirischen Untersuchung 1 .....	39
Tabelle 5:	Zusammenfassung der empirischen Untersuchung 2 .....	78

## Abkürzungsverzeichnis

Abteilung 610	Buchhaltung/Bilanzierung
Abteilung 660	Rechnungsprüfung
Abteilung 670	Bestandscontrolling
AG	Aktiengesellschaft
AMF	Automatische Mengenfindung
B-PCGK	Bundes Public Corporate Governance Kodex
BWG	Bankwesengesetz
EI	Einzelartikelinventur
FGL	Filialgebietsleitung
FIL	Filiale
KPI	Key performance indicator/s
MA	MitarbeiterIn
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
ML	Marktleitung
MOPRO	Milchprodukte
n	Anzahl der befragten Personen bzw. beobachteten Filialen
N	Anzahl der Nennungen (bei Mehrfachnennungen) bzw. Anzahl der Beobachtungen
NARA	Naturalrabatt
NF	Non Food
NYSE	New York Stock Exchange
PI	Permanente Inventur
RL	Richtlinie
ÖCGK	Österreichischen Code of Corporate Governance
SOMA	Sozialmärkte
SOX	Sarbanes-Oxley Act
Stv.	Stellvertretung
TS	Trockensortiment
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
ZN	Zweigniederlassung/Regional-Zentrale

# 1. Einleitung

Im Einleitungskapitel wird zu Beginn die allgemeine Situation im Lebensmitteleinzelhandel und dann die spezifische Ausgangssituation in der SPAR Österreichische Warenhandels-AG Regional-Zentrale Graz beschrieben. Anschließend wird der Praxisoutput dargestellt. Des Weiteren werden die Problemstellung und die Fragestellungen der Arbeit erläutert. Am Ende des Kapitels werden der Aufbau, die angewandten Methoden und die Abgrenzung der Arbeit beschrieben.

## 1.1 Allgemeine und spezifische Ausgangssituation

Einer der wichtigsten Sektoren in der österreichischen Wirtschaft ist der Lebensmitteleinzelhandel. In dieser Branche ist eine äußerst starke Marktkonzentration zu beobachten, wobei die Tendenz steigend ist.<sup>1</sup> Die Top 5 – gemessen an den Marktanteilen Stand 2017 - sind Spar/Eurospar mit 23%, Hofer mit 19%, Billa mit 17%, Merkur mit 10% und Interspar/Maximarkt mit 8%. Insgesamt konnte im Jahr 2017 ein Gesamtumsatz in dieser Branche von 21,3 Mrd. Euro erzielt werden.<sup>2</sup>

Die Grenze zwischen Supermarkt – wie zum Beispiel Spar – und Diskonter – wie Hofer – ist de facto nicht mehr vorhanden. Des Weiteren müssen die Lebensmitteleinzelhändler auf die veränderte Werthaltung der Konsumenten reagieren.<sup>3</sup> Diese Faktoren erhöhen den Marktdruck, da Marktanteile ausgebaut und nicht vermindert werden sollen. Um diesem Druck Stand zu halten, ist eines der obersten Ziele die Verbesserung der Finanz- und Ertragslage. Um dies zu erreichen, muss in einem Unternehmen an jeder Schraube gedreht werden. Ein Verbesserungspunkt ergibt sich aus der Verhinderung von internen und externen Manipulationen, die Auswirkungen auf wichtige Kennzahlen in einem Unternehmen haben.

Der Kooperationspartner ist die SPAR Österreichische Warenhandels-AG Regional-Zentrale Graz mit ihrem Sitz in Graz/Puntigam. Das Unternehmen ist als Handelsunternehmen in der Lebensmittelbranche tätig. Die Hauptaufgabe ist die Verwaltung und die Belieferung der Filialen in der Steiermark und im südlichen Burgenland. Insgesamt werden 119 Filialen, 27 rote Systempartner und zehn Tann-Filialen (Stand März 2019) verwaltet. Die Regional-Zentrale Graz gehört zur

---

<sup>1</sup> Vgl. REGIODATA RESEARCH (2017), Onlinequelle [22.04.2019].

<sup>2</sup> Vgl. STATISTA (2018), Onlinequelle [22.04.2019].

<sup>3</sup> Vgl. HANDELSZEITUNG (2018), Onlinequelle [22.04.2019].

SPAR Österreich-Gruppe. Die SPAR Österreich-Gruppe ist eine der bedeutendsten Lebensmittel-einzelhändler in Österreich und wurde 1954 in Tirol gegründet. Die Hauptzentrale der SPAR Österreichische Warenhandels-AG hat ihren Sitz in Salzburg.

Aufgrund einiger Umstrukturierungen wurde die Abteilung für die Interne Revision in der Regional-Zentrale Graz aufgelöst und eine eigene Abteilung in der Hauptzentrale eingeführt. Dennoch sollen weiter Revisionstätigkeiten direkt in der Regional-Zentrale durchgeführt werden. Somit wurde eine Revisionskoordinationsstelle eingerichtet, die für die Durchführung von Revisionstätigkeiten verantwortlich ist. Die operativen Tätigkeiten zur Kontrolle führen Personen in den Abteilungen Warencontrolling und Rechnungswesen durch. Um besonders die hohe Dunkelziffer bei Manipulationen im Markt aufzudecken bzw. um Manipulationen von interner und externer Seite vorbeugend zu verhindern, ist im Wirtschaftsjahr 2018 der Schwerpunkt der internen Revision auf die Durchführung von Filialrevisionen gefallen. Dieser Schwerpunkt wurde gesetzt, da einige Manipulationen, die durch Zufall bzw. durch die Interne Revision aufgedeckt wurden, vorab mit der richtigen Handhabung von Arbeitstechniken in den Filialen verhindert hätten werden können. Aktuell wurde nach der Umstrukturierung erst eine Filialrevision zur Einschulung durchgeführt, wobei die betroffene Filiale zuvor darüber informiert wurde. Somit wurde nach der Umstrukturierung noch keine zielbringende und erkenntnisreiche Filialrevision in der Steiermark bzw. im südlichen Burgenland durchgeführt.

Um die Ergebnisse der Filialrevision übersichtlich und vergleichbar darzustellen, wird in der Hauptzentrale und in den einzelnen Regional-Zentralen eine einheitliche Checkliste verwendet. Diese Checkliste wurde von der Abteilung für Interne Revision in der Hauptzentrale und von den jeweiligen Revisionskoordinationsstellen der Regional-Zentralen Dornbirn, Wörgl, Marchtrenk, St. Pölten, Graz und Maria Saal erarbeitet. Die Checkliste deckt die drei Prüfgebiete Waren, Geld/Kassa und Arbeitstechniken/Sicherheit ab. Diese drei Prüfgebiete untergliedern sich wiederum in einzelne Unterpunkte, die bei der Filialrevision überprüft und benotet werden sollen. Die einzelnen Bereiche, die überprüft werden, haben jeweils Auswirkungen auf Kennzahlen, die den Unternehmenserfolg wesentlich beeinflussen und in weiterer Folge ausschlaggebend für eine Verminderung bzw. Erhöhung des Marktanteils sind.

Da die Ergebnisse aller Regional-Zentralen stets miteinander verglichen werden, ist es von enormer Bedeutung, die drei Prüfgebiete zu evaluieren und anschließend Handlungsempfehlungen abzuleiten bzw. Maßnahmen zu finden. Durch die Konzeption von Maßnahmen soll gezeigt

werden, wie man präventiv Manipulationen entgegenwirken kann, wie Manipulationen aufgedeckt werden können und auf welche Kennzahlen Manipulationen Auswirkungen haben. Somit dient dies einerseits zur automatischen Verbesserung von Kennzahlen, wenn die Maßnahmen umgesetzt werden und andererseits haben die Personen, die die Konzeption der Maßnahmen erhalten, die Möglichkeit, Lösungen zu finden, wenn eine Kennzahl besonders negativ in einer Filiale ausfällt.

## **1.2 Praxisoutput**

Der Praxisoutput ist eine Excel-Datei indem folgende Berichte in PDF-Format – je nach Eingabe des Users – abgefragt werden können:

- Übersicht über mögliche Manipulationen und Maßnahmen
- Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken
- Handlungsbedarf Gesamt
- Handlungsbedarf bei Filialgebietsleitung
- Handlungsbedarf bei Filiale

Die Maßnahmen dienen zur Lösungsfindung bei schlechten Filialwerten, um zukünftig Manipulationen von externer und interner Seite vorbeugen zu können und um Kennzahlen, die wesentlich für das Betriebsergebnis sind, verbessern zu können. Bei den Maßnahmen wird zwischen Maßnahmen für Marktleitung und deren Stellvertretung, Gebietsleitung und beteiligte Personen der Internen Revision in den Abteilungen Rechnungswesen und Warencontrolling unterschieden. Die verschiedenen Arten von Manipulationen und die aufgedeckten Schwachstellen der Filialen werden den drei Prüfgebieten zugeordnet. Die Maßnahmen zur zukünftigen Vermeidung der Schwachstellen zeigen, was die Marktleitung bzw. deren Stellvertretung, die Gebietsleitung und die beteiligten Personen der internen Revision in den Abteilungen Rechnungswesen und Controlling dagegen tun können. Um die Wichtigkeit der Verhinderung von Manipulationen aufzuzeigen und um Möglichkeiten darzulegen, wie Kennzahlen verbessert werden können, werden jene Kennzahlen beschrieben, die durch interne oder externe Manipulationen beeinflusst werden.

Die Grafik skizziert den groben Aufbau des Praxisoutputs und zeigt die Abhängigkeit der einzelnen Punkte, die im Zuge der Arbeit eruiert werden.



**Abbildung 1:** Darstellung des geplanten Praxisoutputs,  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.3 Problemstellung und Fragestellungen

Die Problemstellung der Arbeit ist die Erhebung von möglichen Manipulationsarten, daraus abgeleitete Maßnahmen, Kennzahlen, die durch Manipulationen beeinflusst werden und die Erhebung der Schwachstellen in der Regional-Zentrale Graz. Um dies durchführen zu können, ist die zentrale Fragestellung die Erhebung von Manipulationen und deren Einfluss auf Kennzahlen. Dazu müssen folgende Fragestellungen bearbeitet werden:

- Es ist zu klären, welche Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel besonders wichtig sind.
- Des Weiteren müssen die möglichen Arten von Manipulationen erhoben werden, um herauszufinden, welche Manipulationen theoretisch in der Regional-Zentrale Graz möglich wären.

- Es muss erhoben werden, auf welche Kennzahlen sich mögliche Manipulationen auswirken können.
- Zusätzlich sollen Maßnahmen, die zur Prävention bzw. Aufdeckung von Manipulationen und anschließend zur Verbesserung der Kennzahlen dienen, dargelegt werden.
- Es ist die aktuelle IST-Situation in den ausgewählten Filialen mithilfe der Prüfpunkte der Checkliste zu erheben, um die Schwachstellen aufzeigen zu können.

## 1.4 Aufbau und Methoden

Zu Beginn der Arbeit werden die Grundlagen der Internen Revision aufgezeigt. Dabei werden die gesetzlichen Grundlagen und Standards beschrieben, die zur Einrichtung einer Internen Revision verpflichten. Anschließend werden die Ziele und Aufgaben der Internen Revision aufgezeigt, wobei näher auf die Prüfungstätigkeiten eingegangen wird. Ebenfalls werden die Aufgaben in der Regional-Zentrale Graz erörtert. Die Anforderungen an die Interne Revision und an den/die RevisorIn selbst werden dargelegt. Zu guter Letzt wird in diesem Kapitel die organisatorische Struktur theoretisch und praktisch in der Regional-Zentrale Graz gezeigt.

Das nächste Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit den wichtigsten Kennzahlen im Lebensmittel-einzelhandel laut Theorie. Es werden die drei wichtigsten ausgewählt und die Wichtigkeit begründet. Anschließend werden diese genauer beschrieben. Dabei wird auf die Berechnung laut Literatur eingegangen und teilweise wie die Kennzahlen in der SPAR Regional-Zentrale Graz berechnet werden.

Das vierte Kapitel der Arbeit beinhaltet die empirische Erhebung 1, um mögliche Arten von Manipulationen in den Filialen aufzuzeigen und Maßnahmen zur Aufdeckung bzw. Vorbeugung zu eruieren. Ebenfalls werden Kennzahlen abgefragt, welche von Manipulationen beeinflusst werden. Dabei wird das Untersuchungsdesign genau beschrieben, indem die Untersuchungsmethode, die Grundgesamtheit, das Erhebungsinstrument, die Feldplanung und der Feldablauf theoretisch dargelegt werden. Ebenfalls wird auf die praktische Anwendung eingegangen. Anschließend werden die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung 1 präsentiert. Die zusammengefassten Ergebnisse des Fragebogens werden in Allgemein, Prüfgebiet „Ware“, Prüfgebiet „Geld/Kassa“ und Kennzahlen, auf denen Manipulationen Auswirkungen haben unterteilt, beschrieben und grafisch dargestellt. Die vorbeugenden bzw. aufdeckenden Maßnahmen dienen den MarktleiterInnen, der Marktleitung-Stellvertretung, den GebietsleiterInnen und beteiligte

Personen der internen Revision – speziell in den Abteilungen Rechnungswesen und Warencontrolling.

Das fünfte Kapitel beschreibt die empirische Erhebung 2, um festzustellen, welche Manipulationen in den Filialen stattfinden, welche Arbeitstechniken zur Prävention von Manipulationen und welche Arbeitstechniken zur Sicherheit der Marktleitung bei Manipulationen eingehalten werden. Zu Beginn dieses Kapitels wird das Untersuchungsdesign dargestellt, indem wiederum die Untersuchungsmethode, die Grundgesamtheit, die Stichprobe, das Erhebungsinstrument, die Feldplanung und der Feldablauf theoretisch und praktisch beschrieben werden. Um herauszufinden, was genau in den Filialen beobachtet werden soll, wird in diesem Kapitel der Beobachtungsplan bei Filialrevision erläutert. Dieser unterteilt sich in die Prüfgebiete „Ware“, „Geld/Kassa“ und „Arbeitstechniken/Sicherheit“. Dabei wird das Beobachtungsfeld, die Beobachtungseinheit, die Variable und der Indikator beschrieben und mit den SPAR internen Richtlinien begründet. Anschließend werden die Ergebnisse der Beobachtung dargestellt. Dabei erfolgt wiederum die Unterteilung in die drei Prüfgebiete. Die Ergebnisse werden beschrieben und grafisch dargestellt.

Das vorletzte Kapitel befasst sich mit dem Praxisoutput der Arbeit – nämlich mit dem Excel-Tool. Das Excel-Tool dient zur Berichterstellung, um die Ergebnisse der Arbeit einfach und prägnant darstellen zu können. Nach der Aufzählung der möglichen Berichtsarten, werden in diesem Kapitel die Grundlagen des Excel-Tools beschrieben. Anschließend wird jede mögliche Berichtsart und deren Eingabemöglichkeiten erklärt. Nach jeder Erklärung erfolgt ein beispielhafter Auszug des Berichts.

Das letzte Kapitel ist das Resümee der Arbeit. Dies beinhaltet eine Zusammenfassung der Arbeit, die wichtigsten Ergebnisse, eine kritische Reflexion und einen Ausblick in die Zukunft.

Die angewandten Methoden der Arbeit sind die Literaturrecherche, die schriftliche Erhebung mittels Fragebogens und eine IST-Analyse mittels Beobachtung.

Die Literaturrecherche ist die Methode für die Ausarbeitung der Grundlagen und die Erhebung der wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel sein. Des Weiteren wird diese Methode bei der Begründung der zu beobachteten Einheiten benutzt, indem SPAR interne Richtlinien recherchiert werden.

Die Erhebung mit dem Fragebogen dient zur Eruiierung der möglichen Manipulationsarten, der vorbeugenden bzw. aufdeckenden Maßnahmen und der Kennzahlen, die von Manipulationen beeinflusst werden. Der standardisierte Fragebogen wurde per E-Mail im PDF-Format an die Revisionsverantwortlichen der anderen Regional-Zentralen in Österreich und an den Filialrevisionsverantwortlichen aus der Hauptzentrale geschickt. Daher wurden insgesamt 6 Fragebögen verschickt und beantwortet. Der Vorteil an der Befragung der Revisionsverantwortlichen ist, dass all diese mit der Checkliste und somit auch mit Manipulationen in Filialen vertraut sind.

Die IST-Analyse mittels einer Beobachtung wird bei der Durchführung der Filialrevisionen angewandt, um Manipulationen in Filialen zu entdecken und nicht eingehaltene Arbeitstechniken aufgezeigt werden können.

## **1.5 Abgrenzung**

Nicht Teil der Arbeit ist die Erstellung der Checkliste für die Beobachtung, da lediglich eine Überarbeitung notwendig ist. Die tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen ist ebenfalls nicht Teil der Arbeit. Es werden nur Maßnahmen für die Marktleitung, die Gebietsleitung und für die Revisionskoordinationsstelle eruiert. Andere Personen werden dabei nicht berücksichtigt. Des Weiteren werden nur Filialen und keine roten bzw. grünen Systempartner, Partner und Tann-Filialen der Regional-Zentrale Graz bei der Untersuchung miteinbezogen. Die Einführung des Excel-Tools ist nicht Teil der Arbeit. Die Kennzahlen in der Übersicht werden nur aufgezählt und enthalten keine Sollwerte.

## 2. Grundlagen der Internen Revision

Der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen hat sich erheblich erhöht, da einerseits die Märkte zusammenwachsen und andererseits die Dynamik aufgrund der Fortschritte in der Wissens- und Informationstechnologie stark gestiegen ist. Die daraus resultierende Komplexität und Dynamik benötigt einen erhöhten Überwachungsbedarf.

Des Weiteren hat sich die Gefahr von dolosen Handlungen in allen Bereichen der Wirtschaft erhöht. Unter dolosen Handlungen versteht man illegale Handlungen, wie zum Beispiel vorsätzliche Täuschung, Verschleierung und Vertrauensmissbrauch. Solche Handlungen können nicht nur die Erreichung der Unternehmensziele verhindern, sondern sogar die Existenz des Unternehmens in Gefahr bringen. Die Interne Revision soll dolose Handlungen frühzeitig erkennen, Maßnahmen zur Verhinderung und zur Begrenzung des Schadens treffen und Vorfälle der Vergangenheit untersuchen.

Auch der Trend der immer stärker werdenden Regulierungen ist für die Interne Revision ein zentrales Thema.<sup>4</sup> Doch nicht nur dieser Trend, sondern auch ein Trend zur Einrichtung einer Internen Revision konnte in den letzten Jahren vermehrt festgestellt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass Entscheidungsträger immer stärker die Funktion und den Nutzen der Internen Revision bewusst wird.<sup>5</sup>

Die Interne Revision ist ein Erbringer von unabhängigen und objektiven Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die zur Generierung von Mehrwerten und zur Verbesserung von Geschäftsprozessen dienen soll. Anhand der Bewertung und der anschließenden Verbesserung der Effektivität des Risikomanagements, der Überprüfungen und der Führungs- und Überwachungsprozesse hilft sie der Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele. Dies erfolgt mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. PEEMÖLLER (2007), S. 6f.

<sup>5</sup> Vgl. INSTITUT FÜR INTERNE REVISION ÖSTERREICH (2008), S. 14.

<sup>6</sup> Vgl. DEUTSCHES INSTITUT FÜR INTERNE REVISION/INSTITUT FÜR INTERNE REVISION ÖSTERREICH/SCHWEIZERISCHER VERBAND FÜR INTERNE REVISION (2018), Onlinequelle [22.04.2019], S. 13; BERWANGER/KULLMANN (2012), S.45; LÜCK (2009), S.21.

## 2.1 Gesetzliche Grundlagen und Standards

Für die Feststellung, ob eine Interne Revision im Unternehmen eingerichtet werden muss, gibt es folgende gesetzlichen Grundlagen bzw. Standards:

Der Österreichische Corporate Governance Kodex (ÖCGK) richtet sich an österreichische börsennotierte Aktiengesellschaften einschließlich in Österreich eingetragener börsennotierter Europäischer Aktiengesellschaften. Gem. Art. 18 ÖCGK ist eine Interne Revision abhängig von der Größe des Unternehmens einzurichten. Diese kann eine eigene Stabstelle des Vorstands sein oder an eine geeignete Institution ausgelagert werden.

Der Bundes Public Corporate Governance Kodex (B-PCGK) beinhaltet Bestimmungen für Unternehmen des Bundes, seiner Tochterunternehmen und Subunternehmen. Gem. Art. 13.1. B-PCGK sind Unternehmen zur Einrichtung einer Internen Revision verpflichtet, wenn sie mehr als 30 Bedienstete oder einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mio. € aufweisen. Des Weiteren haben Konzerne eine Interne Revision einzurichten. Diese müssen gemäß allgemein anerkannter internationaler Revisionsstandards innerbetriebliche Revisionen durchführen. Daher sind dafür erforderliche Ressourcen aufzuwenden. Gem. Art. 13.2. des Bundes Public Corporate Governance Kodex ist es möglich eine gemeinsame Revisionsstelle einzurichten. Dies können Mutterunternehmen mit deren Tochterunternehmen tun. Es können jedoch auch mehrere kleinere Unternehmen eine Revisionsstelle einrichten oder extern jemanden beauftragen.

Gem. § 42 (1) BWG hat ein Kreditinstitut eine Interne Revision einzurichten, die dem/der GeschäftsleiterIn unmittelbar unterstehen muss. Die Interne Revision muss ausschließlich für die laufende und umfassende Prüfung des gesamten Unternehmens tätig sein.

Gem. § 17b (1) VAG muss ein Versicherungsunternehmen für das gesamte betriebene Geschäft eine Interne Revision einrichten, die der Geschäftsleitung unmittelbar unterstehen muss. Sie muss ausschließlich für die laufende und umfassende Prüfung des Geschäfts und Betriebes des Versicherungsunternehmens beschäftigt sein.

Gem. Abschnitt 302 und 404 SOX haben alle, bei der amerikanischen Börsenaufsicht registrierte, Unternehmen über eine Interne Revision zu verfügen.

Gem. Abschnitt 303A.06 NYSE Listed Company Manual müssen alle notierte Unternehmen eine Interne Revision eingerichtet haben.

Da die SPAR Österreichische Warenhandels-AG von keinem der aufgezählten Gesetze bzw. Standards betroffen ist, ist sie nicht verpflichtet eine Interne Revision einzurichten.

## **2.2 Ziele und Aufgaben der Internen Revision**

Im Allgemeinen verfolgt die Interne Revision folgende Ziele:<sup>7</sup>

- Zuverlässige und integrierte Informationen
- Effektive und effiziente Prozesse
- Schutz des Betriebsvermögens
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Verträgen

Um diese Ziele zu erreichen, werden von der Internen Revision folgende Aufgaben durchgeführt: Allgemein sind die Schaffung von Mehrwert, indem Geschäftsprozesse verbessert werden und die Prüfung, ob Kontrollen, Führungs- und Überwachungsprozesse systematisch und zielgerichtet sind, die Hauptaufgaben der Internen Revision.<sup>8</sup> Das Ziel bei den Kontrollen ist es einerseits Fehler zu finden und andererseits die aufgedeckten Fehler zukünftig zu vermeiden. Um diese zukünftig vermeiden zu können, müssen bei der Entdeckung von Fehlern Empfehlungen zu Verbesserungsmaßnahmen ausgearbeitet und umgesetzt werden.<sup>9</sup>

Eine weitere wesentliche Aufgabe ist die Sicherstellung, dass gesetzliche Anforderungen und unternehmensinterne Richtlinien eingehalten und befolgt werden. Somit ist die Interne Revision ein wichtiger Eckpfeiler, um die Compliance gewährleisten zu können.<sup>10</sup>

Zusätzlich muss die Interne Revision das Interne Kontrollsystem auf Effizienz und Effektivität überprüfen. Es werden nicht nur Prozesse, sondern auch Strukturen und Tätigkeiten kontrolliert und beurteilt. Aus dieser Prüfung resultieren umfassende Analysen, Bewertungen, Empfehlungen und Informationen, die die Interne Revision liefert. Da die Interne Revision zum internen Überwachungssystem zählt, wird ihr die Funktion eines kritischen Gewissens im Unternehmen gegeben.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. PEEMÖLLER (2007), S. 7.

<sup>8</sup> Vgl. BENDER (2008), S. 24.

<sup>9</sup> Vgl. KNAPP (2009), S. 39.

<sup>10</sup> Vgl. BENDER (2008), S. 24.

<sup>11</sup> Vgl. LÜCK (2009), S. 19.

Die Interne Revision hat nicht nur die Funktion eines kritischen Gewissens. Es werden ihr auch folgende Funktionen zugeordnet:<sup>12</sup>

- Informationsfunktion aufgrund der Berichterstattung über unbekannte Sachverhalte und Risiken
- Exkulpationsfunktion aufgrund der Bewertung, ob Informationen und zugrundeliegende Entscheidungsprozesse unter Berücksichtigung der Nachweispflicht der Business Judgment Rule angemessen sind
- Verhaltenssteuerungsfunktion aufgrund der möglichen Sanktionierung von Entscheidungsträgern durch Kontrollen ihrer Bereiche
- Innovations- und Initiativfunktion aufgrund des Erkennens von Veränderungsbedarfs und der Moderation von Veränderungsprozessen
- Sicherungsfunktion aufgrund der Erreichung einer vorgegebenen Sicherheit durch alle Überwachungsmaßnahmen, die zur Verhinderung von Fehlern dienen

Die Informationsfunktion kann wiederum in Dokumentationsfunktion und Rechenschaftsfunktion unterteilt werden. Eine Unterteilung der Sicherungsfunktion ist in Präventivfunktion und Korrekturfunktion möglich.<sup>13</sup>

Eine weitere wesentliche Funktion ist die Beratungsfunktion. Die Aufgabe der Internen Revision ist die Initiierung von Verbesserungen zu erkennen und dafür Lösungsansätze zu liefern. Bei der Beratung wird zwischen prüfungsnaher und prüfungsunabhängiger Beratung unterschieden. Die prüfungsnaher Beratung ergibt sich, indem bei der Prüfung Verbesserungsvorschläge geliefert werden und wird auch als prüfungsunterstützende Beratung bezeichnet. Die prüfungsunabhängige Beratung erfolgt losgelöst von der Prüfung. Die Beratungsfunktion stärkt die Informationsfunktion gegenüber der Sanktionsfunktion, verbessert die Akzeptanz der betroffenen MitarbeiterInnen gegenüber der Internen Revision und führt zu einer verstärkten Zufriedenheit der PrüferInnen, da Verbesserungsvorschläge umgesetzt werden.<sup>14</sup>

Bei den Aufgabenbereichen kann eine weitere Kategorisierung erfolgen. Dabei wird zwischen Financial Auditing, Operational Auditing, Management Auditing und Internal Consulting unterschieden. Beim Financial Auditing wird der Bereich des Finanz- und Rechnungswesens überprüft,

---

<sup>12</sup> Vgl. GEIS (2009), S. 122.

<sup>13</sup> Vgl. LÜCK/HENKE (2006), S. 124f.

<sup>14</sup> Vgl. PEEMÖLLER (2007), S. 160ff.

beim Operational Auditing der organisatorische Bereich und beim Management Auditing die Managementleistungen. Unter Internal Consulting ist die Beratung und Begutachtung von Verbesserungsvorschlägen inkludiert.<sup>15</sup>

### **2.2.1 Prüfungstätigkeiten der Internen Revision**

Die Schwerpunktprüfungen sind rechtzeitig mit den personellen Revisionskapazitäten zu planen. Dies erfolgt meist anhand eines jährlich zusammengestellten Revisionsprogramms. Die Verantwortung darüber trägt das Revisionsmanagement, die den Revisionsplan meist mit der Unternehmensleitung abstimmen müssen. Bei den Prüfungen wird zwischen der Einzelfallprüfung und System- oder Verfahrensprüfung unterschieden. Bei der Einzelfallprüfung werden nach einer Stichprobenregel Geschäftsvorfälle überprüft. Bei der System- oder Verfahrensprüfung wird die Organisation mit dem vorhandenen Kontrollsystem durchforscht und überprüft, ob das Kontrollsystem zur Abdeckung von Risiken geeignet ist.

Eine weitere Unterscheidung der Prüfungen ist eine Differenzierung zwischen Ex-post-Prüfungen und Ex-ante-Prüfungen. Eine Ex-post-Prüfung ist die klassische Form der Prüfung bei der Internen Revision. Es bedeutet, dass die Prüfung des Prüfgebiets periodisch oder bei Bedarf durchgeführt wird. Von einer Ex-ante Prüfung wird gesprochen, wenn das Prüfgebiet im Voraus überprüft wird. Ein Beispiel dafür ist, wenn die Interne Revision bei der Beschaffung von Hard- und Software mitwirkt und die Kontrollsicherheit im Vorhinein kontrolliert.<sup>16</sup>

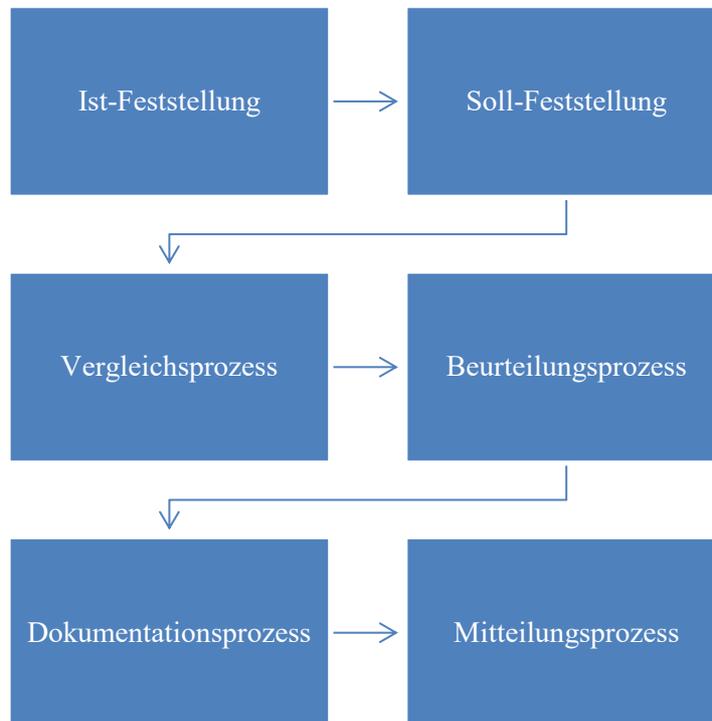
Ein Ablauf von Prüfungen kann als Summe von Teilprozessen abgebildet und als komplexer Suchprozess gesehen werden. Die Teilprozesse der Prüfung sind der Prozess der Ist-Feststellung, der Soll-Feststellung, der Vergleichsprozess, der Beurteilungsprozess, der Dokumentationsprozess und der Mitteilungsprozess. Beim Prozess der Ist-Feststellung soll der Zustand oder Vorgang, der aufgrund des betrieblichen Handelns herbeigeführt wurde, diagnostiziert werden. Beim Prozess der Soll-Feststellung soll jener Zustand oder Vorgang ermittelt werden, der durch betriebliches Handeln erwirkt werden soll. Beim Vergleichsprozess werden die tatsächlichen Zustände oder Vorgänge und die normgerechten Zustände oder Vorgänge gegenübergestellt. Dies dient um Übereinstimmungen bzw. Abweichungen zwischen Soll und Ist eruieren zu können. Beim Beurteilungsprozess ist eine Beurteilung über die festgestellte Übereinstimmung bzw. Abweichung zwischen Soll und Ist vom Prüfungssubjekt abzugeben. Beim Dokumentationsprozess müssen die Einzelheiten zu den Phasen Planung, Realisation und Überwachung

---

<sup>15</sup> Vgl. LÜCK (2001), S. 12.

<sup>16</sup> Vgl. GRUPP (2002), S. 85ff.

dokumentiert werden. Dies kann in Arbeitspapieren, mit Dauerakten oder Prüfungsberichten erfolgen. Die Dokumentation dient dazu, eine ordnungsgemäße Prüfung nachweisen zu können, das Prüfungsergebnis nachzuvollziehen und den Prüfprozess rekonstruieren zu können. Beim Mittelungsprozess werden die Prüfungsergebnisse an die zuständigen Personen mitgeteilt.<sup>17</sup>



**Abbildung 2:** Teilprozesse einer Prüfung.  
Quelle: in Anlehnung an BOLSENKÖTTER (1998), S. 640.

## 2.2.2 Ziele und Aufgaben in der Regional-Zentrale Graz

Das primäre Ziel für die Interne Revision der Regional-Zentrale Graz ist der Schutz des Betriebsvermögens, indem dolose Handlungen aufgedeckt werden und die Einhaltung der Gesetze bzw. der intern vorgeschriebenen Arbeitstechniken.

Um diese Ziele zu erreichen, werden folgende Aufgaben durch die Interne Revision der Regional-Zentrale Graz durchgeführt:

Ein großer Aufgabenbereich ist die Bondatenanalyse. Hier werden Bon Storni, Bon Abbrüche, Retouren und Storni des letzten Artikels nach der Häufigkeit je Kassakraft analysiert. Retouren im Bon und Zielpreiseingaben werden nach der Häufigkeit und der Höhe des Verkaufswertes angeschaut. Des Weiteren wird ein Kistenpfand Check durchgeführt. Dieser listet auf, wie oft das

<sup>17</sup> Vgl. BOLSENKÖTTER (1998), S. 640.

Pfand je Kassenkraft vergessen wurde zu bonieren. Der Kistenpfand Check und die Storni des letzten Artikels werden monatlich ausgewertet. Die restlichen Aufgaben werden quartalsweise durchgeführt. Bei auffälligen Kassenkräften wird die Filialgebietsleitung informiert, um die falsche Arbeitstechnik mit der Kassenkraft zu klären oder bei Verdacht auf Manipulation eine Überwachung durchzuführen.

Ein weiteres großes Aufgabengebiet sind die Filialrevisionen. Die Vorgabe der Hauptzentrale ist, dass bei 10% aller Filialen im Jahr ein Filialcheck durchgeführt werden muss. Dies erfolgt mittels einer Checkliste, die der zuständigen Filialgebietsleitung und den/der AbteilungsleiterIn der Filialorganisation zur Verbesserung bzw. Klärung der bemängelten Punkte nach der Überprüfung geschickt wird.

Eine weitere Aufgabe ist die Aktionsanalyse. Einmal jährlich werden nach einer Rabattmarkerl-Aktion die Rabattmarkerl-Bücher auf Vollständigkeit, auf richtiges Entwerten und auf Abzug des richtigen Rabatts kontrolliert. Nach Bier-, Wein- und Spirituosen-Aktionen werden die Haushaltsmengen analysiert. Nach einer TIP ON-Aktion wird eine Auswertung über die Anzahl der TIP ON-Joker je Bon erstellt. Die Kontrollen der Haushaltsmengen, der Anzahl der verwendeten TIP ON-Joker je Bon und der auffälligen Retouren zur Generierung von Stützungen werden bei Einzelhändlern ebenfalls durchgeführt.

Wöchentlich werden Tresorinventuren und die Pfandkonten analysiert. Alle zwei Monate werden Testeinkäufe in Filialen durchgeführt. Quartalsmäßig erfolgen Analysen auf Soll-Inventuren, auf die Anzahl von Kassenladenöffnungen je Kassenkraft und auf die Anmeldezeiten der Kassenkraft. Dreimal pro Jahr erfolgt ein Kassencheck und halbjährlich eine Mankogeldauswertung und eine Analyse der Hauptkassierberechtigungen. Einmal im Jahr werden Lieferantenstichproben gezogen und die Konditionen in den Systemen überprüft. Anlassbezogene Aufgaben sind die Analyse von Tresor- und Kassadifferenzen, die Doppeleinlösung von Scan-Gutscheinen, die Verwaltung der Manipulationsdatenbank, die Organisation eines Detektivs und allfällige sonstige Vorfälle bzw. Anfragen.

Diese Aufgaben waren im Revisionsplan 2018 und sind im Revisionsplan 2019 ebenfalls enthalten. Für die Erstellung des Revisionsplans der Regional-Zentrale Graz und für die Durchführung der geplanten Prüfungen ist die Revisionskoordinationsstelle verantwortlich. Wie oft und in welchem Ausmaß die Aufgaben durchgeführt werden, ist mit der Abteilung der Internen Revision in der Hauptzentrale abgestimmt.

Der Ablauf von Prüfungen wird ähnlich wie im Kapitel 2.2.1. Prüfungstätigkeiten der Internen Revision durchgeführt. In der Regional-Zentrale Graz werden zuerst die Soll-Feststellung und dann die Ist-Feststellung durchgeführt. Anschließend werden die Gründe für die Abweichungen eruiert und die Abweichung beurteilt. Danach werden diese Abweichungen dokumentiert und die Dokumentation an die betroffenen Bereiche mitgeteilt.

## **2.3 Anforderungen an die Interne Revision und an den/die RevisorIn**

Die Anforderungen an die Interne Revision selbst sind:<sup>18</sup>

- Neutralität und Unabhängigkeit
- Transparenz und Verdeutlichung der Objektivität der Internen Revision
- Effizienz
- Zweckmäßigkeit der Ergebnisse und deren Vermittlung
- Erfüllung der Exkulpationsfunktion
- Vermeidung einer Demotivation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in den operativen Funktionen
- Flexibilität
- Verschwiegenheit und Diskretion
- Personalentwicklungsfunktion.

Eine Anforderung an die Interne Revision ist das unabhängige Handeln vom operativen Geschäft, da sonst die Aufgaben nicht sachlich und kompetent erfüllt werden können. Dies ist durch eine Funktionstrennung, persönliche Unabhängigkeit und Prozessunabhängigkeit gegeben. Funktionstrennung bedeutet, dass es zu keiner Vermischung der Aufgaben der Internen Revision mit anderen Aufgaben kommen darf. Problematisch ist zum Beispiel eine Beratungstätigkeit, die nicht aus einem Prüfungsauftrag resultiert. Unter persönlicher Unabhängigkeit ist zu verstehen, dass die Interne Revision keine Weisungen von der geprüften Einheit erhalten darf. Dies bedeutet auch, dass sie bei ihrer Aufgabenerfüllung nicht von der geprüften Einheit beeinflusst oder eingeschränkt werden darf. Prozessunabhängigkeit bedeutet, dass die Prozesse, die von der Internen Revision geprüft werden, nicht von der Internen Revision mitgestaltet werden dürfen. Ist dies der Fall so kann ein Interessenskonflikt entstehen, da die Interne Revision ihre eigene Arbeit prüfen würde und somit die objektive Beurteilung nicht möglich ist.<sup>19</sup> Da die Unternehmensleitung der

---

<sup>18</sup> Vgl. KAMINSKI (2007), S. 61ff.

<sup>19</sup> Vgl. BUBENDORFER/KRUMM (2007), S. 50.

Internen Revision großes Vertrauen schenken muss, ist es notwendig die Unabhängigkeit und Unbefangenheit aufrechtzuhalten. Daher dürfen keine persönlichen Beziehungen oder andere Abhängigkeiten entstehen. Zum Beispiel dürfen keine beruflichen Vorzüge der Internen Revision gewährt werden, da dies die Ergebnisse der Prüfung beeinflussen kann. Ebenso muss die Neutralität erhalten bleiben. Ist dies der Fall, so kann sich die Unternehmensleitung auf die Ergebnisse der Internen Revision verlassen und diese als fundierte Entscheidungsgrundlage verwenden.<sup>20</sup>

Unter der Anforderung Objektivität versteht man die Leistung, die wirkliche Welt festzustellen. Diese Welt soll nicht nur für ein bestimmtes Subjekt die wirkliche Welt darstellen, sondern soll allgemein gültig sein. Daher müssen die Erkenntnisse auf wirkliche Gegenstände und tatsächlich zutreffende Sachverhalte und nicht auf Fiktionen bzw. bloße Einbildungen beruhen.<sup>21</sup> Die Interne Revision muss bei der Erledigung der Aufgaben objektiv vorgehen und auch persönliche Objektivität gewährleisten. Persönliche Objektivität heißt, dass die Revisoren/Revisorinnen unparteiisch und unvoreingenommen sind und Interessenskonflikte vermeiden. Ist die Objektivität tatsächlich oder dem Anschein nach nicht gegeben, so muss dies den zuständigen Stellen gemeldet und die entsprechenden Einzelheiten offengelegt werden. Wie die Offenlegung zu erfolgen hat, ist von der Art der Beeinträchtigung abhängig. Die Objektivität gilt als beeinträchtigt, wenn der/die RevisorIn einen Tätigkeitsbereich prüft, für den er/sie im Verlauf des letzten Jahres verantwortlich war. Daher sollten keine Geschäftsprozesse von einem/r RevisorIn beurteilt werden, wenn dieser zuvor selbst dafür verantwortlich war. Es ist jedoch möglich Beratungsleistungen für Geschäftsprozesse zu tätigen, für die zuvor Verantwortung getragen wurde. Ist dies der Fall und ist der/die Interne RevisorIn der Meinung, dass die Objektivität möglicherweise beeinträchtigt ist, so muss dies der Kundschaft vor der Annahme des Auftrags kommuniziert werden. Die Organisationseinheit, für die der/die LeiterIn der Revision verantwortlich ist, muss von einer außenstehenden Stelle und darf nicht von der Internen Revision überprüft werden.<sup>22</sup>

Effizienz wird teilweise als Synonym für Wirtschaftlichkeit oder Abwesenheit von Verschwendung verwendet. Die Effizienz betrifft die operative Ebene und stellt die Frage „Machen wir das Richtige richtig?“. Somit soll wirtschaftlich gehandelt werden und dieses

---

<sup>20</sup> Vgl. KAMINSKI (2007), S. 61ff.

<sup>21</sup> Vgl. HÖFFE (2007), S. 73.

<sup>22</sup> Vgl. LÜCK (2003), S. 41f.

Handeln soll vernünftig und zweckmäßig sein.<sup>23</sup> Da in der Regel der Internen Revision beschränkte Ressourcen zur Verfügung stehen, müssen auch diese so effektiv und effizient wie möglich verwendet werden. Die sachlichen und zeitlichen Aspekte müssen, mithilfe einer sorgfältigen Planung, wertschöpfend für das Unternehmen eingesetzt werden. Unter Ressourcen sind in erster Linie die MitarbeiterInnen der Internen Revision gemeint. Dies impliziert die Fähigkeiten, die Kenntnisse und das Fachwissen der PrüferInnen.<sup>24</sup>

Die Ergebnisse und deren Vermittlung müssen zweckmäßig erfolgen und sind das wirksame Aushängeschild der Internen Revision. Daher soll beim Bericht auf Umfang, Aufwand, Form, Struktur und Vermittlung der Ergebnisse geachtet werden. Die Adressaten müssen den Prüfungsverlauf möglichst schnell erkennen und nachvollziehen können. Des Weiteren müssen die dargestellten Ergebnisse und Erkenntnisse mit stimmigen Prüfungsnachweisen untermauert sein, sodass diese für den Adressaten verständlich sind. Das Ziel ist es, den Adressaten die Kenntnisse über reale Sachverhalte aufzuzeigen und abgeleitete Handlungsalternativen vorzuschlagen. Diese müssen dann frühzeitig mit dem Geprüften besprochen werden. Dabei können weitere Maßnahmen gemeinsam erarbeitet werden. Ist dies der Fall, so müssen die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen auch dokumentiert werden. Es sollten jedoch nicht nur Fehler, Mängel, Schwachstellen und Risiken kommuniziert werden, sondern auch gute Erfahrungen und überdurchschnittliche Leistungen. Dies hat den Vorteil, dass andere Bereiche daraus einen Nutzen ziehen können. Um einen maximalen Nutzen aus der Ergebniskommunikation zu erzielen, müssen die richtigen Adressaten erreicht werden. Diese müssen vorab definiert werden und gegebenenfalls muss der Bericht je nach Adressat angepasst werden.<sup>25</sup>

Die Geschäftsführung einer GmbH bzw. der/die Vorstand/Vorständin einer AG muss seine Tätigkeiten mit der Sorgfaltspflicht als ordentliche/r und gewissenhafte/r GeschäftsleiterIn durchführen. Seine Entscheidungen müssen mithilfe einer ausreichenden Informationsgrundlage, die im Notfall auch nachgewiesen werden muss, getroffen werden. Besonders wenn eine persönliche Inanspruchnahme droht, ist dieser Nachweis wichtig. Daher ist bei Sonderfragen eine Untersuchung durch die Interne Revision sinnvoll. Ist die Interne Revision gut organisiert, überwacht und unbeeinflusst vom Vorstand, so kann davon ausgegangen werden, dass Berichte von der Internen Revision eine Haftungsfreistellung bewirken. Wenn die Berichte eine fundierte Entscheidungsgrundlage

---

<sup>23</sup> Vgl. PALUPSKI (2002), S. 20.

<sup>24</sup> Vgl. BERWANGER/KULLMANN (2008), S. 129.

<sup>25</sup> Vgl. WESEL/JACKMUTH (2006), S. 81f.

darstellen – das heißt alle Entscheidungsgrundlagen analysiert und voraussichtlich ergebenden Auswirkungen dargestellt sind – erfüllt die Interne Revision die Exkulpationsfunktion für die Unternehmensleitung.<sup>26</sup>

Die Interne Revision ist ständig in Verbindung mit der Unternehmensführung und besitzt daher auch eine potenzielle Macht. Die Versuchung die potenzielle Macht gegenüber anderen auszuspielen muss vermieden werden. Dies würde zu Widerständen gegenüber der Internen Revision führen und spätere zielführende Beziehungen blockieren.<sup>27</sup>

Die Unternehmensleitung muss auf kurzfristige Entwicklungen reagieren können. Dafür ist es oft notwendig, kurzfristige Prüfungs- bzw. Beratungsleistungen als Interne Revision durchzuführen. Diese unvorhersehbaren Prüfungen müssen durchgeführt werden, ohne dass geplante Prüfungen in anstehenden Bereichen ausgelassen werden bzw. wesentliche Dinge ungeprüft bleiben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Probleme und Fehler nicht frühzeitig aufgedeckt werden können. Somit muss die Interne Revision flexibel sein und veränderte Bedingungen kurzfristig anpassen.<sup>28</sup>

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit der Internen Revision mit der Unternehmensleitung ist die Verschwiegenheit. Bei der Ausführung der Tätigkeiten bekommt die Interne Revision viele Informationen, die nicht an Dritte gelangen dürfen. Zum Beispiel kann überprüft werden, wann eine Unternehmensaktivität eingestellt werden sollte. Gelangen diese Informationen an Dritte, so kann dies negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Des Weiteren ist eine Zurückhaltung der Internen Revision notwendig, wenn es Indizien für strafbare Handlungen gibt. Wird die Zurückhaltung nicht eingehalten, so ist es möglich, dass Beweise vernichtet werden oder andere Maßnahmen eingeleitet werden.<sup>29</sup>

Eine weitere Anforderung, die die Interne Revision übernimmt, ist die Personalentwicklungsfunktion. Die Interne Revision ist bei der Ausbildung von zukünftigen Führungskräften beteiligt und führt Schulungen bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen durch, die in den geprüften Fachbereichen

---

<sup>26</sup> Vgl. KAMINSKI (2007), S. 64f.

<sup>27</sup> Vgl. MOELLER (2005), S. 19. Im Originaltext: „Auditors must avoid the inherent temptation to use their potential power with management and other auditees. Such actions generate auditee resistance that later will block ongoing constructive relationships.”

<sup>28</sup> Vgl. KAMINSKI (2007), S. 67.

<sup>29</sup> Vgl. KAMINSKI (2007), S. 67f.

fallen. Weiterer Nutzen kann aus der Zusammenarbeit mit dem/der JahresabschlussprüferIn entstehen.<sup>30</sup>

Des Weiteren muss die Interne Revision Informationsrechte besitzen, sodass ihnen ein uneingeschränkter Zugang zu allen notwendigen Informationen möglich ist, die im Zusammenhang mit dem Prüfauftrag stehen. Dabei ist zwischen einem passiven und einem aktiven Informationsrecht zu unterscheiden. Passives Informationsrecht impliziert den automatischen Erhalt aller veröffentlichten Informationen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn der/die RevisorIn im Verteiler für Verlautbarungen, Rundschreibung oder Berichte zu wirtschaftlichen Kennzahlen ist. Aktives Informationsrecht hingegen bedeutet, dass der/die RevisorIn alle für die Prüfung notwendigen Informationen erhalten muss. Seine Fragen sind somit richtig und vollständig zu beantworten. Die Pflicht der Geprüften ist es auch Informationen dem/der RevisorIn ohne deren Aufforderung mitzuteilen, die im Zusammenhang mit der Prüfung stehen.<sup>31</sup>

Weitere Anforderungen sind die Arbeit auf Höhe der Zeit, Mobilität, kulturelle Kompetenz, das Sein von ModeratorIn und Katalysator, Orientierung an anerkannten Qualitätsstandards und risikoorientiertes und professionelles Arbeiten.<sup>32</sup>

Als RevisorIn ist nicht mehr der BuchhalterIntypus erwünscht, sondern der unternehmerisch denkende Prüfer- und Beratertyp. Weitere Charaktere die bei einem/r RevisorIn wünschenswert sind, sind ein/e TeamplayerIn, MotivatorIn, GeneralistIn und SpezialistIn zu sein. Als interne Beratungsinstanz ist es notwendig Ideenreichtum, Kreativität, kritisches Problembewusstsein und Urteilsvermögen aufzuweisen. Da ein/e RevisorIn selbst keine Anordnungsbefugnis hat, muss diese/r eine überzeugende Persönlichkeit sein, der/die Lösungen gut präsentieren kann und somit Verbesserungsvorschläge durchsetzen kann.<sup>33</sup> Ein/e RevisorIn muss einige wichtige fachliche und persönliche Anforderungen aufbringen. Diese sind vor allem Unabhängigkeit von der zu prüfenden Instanz, mehrjährige Praxiserfahrung – im besten Fall im zu prüfenden Themenbereich, Wissen über die Prüfprozesse und Abläufe, persönliche Zuverlässigkeit und Integrität.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. GEIS (2009), S. 122.

<sup>31</sup> Vgl. BUBENDORFER/KRUMM (2007), S. 50.

<sup>32</sup> Vgl. BENDER (2008), S. 25.

<sup>33</sup> Vgl. PEEMÜLLER (2004), S.186.

<sup>34</sup> Vgl. FOX (2006), S. 308.

## 2.4 Organisatorische Struktur

Für die Abteilung der Internen Revision ist, wie bei jeder anderen Einheit im Unternehmen, ein angemessenes aufbau- und ablauforganisatorisches Konzept notwendig. Dieses Konzept ist von der Abteilungsgröße und ihrer Aufgabenstellung abhängig. Folgende Punkte haben Einfluss auf die Organisation:<sup>35</sup>

- Größe des Unternehmens – gemessen an Umsatz, Bilanzsumme, Belegschaft
- Wirtschaftszweig, aus dem das Überwachungsbedürfnis und die Überwachungsintensität resultiert
- Diversifizierungsniveau
- Anzahl der Standorte
- Multinationale Tätigkeiten
- Zentrale bzw. dezentrale Revisionsfunktion
- Größe der Abteilung

Die Interne Revision kann zentral oder dezentral organisiert sein. Des Weiteren kann eine Mischform gewählt werden oder eine weitere Möglichkeit ist das Outsourcing von Revisionsleistungen.<sup>36</sup>

Eine zentrale Organisation wird befürwortet, wenn sich die Anzahl der Standorte geographisch begrenzen lassen. Ein Vorteil der Zentralisierung ist die Anstellung von fachlich qualifizierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die sich fundierte Kenntnisse in den einzelnen Aufgabenstellungen aneignen können. Der Vorteil bringt jedoch auch einen Nachteil mit sich. Konzentriert sich ein/e MitarbeiterIn längere Zeit nur auf einen Prüfungsbereich, so kann sich eine Betriebsblindheit einstellen und dadurch kann der notwendige kritische Blick entschärft werden. Ist ein/e MitarbeiterIn fest einem Aufgabengebiet zugeordnet, so fehlt die Flexibilität, was zu Unwirtschaftlichkeiten führen kann.<sup>37</sup> Werden jedoch sämtliche Prüfungsfunktionen gebündelt und gibt es eine rationale Verwaltung und einen optimalen Einsatz der vorhanden personellen Ressourcen, so kann die Zentralisierung kostengünstiger sein. Aufgrund der guten Koordinationsmöglichkeit kann es nicht zu Arbeitsüberschneidungen kommen. Des Weiteren ist es unwahrscheinlich, dass es zu Un-

---

<sup>35</sup> Vgl. HOFMANN (1993), S. 70.

<sup>36</sup> Vgl. BERWANGER/KULLMANN (2012), S. 99ff.

<sup>37</sup> Vgl. HOFMANN (1993), S. 80.

stimmigkeiten aufgrund der Kompetenzen kommt, da die Zuständigkeiten für sämtliche Prüfungsfunktionen eindeutig geklärt sind. Ein weiterer Vorteil sind die unternehmensweit identischen Standards, die gegenüber der Geschäftsleitung mit einem einheitlichen Erscheinungsbild präsentiert werden können. Der größte Vorteil der Zentralisierung ist die größere Unabhängigkeit gegenüber der prüfenden Einheit als bei einer dezentralen Organisation. Diese entsteht, da es nur eine geringe Verbindung gibt und daher die Interne Revision eine größere Autorität darstellen kann. Dies hat mit der größeren Entfernung zum operativen Geschäft zu tun. Dies ist auch der größte Kritikpunkt der zentralen Organisation.<sup>38</sup>

Handelt es sich um einen weltweit operierenden Konzern, so sollte geprüft werden, ob eine dezentrale Organisation wirtschaftlicher ist. Besteht eine Dezentralisierung, so muss sichergestellt werden, dass die Auswahl der MitarbeiterInnen, die Revisionsplanung, die Durchführung der Prüfung, die Berichterstattung und die Kontrolle des Erfolgs einheitlich durchgeführt werden.<sup>39</sup> Der größte Vorteil der dezentralen Organisation ist der größte Nachteil der zentralen Organisation, nämlich die räumliche Nähe zur prüfenden Einheit. Daher ist die Interne Revision mit dem Geschäft und den Besonderheiten vor Ort vertraut. Dieser Umstand mildert zwar die Unabhängigkeit der Internen Revision gegenüber der zu überprüfenden Einheit, jedoch bildet sich daraus ein Vertrauensverhältnis. Der Vorteil daraus ist, dass sich die prüfende Einheit mit Problemen und Schwierigkeiten an die Interne Revision wendet. Daher sind bei einer dezentralen Organisation die Risiken vor Ort besser bekannt und die Interne Revision ist umfassender informiert als bei einer zentralen Organisation. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Prüfungszyklen kürzer sind und die Prüfungsintensität höher ist. Der entscheidende Faktor, ob eine zentrale oder dezentrale Organisation eingerichtet wird, ist die Gewichtung zwischen Unabhängigkeit und Betriebsnähe.<sup>40</sup>

Die letzte Möglichkeit ist das Outsourcing von Revisionsleistungen. Die Vorteile sind die geringeren Kosten aufgrund von Skaleneffekten, Variabilisierung fixer Kosten, Transparenz der Kosten und geringeren Personalkosten des Outsourcing-Anbieters. Weitere Vorteile sind die Leistungsoptimierung aufgrund von neuem Know-how und der Flexibilisierung. Die Nachteile sind die Abhängigkeitseffekte aufgrund der Bindung an den Outsourcing-Partner und des Verlustes von Know-how. Des Weiteren können Leistungs- und Qualitätsdefizite auftreten, da es

---

<sup>38</sup> Vgl. BERWANGER/KULLMANN (2012), S. 99f.

<sup>39</sup> Vgl. HOFMANN (1993), S. 81.

<sup>40</sup> Vgl. BERWANGER/KULLMANN (2012), S. 100.

Einbußen durch Standardisierung und eine mangelnde Kommunikation geben kann. Ein weiterer Nachteil ist die Abgabe von Verantwortungsbereichen.<sup>41</sup>

### **Die organisatorische Struktur der Internen Revision in der SPAR Österreichische Warenhandels-AG und in der Regional-Zentrale Graz**

Die Interne Revision in der SPAR Österreichische Warenhandels-AG ist eine Mischform der zentralen und dezentralen Organisation. Es gibt eine Abteilung für Interne Revision in der Hauptzentrale in Salzburg und jeweils eine Revisionskoordinationsstelle in den sechs Regional-Zentralen. Somit kann der Vorteil der fachlich qualifizierten MitarbeiterInnen aufgrund der zentralen Organisation ausgenutzt werden, indem in der Hauptzentrale die Internen RevisorInnen sich intensiv mit den Aufgabengebieten beschäftigen und stets die Revisionskoordinationsstellen in den sechs Regional-Zentralen schulen. Des Weiteren bekommen die Revisionskoordinationsstellen bei Bedarf stets fachliche Auskunft und können fachspezifische Aufgaben an die Interne Revision der Hauptzentrale weitergeben. Doch nicht nur der größte Vorteil der zentralen Organisation ist gewährleistet, sondern auch der größte Vorteil der dezentralen Organisation, nämlich die räumliche Nähe. Diese ist gegeben, da die Revisionskoordinationsstellen jene Tätigkeiten ausüben, die in Filialen durchgeführt werden müssen. Diese sind wie bereits in den Aufgaben erwähnt, zum Beispiel die Filialchecks und die Überwachungen bei Manipulationsverdacht.

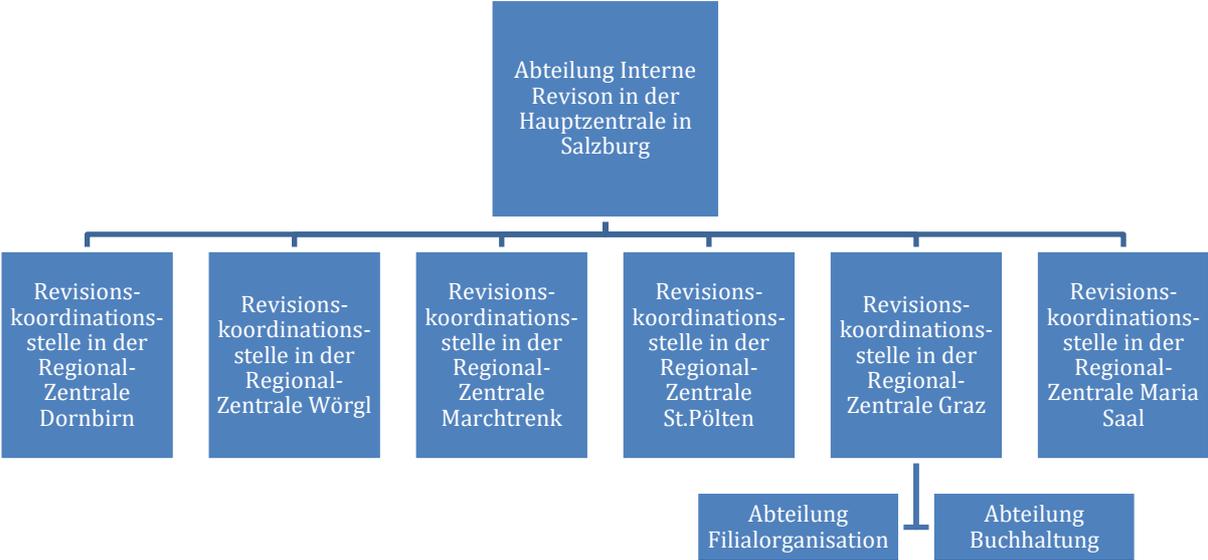
Die Revisionskoordinationsstelle ist immer eine Person, die gleichzeitig im Bereich Warencontrolling oder Finanzen/Buchhaltung/Bilanzierung tätig ist. Daher gibt es in den Regional-Zentralen keine eigene Abteilung für Interne Revision. Die Revisionskoordinationsstellen kooperieren mit der Internen Revision in der Hauptzentrale, verteilen die Aufgaben in der Regional-Zentrale und sind für diverse Berichte und Aufgaben verantwortlich.

Die Revisionskoordinationsstelle in der Regional-Zentrale Graz ist gleichzeitig die Abteilungsleitung des Warencontrollings. Unterstützt und vertreten wird die Revisionskoordinationsstelle von Personen in den Abteilungen Filialorganisation und Buchhaltung.

---

<sup>41</sup> Vgl. HERMES/SCHWARZ (2005), S. 19.

Die nachfolgende Grafik zeigt die organisatorische Struktur der Internen Revision der SPAR Österreichische Warenhandels-AG:



**Abbildung 3:** Organisatorische Struktur der Internen Revision der SPAR Österreichische Warenhandels-AG, Quelle: eigene Darstellung.

### 3. Wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel

Im folgenden Kapitel werden bedeutende Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel aufgezeigt und die wichtigsten Kennzahlen anschließend genauer beschrieben. Dies dient dazu, um beurteilen zu können, ob mögliche Manipulationen wichtige oder bloß nebensächliche Kennzahlen beeinflussen.

In einem Handelsunternehmen stellen Kennzahlen ein wesentliches Instrument zur effektiven Steuerung des Unternehmens dar. Diese dienen dazu, dass Schwachstellen bzw. Potenziale möglichst frühzeitig aufgedeckt werden, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.<sup>42</sup>

Die in der Literatur am häufigsten genannten und somit auch wichtigsten Kennzahlen im Handel sind folgende:

- Umsatz<sup>43</sup>
- Spanne<sup>44</sup>
- Marktanteil<sup>45</sup>

Weitere Kennzahlen, die im Handel von Bedeutung sind, aber die im Zuge der Arbeit nicht beschrieben werden, sind der Lagerumschlag<sup>46</sup>, die Zufriedenheit der Kunden mit der Handelsleistung, die Einkaufsstättentreue<sup>47</sup>, die Personalkosten-Umsatz-Struktur, die Anzahl der Kundenreklamationen, die Kommissionierfehlerrate, die Out-of-Stock-Quote und der durchschnittliche Einkaufswert.<sup>48</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. LANGER/SEUFERT (2012), S. 185.

<sup>43</sup> Vgl. BECKER/SCHÜTTE (2004), S. 589; LANGER/SEUFERT (2012), S. 190; BECKER/WINKELMANN (2014), S. 68; BART/HARTMANN/SCHRÖDER (2015), S. 367; AHLERT/KENNING/BROCK (2018), S. 222; BECKER/HOLLER/PÜSTER (2012), S. 870; WYMAN (2014), Onlinequelle [22.04.2019], S.16.

<sup>44</sup> Vgl. BECKER/SCHÜTTE (2004), S. 588f; LANGER/SEUFERT (2012), S. 190; BECKER/WINKELMANN (2014), S. 68; AHLERT/KENNING/BROCK (2018), S. 222; BECKER/HOLLER/PÜSTER (2012), S. 870.

<sup>45</sup> Vgl. BECKER/SCHÜTTE (2004), S. 588f; LANGER/SEUFERT (2012), S. 190; BART/HARTMANN/SCHRÖDER (2015), S. 367; AHLERT/KENNING/BROCK (2018), S. 222; BECKER/HOLLER/PÜSTER (2012), S. 870.

<sup>46</sup> Vgl. AHLERT/KENNING/BROCK (2018), S. 222.

<sup>47</sup> Vgl. BART/HARTMANN/SCHRÖDER (2015), S.355.

<sup>48</sup> Vgl. BECKER/WINKELMANN (2014), S. 156ff.

### 3.1 Kennzahl Umsatz

Aufgrund des umsatzbezogenen Denkens, ist die Kennzahl Umsatz im Handel sehr beliebt.<sup>49</sup> Jedoch kommt es bei dieser Kennzahl häufig zu Missverständnissen, da dafür oft schwammige Definitionen angeführt sind. Dabei ist es oft unklar, auf welche Organisationseinheiten, zu welchen Zeitpunkt Bezug genommen wird, ob es sich um Plan- oder Ist-Preise zu Brutto oder Netto handelt oder ob Erlösschmälerungen in der Berechnung berücksichtigt werden.<sup>50</sup>

Generell sind unter dem Begriff Umsatzerlöse all jene Erlöse auszuweisen, die sich typisch für den Geschäftszweig des Unternehmens oder der Verfolgung des eigentlichen Unternehmenszwecks ergeben. Dies sind Erlöse, die aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit resultieren.<sup>51</sup>

Die Umsatzkennzahl kann folgenderweise dargestellt bzw. berechnet werden:

Kennzahlen	Berechnung
Brutto-Umsatz	Preis inkl. MwSt * Verkaufsmenge
Netto-Umsatz	Preis exkl. MwSt * Verkaufsmenge
Umsatz je Kundschaft	Netto-Umsatz/Anzahl der Kundschaft insgesamt * 100 (%)
Umsatz pro MitarbeiterIn	Netto-Umsatz/Anzahl der MitarbeiterInnen * 100 (%)
Umsatz je qm Verkaufsfläche	Netto-Umsatz/Verkaufsfläche in qm * 100 (%)
Umsatz je Filiale	Netto-Umsatz in Filiale/ Netto-Gesamtumsatz * 100 (%)
Umsatz je Absatzregion	Netto-Umsatz per Region/ Netto-Gesamtumsatz * 100 (%)

**Tabelle 1:** Umsatzkennzahlen inkl. Berechnungen,  
Quelle: BESTMANN (2012), S. 61f (leicht modifiziert); BECKER/WINKELMANN (2014), S. 72 (leicht modifiziert).

Wird der Umsatz in den folgenden Kapiteln nicht anders definiert, so versteht man unter Umsatz den Netto-Umsatz abzgl. den Erlösschmälerungen.

<sup>49</sup> Vgl. HEESSEN/GRUBER (2008), S.148.

<sup>50</sup> Vgl. BECKER/WINKELMANN (2014), S.72.

<sup>51</sup> Vgl. HEESSEN/GRUBER (2008), S.31.

## 3.2 Kennzahl Spanne

Die Spanne, die auch Handelsspanne oder Marge genannt wird, hat im Einzelhandel eine bedeutende Rolle. Aufgrund der Zunahme des verschärften Wettbewerbs, sinkt die Handelsspanne der Einzelhändler immer mehr. Im Vergleich zum Blumenhandel oder Textilfachhandel liegt die Spanne des Lebensmitteleinzelhandels deutlich darunter. Eine hohe Handelsspanne indiziert eine Marktmacht der Produkte, da diese sich nur jene Produkte leisten können, die einen Marktvorteil besitzen.<sup>52</sup>

Die Handelsspanne ist als Entgelt für die Distributionsaufgaben vom Handelsbetrieb zu sehen. Bei der Kalkulation der Artikelspannen fließen kostenorientierte und marktorientierte Einflussgrößen ein. Kostenorientierte Einflussgrößen sind zum Beispiel der Handelskostenaufschlag für die übernommene Handelsfunktion, der Gewinnaufschlag und die Umschlagshäufigkeit des Artikels. Marktorientierte Einflussgrößen sind hingegen zum Beispiel die Wettbewerbsverhältnisse – insbesondere die Beschaffungsmarktsituation – und die Absatzförderungsmaßnahmen Dritter.<sup>53</sup>

Wie bereits anfangs erwähnt, existieren für die Spanne einige Synonyme. Folgenderweise kann die Spanne benannt bzw. berechnet werden:

<b>Kennzahlen</b>	<b>Berechnung</b>
Rohhertrag	Verkaufspreis – Einkaufspreis
Handelsspanne	Rohhertrag/Umsatz zu Verkaufspreis
Handelsaufschlag	Rohhertrag/Umsatz zu Einkaufspreis

**Tabelle 2:** Kennzahl „Spanne“ inkl. Berechnungen,  
Quelle: LANGER/SEUFERT (2012), S. 190.

<sup>52</sup> Vgl. HÜSKEN (2013), Onlinequelle [22.04.2019].

<sup>53</sup> Vgl. BARTH/HARTMANN/SCHRÖDER (2015), S. 374.

Die SPAR Österreichische Warenhandels-AG berechnet folgendermaßen drei verschiedene Rohgewinngrößen:

Umsatzerlöse

- Wareneinsatz

---

**Rohgewinn Statistik**

+/- Sonstiger Wareneinsatz

+/- Inventurdifferenzen

+/- Warenverluste und Verderb

+/- Sfrido

+/- Bewertung Handelsware

---

**Rohgewinn Gesamt**

+ Nachlaufende Warenkonditionen

- Erlösberichtigungen

---

**Rohgewinn GuV**

Da in der SPAR Regional-Zentrale Graz bei der Rohspanne neben dem Umsatz, der Verderb und die Inventurdifferenz eine große Rolle spielen, werden diese zwei Kennzahlen ebenfalls erläutert:

Viele Lebensmittelhändler haben in der Vergangenheit eine Initiative gestartet, um die Verluste aufgrund des Verderbes zu senken.<sup>54</sup> Um Verderbe zu reduzieren, sollten die Dispositionsrhythmen kurz und die Bestelleinheiten und die Sicherheitsbestände klein sein. Eine weitere Möglichkeit ist vermehrt auf regionale Beschaffungssysteme zu setzen, da hier die Lieferwege meist kurz sind.<sup>55</sup>

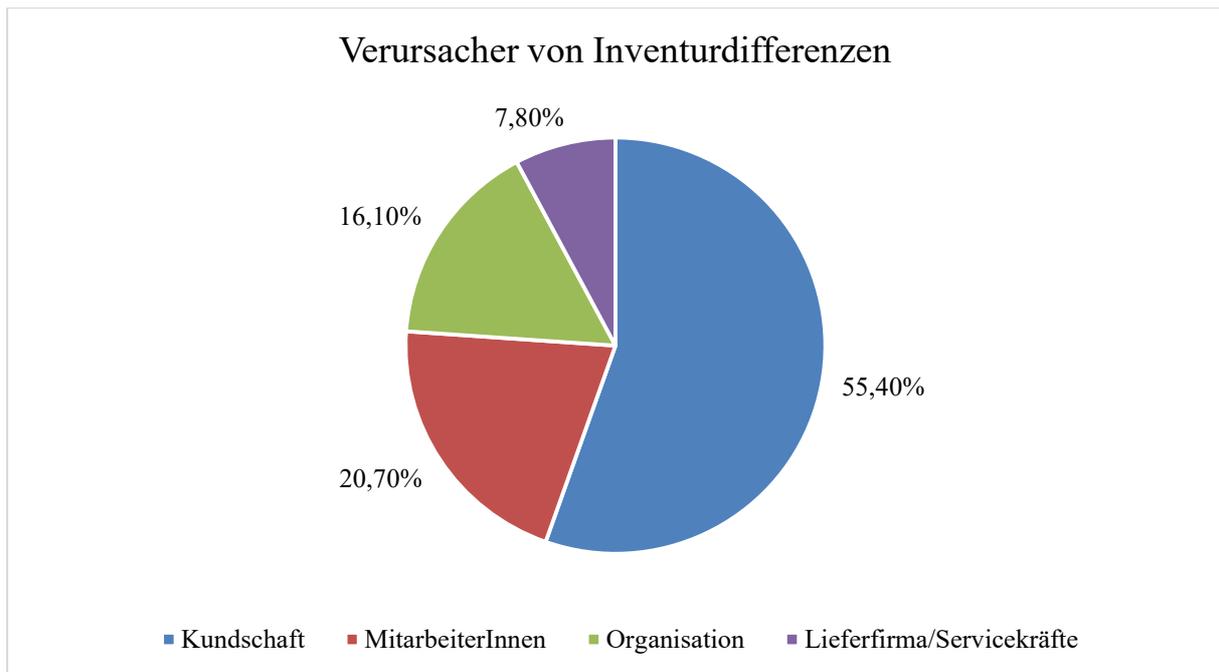
Die durchschnittliche Inventurdifferenz im Lebensmittelhandel liegt gemäß einer Studie bei 0,57%. Diese Inventurdifferenz wurde zu Nettoeinkaufspreisen in Relation zum Nettoumsatz angegeben. Die größten Verursacher von Inventurdifferenzen in Filialunternehmen sind mit 55,4% die Kundschaft, mit 20,7% die MitarbeiterInnen, mit 16,1% die Organisation und mit 7,8% die Lieferfirmen bzw. Servicekräfte.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. WYMAN (2014), Onlinequelle [22.04.2019], S.16.

<sup>55</sup> Vgl. NOLEPPA/CARTSBURG (2015), Onlinequelle [22.04.2019], S. 34.

<sup>56</sup> Vgl. HORST (2018), S.10ff.



**Abbildung 4:** Verursacher von Inventurdifferenzen,  
Quelle: HORST (2018), S. 35.

Um die Inventurdifferenzen zu vermindern, können folgende Maßnahmen eingesetzt werden:<sup>57</sup>

- Offene Kameraüberwachung
- Datenauswertung der Warenwirtschaft
- Schulung der MitarbeiterInnen
- Auswertung der Kassendaten
- Diebstahlhemmende Verkaufsträger
- Artikelsicherungen
- Testkäufe
- Uniformierte Wachleute
- Kaufhausdetektive
- Verdeckte Kameraüberwachung

---

<sup>57</sup> Vgl. HORST (2018), S. 56.

### 3.3 Kennzahl Marktanteil

Der Marktanteil ist ein ökonomisches Ziel des Vertriebs, der die Marktstellung des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern zeigt. Die Ermittlung des Marktanteils kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Dieser kann für den Gesamtmarkt, für eine Produktlinie oder ein Produkt errechnet werden. Bei einer Marktanalyse wird der totale Marktanteil berechnet, um einen ersten Eindruck über die Marktverhältnisse zu bekommen. Der errechnete eigene oder fremde Marktanteil kann relativ zum Wettbewerb gesetzt werden, um Normstrategien für das Vertriebscontrolling ableiten und dynamische Portfolioanalysen durchführen zu können. Der Marktanteil ist jedoch nicht eindeutig auf die Gegenwart oder Zukunft abzugrenzen<sup>58</sup>, da dies eine vergangenheitsorientierte Abschätzung der Gegenwart ist. Der bisher erreichte Marktanteil ist ein Indikator für das Wachstumspotenzial. Denn je geringer der Marktanteil ist, desto größer sind die Wachstumschancen, aber auch desto größer ist der Wettbewerbsdruck.<sup>59</sup>

Die Berechnung des Marktanteils kann folgenderweise erfolgen:

Kennzahlen	Berechnung
Marktanteil	Eigener Umsatz/Branchenumsatz
Marktanteil (%)	Absatzvolumen/Marktvolumen * 100

**Tabelle 3:** Kennzahl „Marktanteil“ inkl. Berechnungen,  
Quelle: DIETZEL (2013), S. 170; PUFAHL (2010), S. 62.

Um einen Marktanteil exakt eruieren zu können, müssen folgende Fragen beachtet werden:<sup>60</sup>

- Welche konkurrierenden Unternehmen sollen bei der Ermittlung berücksichtigt werden?
- Sollen auch die Umsätze von Online-Händlern bei der Ermittlung einfließen?
- Welcher Zeitraum soll beachtet werden?
- Welche räumliche Abgrenzung soll angenommen werden?

---

<sup>58</sup> Vgl. PUFAHL (2010), S. 62.

<sup>59</sup> Vgl. KÜHNAPFEL (2019), S. 23.

<sup>60</sup> Vgl. KÜHNAPFEL (2019), S. 24.

## **4. Empirische Erhebung 1: Mögliche Manipulationen, Maßnahmen und dadurch beeinflusste Kennzahlen**

Um mögliche Manipulationen und vorbeugende Maßnahmen bzw. Maßnahmen zur Aufdeckung von Manipulationen und dadurch beeinflusste Kennzahlen in der SPAR Regional-Zentrale Graz eruieren zu können, wurde im Rahmen der Masterarbeit eine empirische Erhebung durchgeführt.

Zu Beginn des Kapitels wird das Untersuchungsdesign der empirischen Erhebung beschrieben. Dabei wird auf die Informationsdefizite eingegangen. Anschließend werden die Untersuchungsmethoden angeführt, wobei zwischen qualitativer und quantitativer Forschungsmethode unterschieden wird und die schriftliche Befragung näher erörtert wird. Danach wird die Grundgesamtheit beschrieben und ein Vergleich zwischen Totalerhebung und Stichprobenauswahl angestellt. Bei der Beschreibung des Erhebungsinstruments wird theoretisch und praktisch der Fragebogen erklärt. Die Beschreibung der Feldplanung und des Feldablaufes zeigt den Befragungsprozess. Beim letzten Unterkapitel des Untersuchungsdesigns wurde eine Zusammenfassung davon aufgestellt.

Nach der theoretischen und praktischen Beschreibung des Untersuchungsdesigns werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung dargestellt. Diese Ergebnisse werden unter allgemeine Ergebnisse, Ergebnisse des Prüfgebiets „Ware“, Ergebnisse des Prüfgebiets „Geld/Kassa“ und Ergebnisse der Kennzahlen, auf denen Manipulationen eine Auswirkung haben, abgebildet.

### **4.1 Untersuchungsdesign der empirischen Erhebung 1**

Um eine empirische Erhebung durchführen zu können, muss vorab der Informationsbedarf definiert werden. Dabei muss festgelegt werden, welche Informationen von wem benötigt werden.

Es soll im Zuge der Erhebung eruiert werden, welche Manipulationen überhaupt möglich sind, was dagegen getan werden kann und auf welche Kennzahlen dies eine Auswirkung haben kann. Diese Informationen sind notwendig, um gezielt gegen Manipulationen vorgehen zu können und um die Wichtigkeit dafür aufzeigen zu können. Es kann nämlich nur gezielt dagegen vorgegangen werden, wenn alle möglichen Manipulationen in den Filialen und mögliche Maßnahmen zur Prävention bzw. Aufdeckung bekannt sind. Die Wichtigkeit der Prävention bzw. Aufdeckung soll anhand der beeinflussten Kennzahlen dargestellt werden.

Die Erhebung befasst sich somit mit folgenden konkreten Fragen:

- Welche Manipulationen können in den Filialen der SPAR Regional-Zentrale Graz stattfinden?
- Welche Maßnahmen können von der Marktleitung, der Gebietsleitung, der Revisionskoordination bzw. von den Personen in den Abteilungen 610/660/670 gesetzt werden, um Manipulationen aufzudecken bzw. präventiv zu verhindern?
- Auf welche Kennzahlen wirken sich Manipulationen aus?

Die Abteilung 610 ist die Buchhaltung und beschäftigt sich intensiv mit den Kassenabrechnungen. Die Abteilung 660 ist für die Rechnungsprüfung und die Abteilung 670 ist für das Bestandscontrolling zuständig.

Um dieses Informationsdefizit zu beseitigen, werden die benötigten Informationen bei den Revisionskoordinationsstellen der anderen Regional-Zentralen in Österreich und beim Hauptverantwortlichen für Filialrevisionen in der Hauptzentrale eingeholt.

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Prozesse dargestellt und der Vorgang beschrieben.

#### **4.1.1 Untersuchungsmethode der empirischen Erhebung 1**

Allgemein wird bei den Forschungsmethoden zwischen der quantitativen und qualitativen Methode unterschieden.

Die quantitative Forschungsmethode hat das Ziel, Verhalten in Form von Modellen, Zusammenhängen und zahlenmäßigen Ausprägungen möglichst detailliert darzustellen und vorhersagbar zu machen. Diese Methode ist geprägt durch eine standardisierte Vorgehensweise und durch große Stichproben. Diese soll angewendet werden, wenn Sachverhalte objektiv gemessen, Hypothesen getestet, statistische Zusammenhänge überprüft und Ergebnisse von wiederkehrenden Fragestellungen zu verschiedenen Zeitpunkten verglichen werden sollen.

Die qualitative Forschung ist im Gegensatz zur quantitativen Forschungsmethode viel offener und flexibler. Das primäre Ziel dabei ist die Beschreibung, die Interpretation und das Verstehen von Zusammenhängen, die Aufstellung von Klassifikationen oder Typologien und die Generierung von Hypothesen. Das Merkmal der qualitativen Forschung ist eine nicht vorherbestimmte, nicht standardisierte und umfassende Informationen liefernde Herangehensweise. Anhand der flexiblen

Vorgehensweise kann ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse, im Vergleich zur quantitativen Methode, erreicht werden. Dabei ist es nicht möglich repräsentative und zahlenmäßige Aussagen treffen zu können. Dies wird auch induktive Methode genannt. Diese Methode ist geeignet, wenn der Output der Methode ausführliche Beschreibungen von individuellen Meinungen und Eindrücken sein soll. Mit der qualitativen Forschung ist es möglich, die Wirklichkeit anhand der subjektiven Sicht der untersuchten Personen abzubilden und dabei mögliche Ursachen für ein bestimmtes Verhalten zu verstehen.<sup>61</sup>

Quantitative Forschung kann mithilfe der standardisierten Befragung, der quantitativen Beobachtung, dem Experiment oder der quantitativen Inhaltsanalyse durchgeführt werden. Qualitativ orientierte Forschungsansätze können mit qualitativen Interviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen und qualitative Inhaltsanalysen beantwortet werden.<sup>62</sup>

Für die Erhebung wurde die quantitative Forschungsmethode aufgrund von folgenden Vorteilen ausgewählt:<sup>63</sup>

- Aussagen sind vergleichbar aufgrund der standardisierten Vorgehensweise
- Gleiche Voraussetzung bei der Beantwortung der Fragen (gleicher Wortlaut, gleiche Reihenfolge, ...)
- Meist geringerer Zeitaufwand
- Auswertung aufgrund von standardisierter Vorgehensweise einfacher

Eine der am häufigsten verwendeten Forschungsmethoden ist die Befragung.<sup>64</sup> Diese kann – je nach Art der Befragungssituation – mündlich oder schriftlich erfolgen. Die mündliche Befragung kann mit einem/r InterviewerIn face-to-face oder telefonisch ausgeführt werden. Eine weitere Unterscheidung bei der mündlichen Befragung ist die Unterscheidung zwischen einem Einzelinterview – also nur mit einer Person – und einem Gruppeninterview. Beim Gruppeninterview werden mehrere Personen gleichzeitig befragt. Die schriftliche Befragung kann per Postweg durchgeführt werden. Dabei wird der befragten Person ein Fragebogen per Post zugesandt, diesen füllt dieser aus und schickt ihn anschließend zurück. Eine weitere Form der schriftlichen

---

<sup>61</sup> Vgl. BERGER-GRABNER (2016), S. 117.

<sup>62</sup> Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S. 151f.

<sup>63</sup> Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S. 117f.

<sup>64</sup> Vgl. MALHOTRA/NUNAN/BIRKS (2017), S. 268ff. Im Originaltext: „Survey and quantitative observation techniques are vital techniques“.; RAAB-STEINER/BENESCH (2015), S. 48.

Befragung ist die Online-Befragung. Dabei wird per E-Mail ein Fragebogen oder ein Link zu einer Seite im Internet an die befragte Person gesendet. Die Person füllt den Fragebogen aus und retourniert ihn per E-Mail oder wird direkt durch das Ausfüllen des Fragebogens auf der Website dem Forschungsinstitut zugeschickt.

Ein weiteres Merkmal einer Befragung ist der Grad der Standardisierung. Dabei wird zwischen voll-, teil- und nicht-standardisierten Interview unterschieden. Ist ein Fragebogen vollstandardisiert, so ist der Wortlaut aller Fragen vorformuliert und die Reihenfolge der Fragen festgelegt. Bei einem nicht-standardisierten Interview ist lediglich ein thematischer Rahmen vorhanden. Die konkrete Fragestellung und die Reihenfolge werden vom/von der InterviewerIn individuell festgelegt. Das teilstandardisierte Interview liegt zwischen den vorab beschriebenen Interviews. Dabei erfolgt das Interview mithilfe eines Gesprächsleitfadens.

Das letzte Merkmal einer Befragung ist die Häufigkeit einer Befragung. Dabei wird zwischen einer einmaligen Befragung und einem Panel unterschieden. Beim Panel erfolgt die Befragung mit denselben Personen zu mehreren Zeitpunkten mit demselben Messinstrument und zum selben Thema.<sup>65</sup>

Aufgrund folgender Vorteile wurde eine einmalige schriftliche Befragung per E-Mail ausgewählt.<sup>66</sup>

- Kein Einfluss des/der Interviewers/Interviewerin
- Geringerer Personalaufwand<sup>67</sup>
- Einfach zu administrieren
- Stichprobe kann geografisch weiter gestreut sein
- Stärkeres Nachdenken über die Antworten möglich (besonders wichtig, wenn erhöhter kognitiver Aufwand verlangt wird)
- Das Tempo zum Ausfüllen kann der/die Befragte selbst festlegen
- Schneller Rücklauf möglich<sup>68</sup>
- Kostengünstiger Versand und Rückversand

---

<sup>65</sup> Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S. 200ff.

<sup>66</sup> Vgl. HÄDER (2010), S.191.

<sup>67</sup> Vgl. MÖHRING/SCHLÜTZ (2010), S.127f.

<sup>68</sup> Vgl. BROSIUS/KOSCHEL/HAAS (2009), S.126.

Die schriftliche Befragung bringt nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile mit sich. Ein Nachteil ist der fehlende soziale Kontakt. Dies kann sich auf die Motivation der Befragten auswirken, woraus geringe Rücklaufquoten resultieren. Des Weiteren kann nicht sichergestellt werden, dass der/die Befragte selbst den Fragebogen ausfüllt. Es ist unklar, in welcher Situation der Befragte den Fragebogen ausfüllt. Ist die befragte Person gerade gestresst, so kann sich dies negativ auf die Antworten auswirken. Da keine Rückfragen gestellt werden können, besteht die Gefahr von Fehlinterpretationen.<sup>69</sup> Der fehlende soziale Kontakt und die geringe Motivation wurden kompensiert, indem vorab telefonisch, um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten wurde. Des Weiteren waren die Befragten bereits persönlich bekannt aufgrund der Zusammenarbeit im Konzern. Um die Gefahr von Fehlinterpretationen zu vermeiden, wurde ein Pretest durchgeführt und im Telefonat vorab gebeten, bei Unklarheiten nachzufragen. Der Pretest wurde mit einer Fachperson von der SPAR Regional-Zentrale Graz durchgeführt und anschließend wurde der Fragebogen neu überarbeitet.

Aufgrund der vorab aufgezählten Vorteile fiel die Wahl auf die quantitative Forschungsmethode mithilfe einer schriftlichen Befragung per E-Mail. Es wurde ein vollstandardisierter Fragebogen als einmalige Befragung erstellt.

#### **4.1.2 Grundgesamtheit der empirischen Erhebung 1**

Je nach Fragestellung werden über Personen bzw. Merkmalsträger in einer Untersuchung Aussagen gemacht. Dieser Geltungsbericht wird als Grundgesamtheit beschrieben. Die empirische Erhebung und die daraus resultierenden Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf die definierte Grundgesamtheit und daher auf eine bestimmte Objektmenge. Es wird unterschieden, ob eine Grundgesamtheit endlich oder unendlich ist und ob sie bekannt oder unbekannt ist.<sup>70</sup> Eine Grundgesamtheit muss daher begrifflich, zeitlich und räumlich genau abgegrenzt werden.<sup>71</sup>

Die Grundgesamtheit von sechs Personen in dieser empirischen Erhebung setzt sich folgendermaßen zusammen:

- alle sechs Revisionskoordinationsstellen in den SPAR Regional-Zentralen in Österreich, ausgenommen der Revisionskoordinationsstelle in Graz, da diese die empirische Erhebung durchführt – somit fünf Revisionskoordinationsstellen

---

<sup>69</sup> Vgl. KLAMMER (2005), S. 228.

<sup>70</sup> Vgl. BROSIUS/KOSCHEL/HAAS (2009), S.71.

<sup>71</sup> Vgl. LOHSE (2000), S. 139.

- die verantwortliche Person für Filialrevisionen in der Hauptzentrale der SPAR Österreichische Warenhandels-AG

Diese sechs Personen kommen im Beruf täglich mit dem Thema Manipulationen in Filialen in Berührung. Der Grund dafür ist, dass zu deren Aufgabengebiet die Vorbeugung und die Aufdeckung von Manipulationen zählen. Somit bringen die ausgewählten Personen Wissen und Erfahrung mit dem Untersuchungsgegenstand mit und können gewinnbringende Antworten liefern.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung sind nur für die aufgezählten Personen gültig und können nicht für Personen mit ähnlichen Funktionen in anderen Lebensmittelkonzernen gelten. Der Grund dafür ist, dass die Ergebnisse teilweise von Systemen – zum Beispiel Kassen- und Tresorsysteme – und von den verpflichtenden Arbeitstechniken – zum Beispiel Handhabe Tresorschlüssel – der SPAR Österreichische Warenhandels-AG beeinflusst werden bzw. abhängig sind. Die Ergebnisse der Erhebung sind somit gültig, solange es keine Umstellungen in den Arbeitstechniken und in den Systemen gibt.

Aufgrund der festgestellten Anzahl an betroffenen Personen – nämlich den fünf Revisionskoordinationsstellen der Regional-Zentralen und der verantwortlichen Person für Filialrevisionen in der Hauptzentrale – ist die Grundgesamtheit mit sechs Personen bekannt und endlich.

Bei der Erhebung der Teilnehmer der Umfrage ist zwischen einer Totalerhebung und einer Stichprobenerhebung zu unterscheiden. Eine Totalerhebung ist die Befragung aller Untersuchungseinheiten einer Grundgesamtheit und kommt nur zur Anwendung, wenn die Grundgesamtheit überschaubar ist. Eine Stichprobe ist ein Teil der Grundgesamtheit, der stellvertretend für die Grundgesamtheit befragt wird.<sup>72</sup> Die Stichprobe stellt somit die tatsächlich betrachteten Fälle dar.<sup>73</sup> Da die Grundgesamtheit sechs Personen sind und somit überschaubar ist, wurde bei der empirischen Erhebung eine Totalerhebung durchgeführt.

---

<sup>72</sup> Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S.175.

<sup>73</sup> Vgl. WEBER (2015), S. 58.

Aufgrund des beruflichen Kontakts zu den Revisionskoordinationsstellen und zum Filialrevisionshauptverantwortlichen konnte die Ermittlung der E-Mail-Adressen und der Telefonnummern mittels dem Firmenadressbuch erfolgen.

### **4.1.3 Das Erhebungsinstrument der empirischen Erhebung 1**

Ein Fragebogen ist in vielen Fällen ein unverzichtbares Analyseinstrument und ist daher sehr gebräuchlich und universell einsetzbar.<sup>74</sup> Daher wurde – wie bereits im Kapitel 4.1.1. Untersuchungsmethode der empirischen Erhebung 1 erwähnt – für die Empirische Erhebung eine schriftliche Befragung mittels vollstandardisierten Fragebogen durchgeführt. Der Fragebogen<sup>75</sup> wurde per E-Mail an die Grundgesamtheit im PDF-Format versendet.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 21 Fragen und ist in vier Blöcke gegliedert:

- 1) Allgemeine Fragen
- 2) Fragen zum Thema Waren
- 3) Fragen zum Thema Kassa/Tresor
- 4) Fragen, auf welche Kennzahlen sich Manipulationen auswirken

Einleitend beginnt der Fragebogen mit der Beschreibung des Ziels und dem Grund der Befragung. Des Weiteren wird eine Abschätzung der benötigten Zeit für das Ausfüllen angegeben und auf eine vertrauliche und anonyme Weiterverarbeitung hingewiesen.

Die ersten zwei Fragen sind allgemeine Fragen zum Thema Manipulationen. Hier wird hinterfragt, welche Manipulationen in den letzten drei Jahren am häufigsten aufgetreten sind und in welchem Prüfgebiet – Ware oder Geld/Kassa – am häufigsten Manipulationen stattfinden.

Die nächsten 12 Fragen befassen sich mit dem Thema Waren. Zunächst wird nach einer Reihung der größten Manipulationsgefahren und um die Aufzählung von bekannten Manipulationen zum Thema Waren gebeten. Anschließend werden die Befragten angehalten, mögliche Manipulationen und Maßnahmen betreffend des MitarbeiterInnen-Einkaufs, der 25% bzw. 50% Aufkleber, der Bestände, der Lagerordnung und der nicht verkaufsfähigen Waren aufzuzählen.

Die nächsten sechs Fragen betreffen das Thema Kassa und Tresor. Zu Beginn wird festgestellt, ob die größere Manipulationsgefahr die Kassen oder die Tresore darstellen und welche Manipulationen mit diesen zwei Manipulationsgefahren möglich sind. Anschließend wird erfragt,

---

<sup>74</sup> Vgl. LOHSE (2000), S. 141.

<sup>75</sup> S. Anhang S. 119ff.

welche Manipulationen und Maßnahmen speziell bei den Kassen und welche speziell bei den Tresoren denkbar sind.

Der letzte Block und somit auch die letzte Frage im Fragebogen beschäftigt sich mit den Kennzahlen, die von Manipulationen beeinflusst werden können. Bei dieser Frage sollen die Befragten zu den aufgezählten Manipulationsgefahren Kennzahlen anführen, an denen Manipulationen eine Auswirkung haben.

Abschließend endet der Fragebogen mit einem Dankestext für die Teilnahme.

Die oben angeführten Blöcke im Fragebogen wurden mit folgenden Fragetypen erhoben:

- Offene Fragen
- Geschlossene Fragen mit Einfachwahl
- Geschlossene Fragen mit Mehrfachwahl
- Teiloffene Fragen

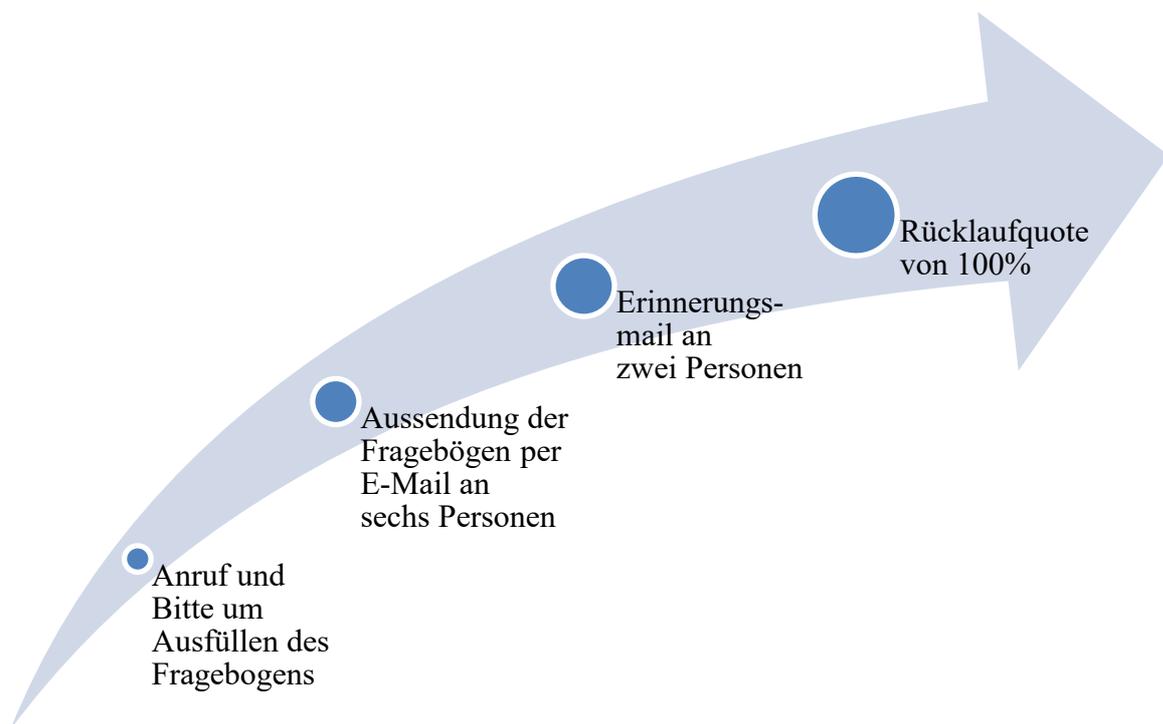
Der Fragebogen besteht zum größten Teil aus offene und teiloffene Fragen. Diese beiden Fragetypen wurden jeweils neun Mal im Fragebogen eingesetzt. Der Grund dafür ist, dass bei offenen Fragen möglichst vielseitige Antworten gegeben werden können und keine Einschränkungen vorhanden sind. Der Grund für teiloffene Fragen ist, dass vorgegeben Antworten abgefragt werden können und keine Antwortmöglichkeiten verhindert werden. Somit können die TeilnehmerInnen ihr Wissen ohne Einschränkungen preisgeben. Des Weiteren wurden zwei geschlossene Fragen mit einer Einfachauswahl im Fragebogen verwendet, sodass die TeilnehmerInnen eine klare Positionierung anzeigen können. Der Fragetyp geschlossene Frage mit Mehrfachauswahl wurde einmal angewandt, um alle Aspekte eines Themas vollständig erfassen zu können.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. HEISTER/WEßLER-POßBERG (2011), S. 142f.

#### 4.1.4 Feldplanung und –ablauf der empirischen Erhebung 1

Die Aussendung des Fragebogens erfolgte an fünf Revisionskoordinationsstellen und an den Hauptverantwortlichen für Filialrevisionen im September 2018. Diese Personen wurden vor der Versendung telefonisch, um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten. Von vier Personen kam der Fragebogen innerhalb von zwei Wochen zurück. Nach einem Reminder nach zweieinhalb Wochen, füllten auch die restlichen zwei Personen den Fragebogen aus.



**Abbildung 5:** Der Befragungsprozess,  
Quelle: eigene Darstellung.

## 4.1.5 Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns der empirischen Erhebung 1

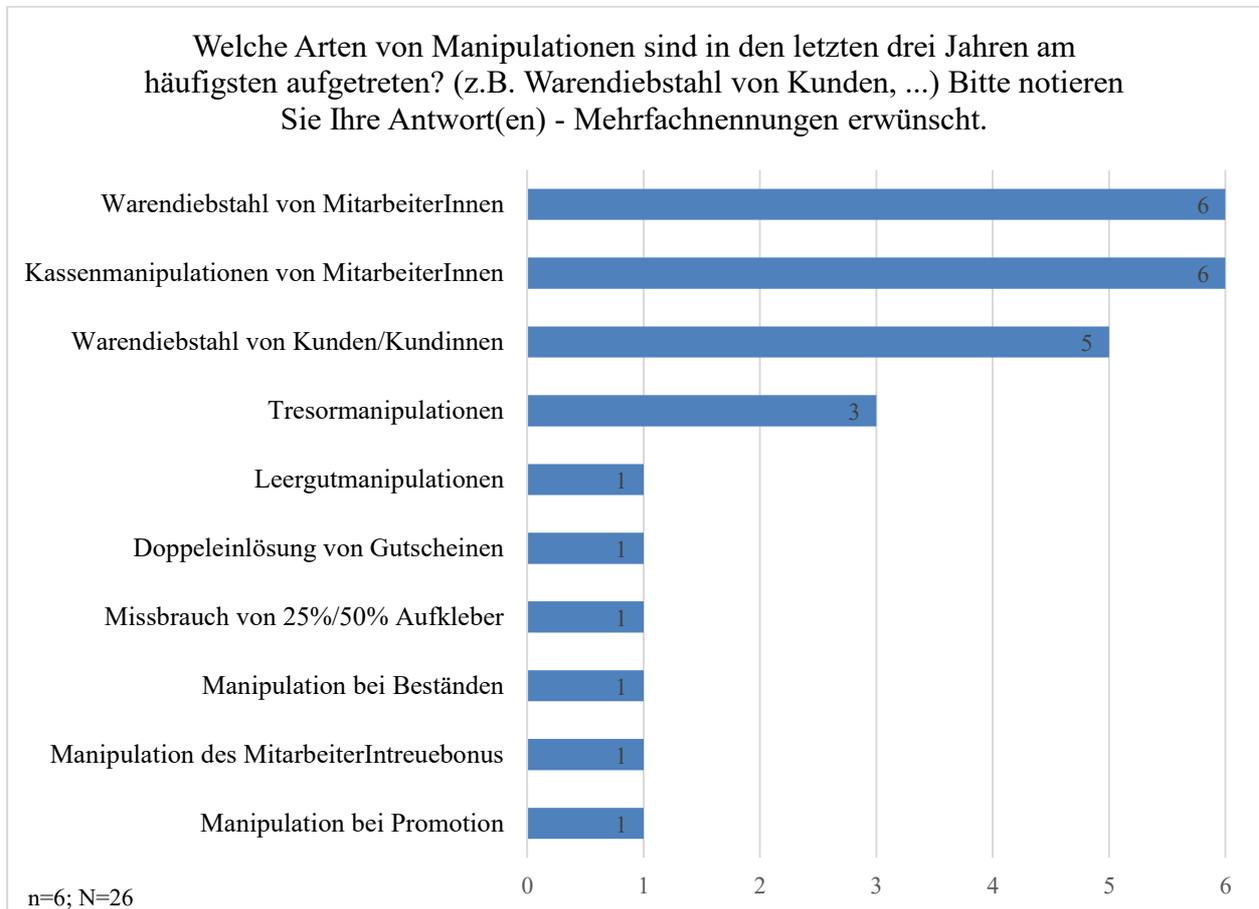
Zusammenfassend kann die empirische Untersuchung folgendermaßen dargestellt werden:

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mögliche Manipulationen in Filialen</li> <li>– Präventive und aufdeckende Maßnahmen</li> <li>– Beeinflusste Kennzahlen</li> </ul>
<b>Methode</b>	– Quantitative Erhebung mittels schriftlicher Befragung
<b>Grundgesamtheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fünf Revisionskoordinationsstellen in den SPAR Regional-Zentralen in Österreich</li> <li>– Die verantwortliche Person für Filialrevisionen in der Hauptzentrale der SPAR Österreichische Warenhandels-AG</li> </ul>
<b>Totalerhebung</b>	– Insgesamt sechs Personen
<b>Erhebungsinstrument</b>	– Vollstandardisierter Fragebogen im PDF-Format per E-Mail
<b>Untersuchungszeitraum</b>	– 20.09.2018 – 12.10.2018
<b>Rücklaufquote</b>	– 100%

**Tabelle 4:** Zusammenfassung der empirischen Untersuchung 1,  
Quelle: eigene Darstellung.

## 4.2 Ergebnisse Befragung – Allgemeines

Zu Beginn der Befragung wurden die sechs TeilnehmerInnen gebeten, die häufigsten Manipulationen in den letzten drei Jahren in den Filialen der SPAR Österreichische Warenhandels-AG aufzuzählen:



**Abbildung 6:** Manipulationsarten, die in den letzten drei Jahren am häufigsten in den SPAR Filialen auftraten, Quelle: eigene Darstellung.

Von den sechs befragten Personen (n=6) wurden 26 Antworten (N=26) gegeben. Die am häufigsten genannten Manipulationen sind der Warendiebstahl von MitarbeiterInnen und die Kassenmanipulationen von MitarbeiterInnen. Diese beiden Manipulationen wurden von allen sechs befragten Personen erwähnt. Der Warendiebstahl von MitarbeiterInnen kann auf zwei unterschiedliche Weisen erfolgen. Einerseits indem der/die MitarbeiterIn das Geschäft mit Ware verlässt ohne zu bezahlen und andererseits indem der/die MitarbeiterIn Ware konsumiert ohne zu bezahlen. Die Kassenmanipulationen können ebenso auf vielfältige Weise getätigt werden. Beispiele dafür sind das nicht Berücksichtigen von Pfand, unerlaubte Preisreduktionen, etc. Die

möglichen Kassenmanipulationen werden in einem der anschließenden Kapitel genauer beschrieben.<sup>77</sup>

An dritter Stelle, der häufigsten Manipulationsarten in den letzten drei Jahren, wurde von fünf Personen der Warendiebstahl durch Kunden/Kundinnen gewählt. Diese Manipulationsart kann auf die gleiche Weise wie beim Warendiebstahl durch MitarbeiterInnen erfolgen. Die häufige Nennung dieser Manipulation bestätigt die hohe Inventurdifferenz, die aufgrund von MitarbeiterInnen und der Kundschaft resultiert.<sup>78</sup>

Die Hälfte der befragten Personen – nämlich drei von sechs Personen – fielen in den letzten drei Jahren Tresormanipulationen auf. Ein Beispiel für eine Manipulation mit dem Tresor ist das Stehlen von Geld aus dem Tresor. Weitere Manipulationen im Zusammenhang mit dem Tresor werden ebenfalls in einem nachstehenden Kapitel genauer betrachtet.<sup>79</sup>

Jeweils eine Person der Befragten gab Leergutmanipulationen, Doppeleinlösungen von Gutscheinen, Missbrauch von 25% bzw. 50% Aufkleber, Manipulationen bei Beständen, Manipulationen des MitarbeiterIntreuebonus und Manipulationen bei Promotion an.

Bei den Leergutmanipulationen gibt es mehrere Möglichkeiten zu manipulieren. Der/Die MitarbeiterIn kann die Pfandscheine nicht richtig entwerten und erneut für den eigenen Einkauf verwenden. Er/Sie kann Leergut öfters durch den Leergutautomaten geben, um einen Pfandschein zu generieren oder er/sie kann den Pfand bei Bekannten/Freunden/Familie oder bei sich selbst bewusst nicht verrechnen. Leergutmanipulationen können aber auch durch die Kundschaft erfolgen, indem sie einen Pfandschein fälschen und diesen einlösen.

Bei den Doppeleinlösungen von Gutscheinen ereignet sich die Manipulation, indem die Kassenkraft bewusst einen Gutschein doppelt einlöst und somit sich Geld beim Einkaufen spart.

Die missbräuchliche Verwendung der 25% bzw. 50% Aufkleber kann durch MitarbeiterInnen oder durch die Kundschaft erfolgen. Dabei werden die Aufkleber auf die Produkte des eigenen Einkaufs geklebt. Die Person erhält somit ungerechtfertigt eine Ermäßigung. Gründe für eine Ermäßigung wären die baldige Überschreitung des Mindesthaltbarkeitsdatums oder das Ausscheiden aus dem Sortiment.

Weitere Manipulationen können bei den Beständen stattfinden. Ein Beispiel dafür ist der fiktive Bestandsaufbau mittels eines Inventurdifferenzplus, um das Ergebnis zu verschönern. Weitere Beispiele dafür werden im nächsten Kapitel näher erläutert.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Kapitel 4.4. Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“, S. 59ff.

<sup>78</sup> Vgl. Kapitel 3.2. Spanne, S. 27f.

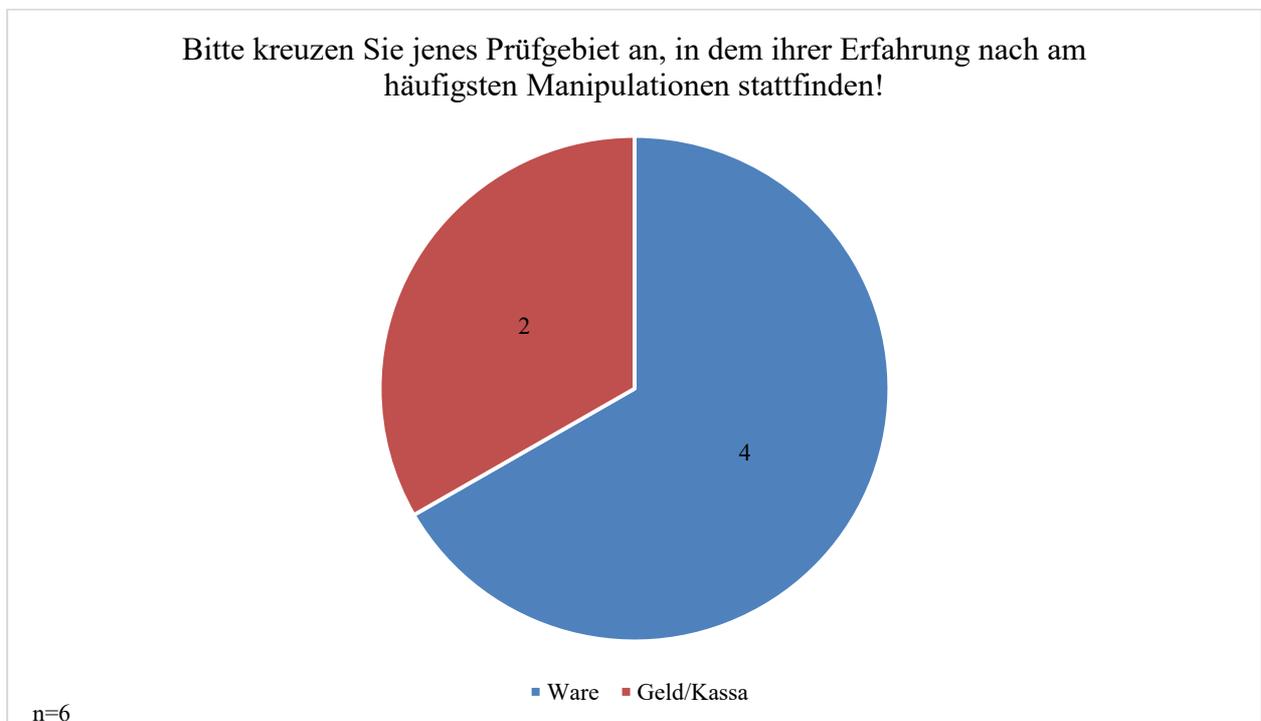
<sup>79</sup> Vgl. Kapitel 4.4. Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“, S. 62ff.

<sup>80</sup> Vgl. Kapitel 4.3. Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Ware“, S. 50ff.

Eine Manipulation, die von einer befragten Person genannt wurde, ist die Manipulation mit dem MitarbeiterIntreuebonus. Dieser errechnet sich aus dem Umsatz, den der/die Angestellte der SPAR Österreichische Warenhandels-AG in einem Jahr tätigt. Manipulationen können die Weitergabe der MitarbeiterInkarte oder die Verwendung der Karte bei Kassivorgängen von Kunden/Kundinnen sein.

Die letzte erwähnte Manipulation kann bei Promotionen erfolgen. Dabei kann manipuliert werden, indem Stützungsgelder mittels Leerverkäufe generiert werden. Da diese sich positiv auf das Ergebnis auswirken, wird diese Form der Manipulation von MarktleiterInnen durchgeführt.

Bei der zweiten Frage des Fragebogens wurde um eine Abschätzung der TeilnehmerInnen ersucht, ob beim Prüfgebiet „Ware“ oder beim Prüfgebiet „Geld/Kassa“ am häufigsten Manipulationen erfolgen:



**Abbildung 7:** Häufigster Manipulationsbereich,  
Quelle: eigene Darstellung.

Aus dem Diagramm ist ersichtlich, dass die Mehrheit – nämlich vier von sechs Personen – der Meinung ist, dass Manipulationen häufiger im Prüfgebiet „Ware“ stattfinden. Lediglich zwei Personen bestimmten das Prüfgebiet „Geld/Kassa“ als das Prüfgebiet, indem häufiger Manipulationen ausgeübt werden.

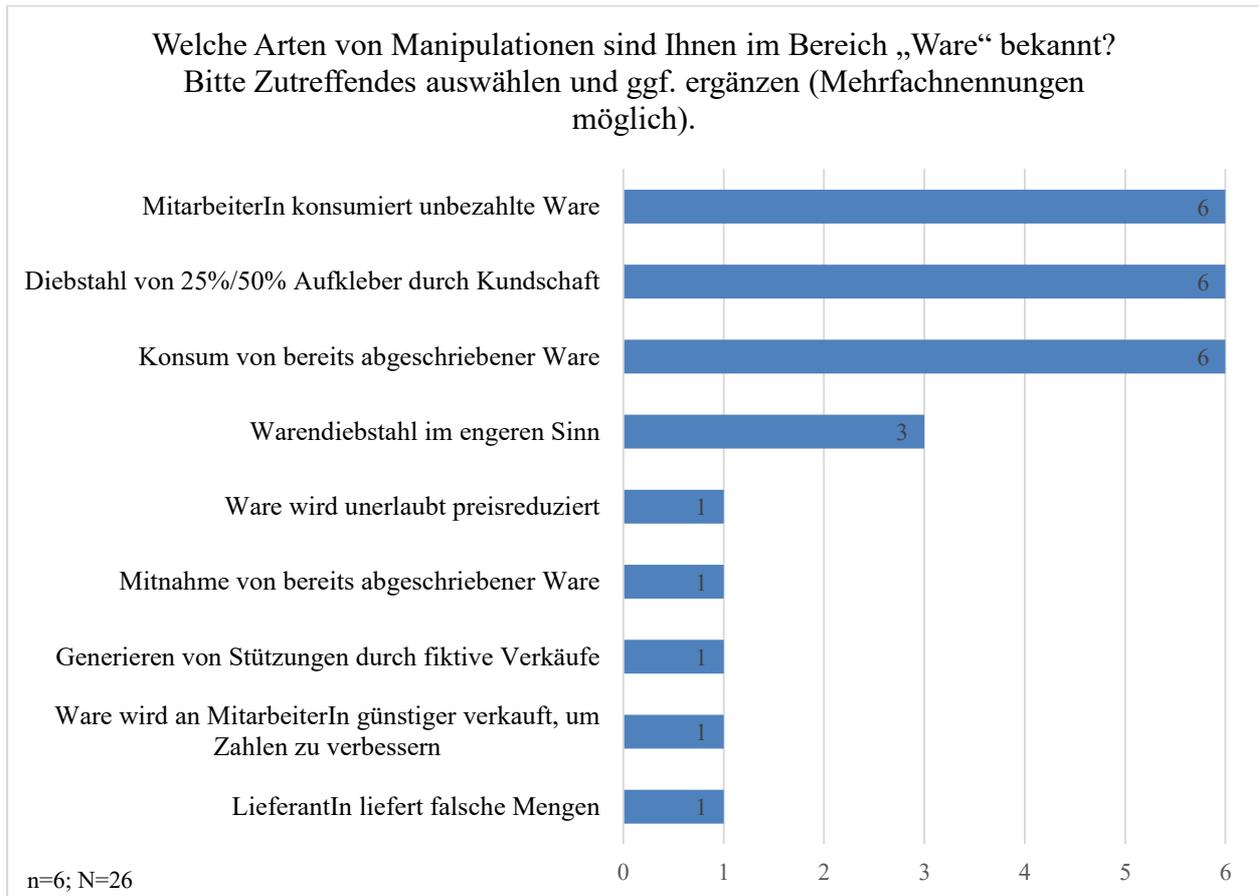
### **4.3 Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Ware“**

Nach den allgemeinen Fragen zielte der nächste Teil des Fragebogens auf das Prüfgebiet „Ware“ ab. Zu Beginn wurden die TeilnehmerInnen um eine Reihung gebeten, um herauszufinden in welchen der angegebenen Bereiche, sie die größte Manipulationsgefahr sehen. Diese Reihung wurde durchgeführt, da sich anschließend die Fragen im Fragebogen auf diese Bereiche beziehen. Die Reihung erfolgt anhand der Vergabe von Punkten, wobei eins die größte Manipulationsgefahr und fünf die geringste Gefahr darstellt. Das Ergebnis der Reihung der befragten Personen ergibt folgendes:

- 1) MitarbeiterIn-Einkauf
- 2) 25% bzw. 50% Aufkleber
- 3) Bestände
- 4) Nicht verkaufsfähige Ware
- 5) Lagerordnung

Somit stellt gemäß der Einschätzung der TeilnehmerInnen der MitarbeiterIn-Einkauf die größte Manipulationsgefahr dar, da in diesem Bereich 10 Punkten vergeben wurden. Als zweitgrößte Manipulationsgefahr werden die 25% bzw. 50% Aufkleber mit 16 vergebenen Punkten gesehen. An dritter Stelle wählten die befragten Personen mit 19 Punkten die Bestände. Mit 21 erhaltenen Punkten sind die nicht verkaufsfähigen Waren an vorletzter Stelle und stellen somit eine geringe Manipulationsgefahr dar. Die geringste Manipulationsgefahr – nämlich mit 24 Punkten – ist die Lagerordnung in der Filiale.

Bei der nächsten Frage sollten die befragten Personen bekannte Manipulationen im Zusammenhang mit der Ware aufzählen:

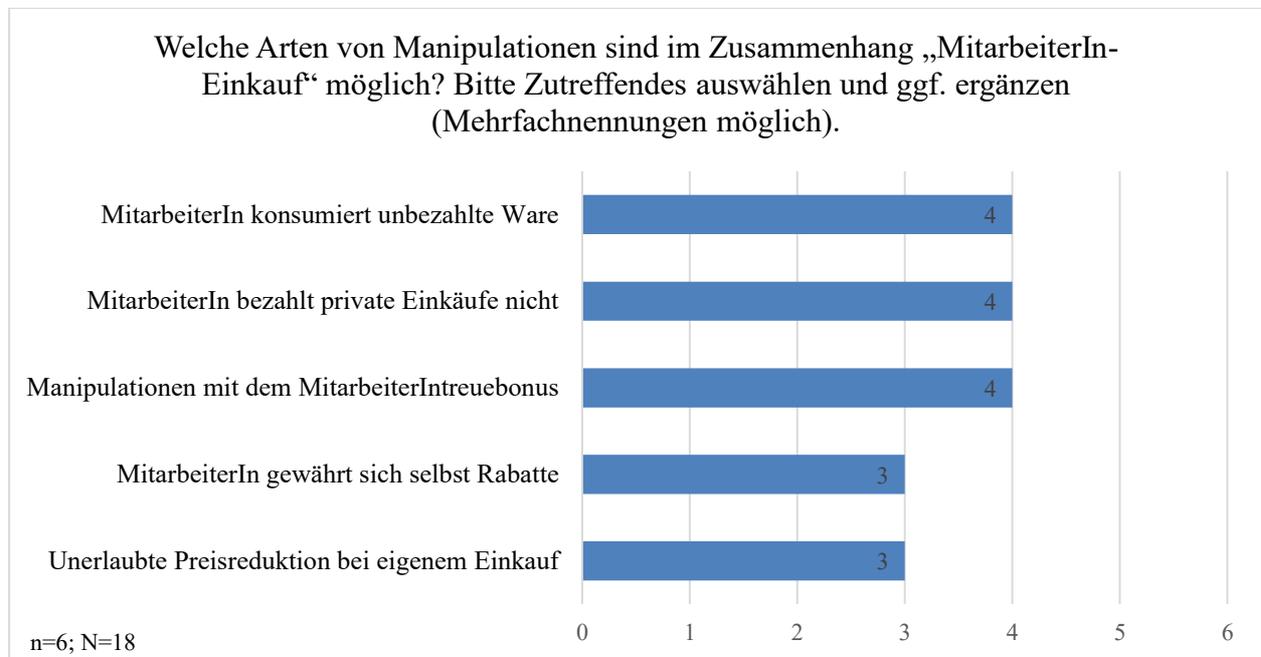


**Abbildung 8:** Manipulationsarten im Bereich „Ware“,  
Quelle: eigene Darstellung.

Aus dem Diagramm ist ersichtlich, dass die bekanntesten Manipulationsarten im Zusammenhang mit der Ware der Konsum von unbezahlter Ware durch den/die MitarbeiterIn, den Diebstahl von 25%/50% Aufkleber durch Kunden/Kundinnen und den Konsum von bereits abgeschriebener Ware ist. Diese drei Manipulationen wurden von allen sechs TeilnehmerInnen angegeben. Die Hälfte der Befragten – nämlich drei von sechs Personen – erwähnte den Warendiebstahl im engeren Sinn als Manipulation mit der Ware. Beim Warendiebstahl im engeren Sinn wird die tatsächliche Mitnahme der Ware aus dem Geschäft ohne zu bezahlen verstanden. Die unerlaubte Reduzierung der Ware, die Mitnahme von bereits abgeschriebener Ware, das Generieren von Stützungen mithilfe von fiktiven Verkäufen, der vergünstigte Verkauf von Ware an MitarbeiterInnen, um die Zahlen zu verschönern und die bewusst falsche Liefermenge vom/von der Lieferanten/Lieferantin zählte jeweils eine Person der Befragten auf.

## MitarbeiterIn-Einkauf

Die nächsten zwei Fragen im Fragebogen beschäftigen sich mit Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf. Zuerst wurde bei den TeilnehmerInnen erfragt, welche Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf möglich sind. Dabei entstand folgendes Ergebnis:



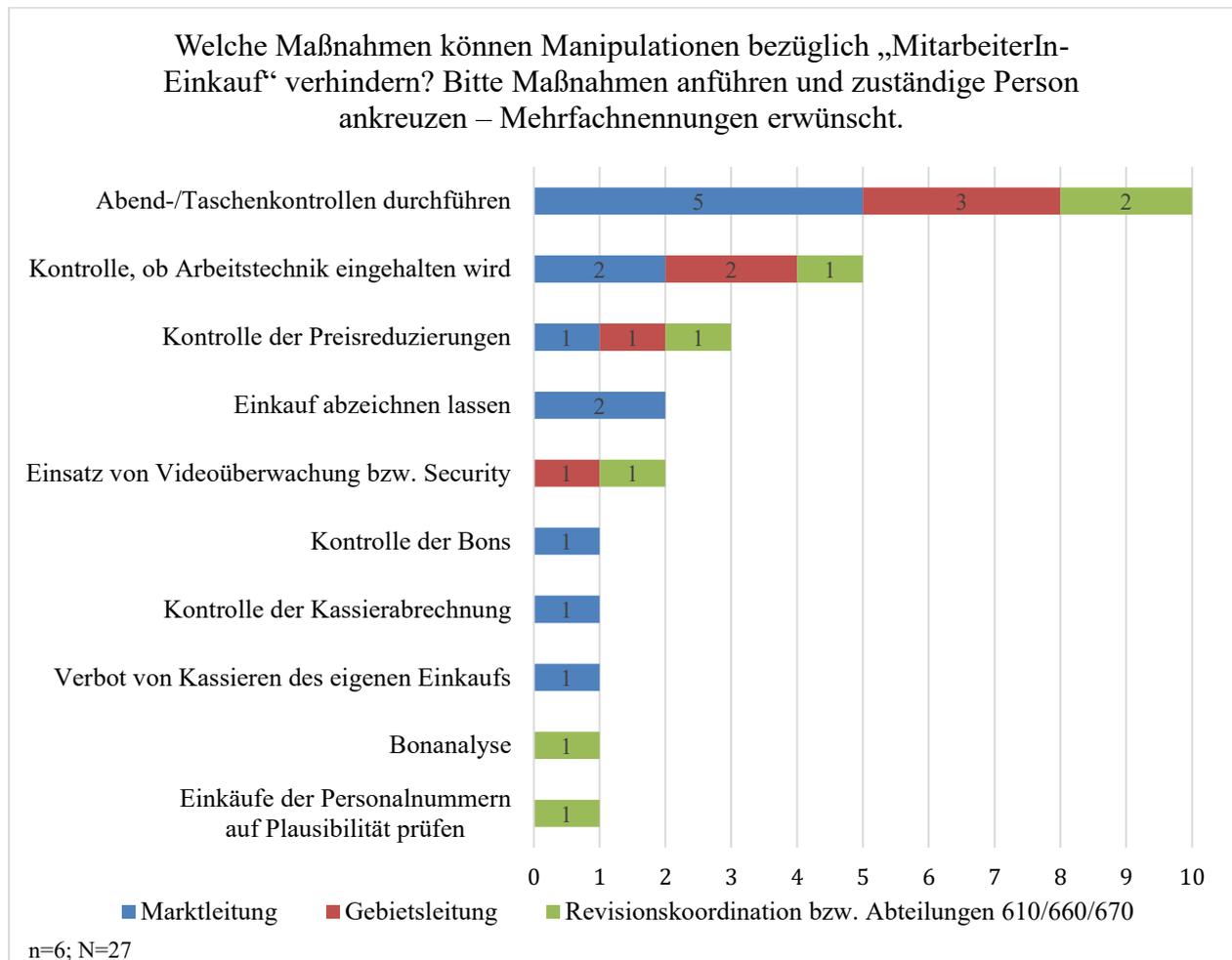
**Abbildung 9:** Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf, Quelle: eigene Darstellung.

Die häufigsten Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf sind der Konsum von unbezahlter Ware durch den/die MitarbeiterIn, das Mitnehmen der privaten Einkäufe ohne Bezahlung und die Manipulationen mit dem MitarbeiterIntreuebonus<sup>81</sup>. Diese drei häufigsten Manipulationen wurden von jeweils vier der sechs befragten Personen erwähnt. Jeweils drei TeilnehmerInnen nannten die Manipulation, wo sich der/die MitarbeiterIn selbst unerlaubt Rabatte gewährt oder beim eigenen Einkauf unerlaubte Preisreduktionen durchführt. Der Unterschied dieser beiden Manipulationen liegt in der Durchführung. Bei der Gewährung von Rabatten wird an der Kassa die Rabatttaste gedrückt. Bei der Preisreduktion wird ein Prozentsatz eingegeben, um welchen sich ein Produkt verbilligen soll.

Um die aufgezählten Manipulationen bezüglich dem MitarbeiterIn-Einkauf zu verhindern bzw. aufzudecken, sind Maßnahmen von der Marktleitung, der Gebietsleitung und von der Revisionskoordinationsstelle bzw. von den Personen in den Abteilungen 610/660/670 notwendig. Im Zuge

<sup>81</sup> Vgl. Kapitel 4.2. Ergebnisse Befragung – Allgemeines, S. 42.

der Befragung wurden die TeilnehmerInnen ersucht, Maßnahmen gegen Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf aufzuzählen. Das Ergebnis ist folgendes:



**Abbildung 10:** Maßnahmen zur Vorbeugung und Aufdeckung von Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf, Quelle: eigene Darstellung.

Die am häufigsten genannte Maßnahme zur Vorbeugung bzw. zur Aufdeckung von Manipulationen mit dem MitarbeiterIn-Einkauf ist die Abend- bzw. Taschenkontrolle der MitarbeiterInnen. Fünf befragte Personen sind der Meinung, dass dies die Marktleitung durchführen sollte. Drei Personen zählten die Abend- bzw. Taschenkontrolle auch als Maßnahme für die Gebietsleitung und zwei Personen führten die Revisionskoordinationsstelle an.

Die Maßnahme, die am zweithäufigsten genannt wurde ist die Kontrolle, ob die Arbeitstechniken<sup>82</sup> bzgl. des MitarbeiterIn-Einkaufs eingehalten werden. Jeweils zwei TeilnehmerInnen gaben die Kontrolle der Arbeitstechnik als Maßnahme für die Marktleitung und die Gebietsleitung an. Laut

<sup>82</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1. Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Ware“, S. 79ff.

einer befragten Person, sollte die Kontrolle der Arbeitstechnik die Revisionskoordinationsstelle bzw. zuständige Personen der Abteilungen 610/660/670 durchführen.

Eine weitere Maßnahme gegen Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf ist die Kontrolle der Preisreduzierungen. Dabei soll darauf geachtet werden, ob die eingekauften Artikel des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin tatsächlich preisreduziert gehören. Die Kontrolle soll die Marktleitung, die Gebietsleitung und die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständigen Personen der Abteilungen 610/660/670 erledigen. Diese Maßnahme wurde von einem/r TeilnehmerIn empfohlen.

Zwei der befragten Personen gaben an, dass die MitarbeiterIn-Einkäufe von der Marktleitung abgezeichnet werden sollten.

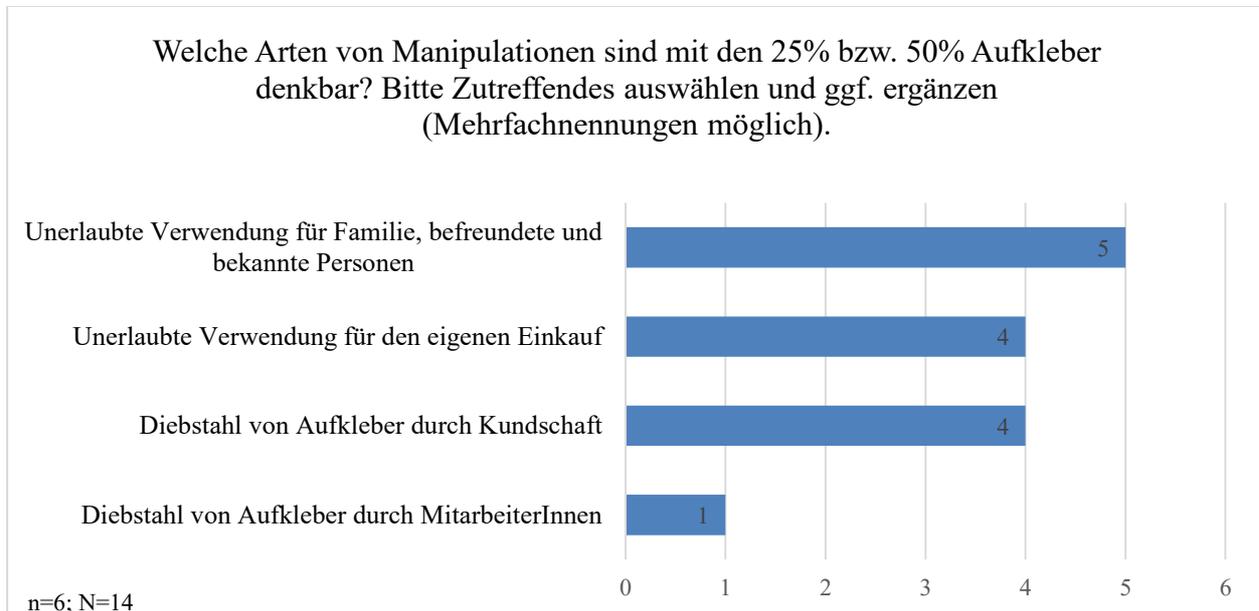
Eine Maßnahme für die Gebietsleitung und für die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständigen Personen der Abteilungen 610/660/670 sind der Einsatz von Videoüberwachungen bzw. Securities bei Verdachtsfällen. Diese Maßnahme wurde von einer befragten Person aufgezeigt.

Weitere Maßnahmen, die die Marktleitung durchführen kann, sind die Kontrolle der Bons, die Kontrolle der Kassierabrechnungen und das Verbot, dass die MitarbeiterInnen ihren eigenen Einkauf kassieren können. Diese Maßnahmen wurden von jeweils einer befragten Person vorgeschlagen.

Wiederum jeweils ein/e TeilnehmerIn hat die Bonanalyse und die Kontrolle der Einkäufe je Personalnummern auf Plausibilität als Maßnahme für die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständigen Personen der Abteilungen 610/660/670 empfohlen.

## 25% bzw. 50% Aufkleber

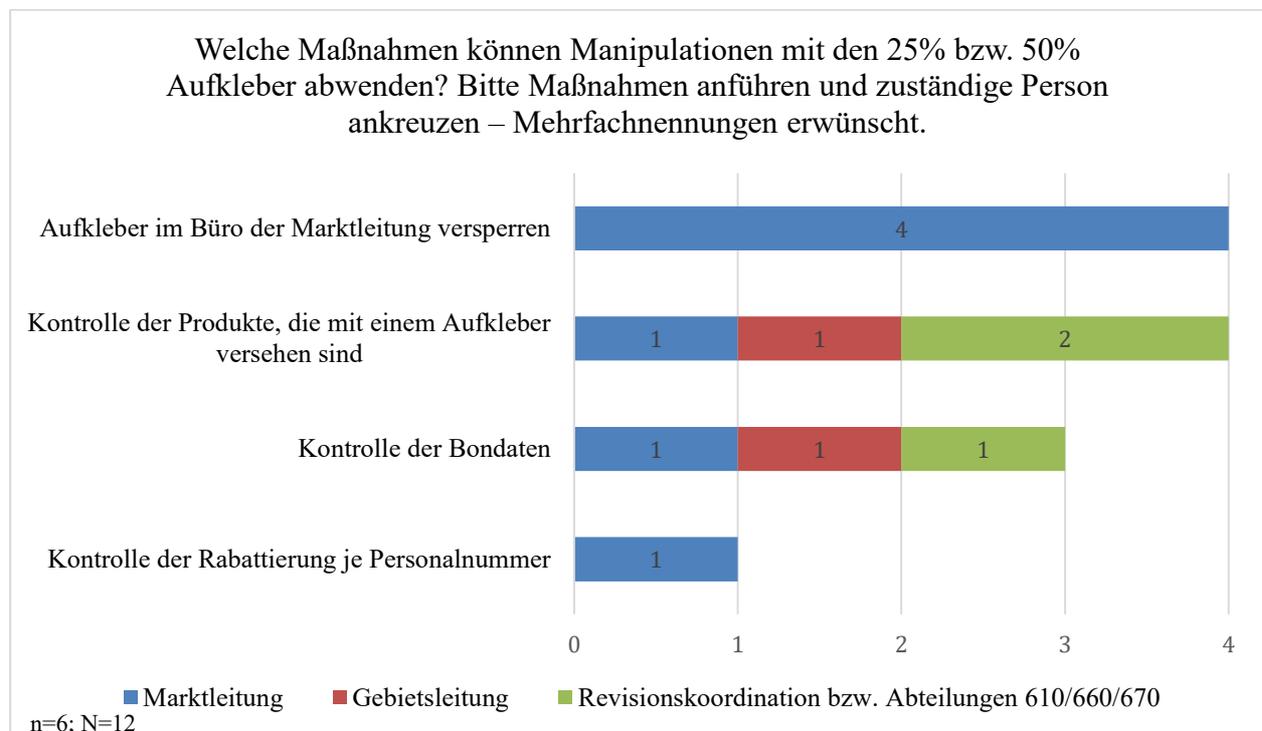
In den nächsten zwei Fragen werden Manipulationen und Maßnahmen im Zusammenhang mit den 25% bzw. 50% Aufklebern behandelt. Bei der ersten Frage wurden die TeilnehmerInnen gebeten mögliche Manipulationen zu nennen:



**Abbildung 11:** Manipulationen mit 25% bzw. 50% Aufkleber,  
Quelle: eigene Darstellung.

Die am häufigsten genannte Manipulation mit 25% bzw. 50% Aufkleber ist die unerlaubte Verwendung der Aufkleber für Familienangehörige, befreundete und bekannte Personen. Diese Manipulation nannten fünf der sechs befragten Personen. Vier der TeilnehmerInnen an der Befragung erwähnten als mögliche Manipulation mit den Aufklebern, die unerlaubte Verwendung für den eigenen Einkauf. Des Weiteren wurde als Manipulation der Diebstahl der Aufkleber durch die Kundschaft ebenfalls von vier befragten Personen aufgezählt. Eine Person zeigte den Diebstahl von Aufkleber durch den/die MitarbeiterIn auf.

Um diese aufgezählten Manipulationen vorzubeugen bzw. aufzudecken, wurden die befragten Personen ersucht, Maßnahmen zu nennen. Laut den befragten Personen können folgende Maßnahmen von folgenden Personen durchgeführt werden:



**Abbildung 12:** Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit den 25% bzw. 50% Aufklebern,  
Quelle: eigene Darstellung.

Die am häufigsten angegebene Maßnahme zur Vorbeugung von Manipulationen mit den 25% bzw. 50% Aufkleber, ist das Versperren der Aufkleber im Büro der Marktleitung. Vier von sechs befragten Personen gliederten diese Maßnahme bei der Marktleitung ein.

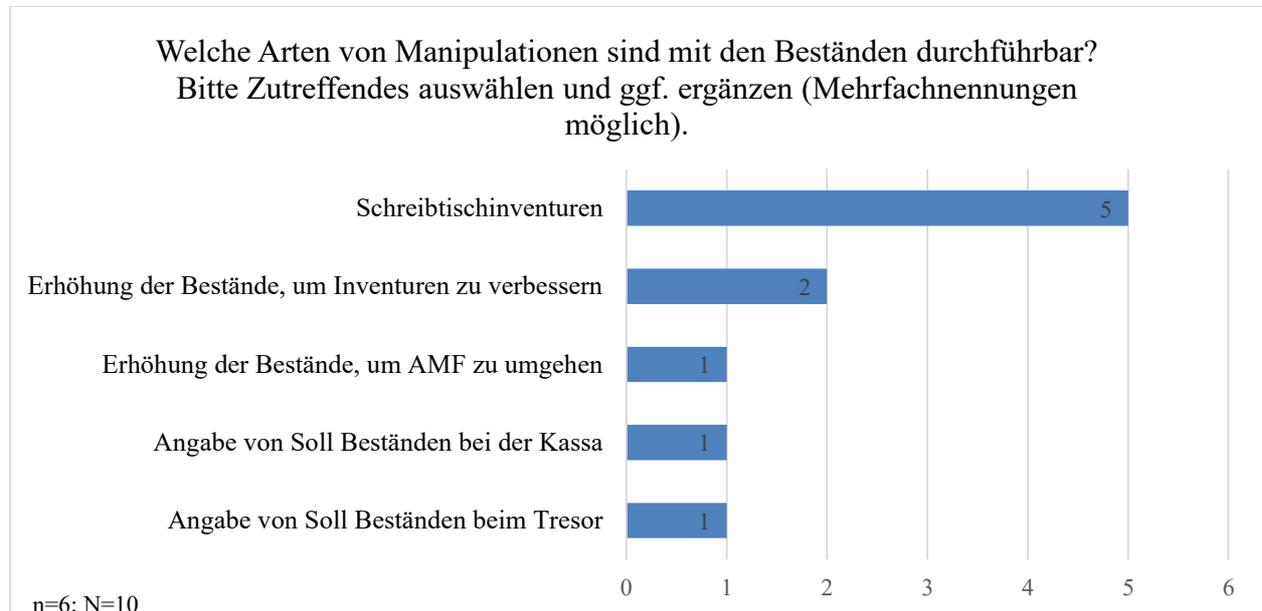
Eine weitere Maßnahme die aus den Antworten der TeilnehmerInnen hervorging, ist die Kontrolle der Produkte, die mit einem Aufkleber versehen sind. Jeweils eine Person teilte diese Maßnahme der Marktleitung und der Gebietsleitung zu. Zwei der TeilnehmerInnen sahen diese Maßnahme als Aufgabe für die Revisionskoordinationsstelle bzw. für die zuständigen Personen der Abteilungen 610/660/670.

Jene Maßnahme, die am dritthäufigsten erwähnt wurde, ist die Kontrolle der Bondaten. Gemäß der Antworten der TeilnehmerInnen sollten dies alle drei Instanzen durchführen.

Eine befragte Person schlug zur Aufdeckung der Manipulationen die Kontrolle der Rabattierung je Personalnummer durch die Marktleitung vor.

## Bestände

Bei den nächsten zwei Fragen im Fragebogen wurde die Manipulationsgefahr mit den Beständen aufgearbeitet. Daher wurden die TeilnehmerInnen ersucht mögliche Manipulationen mit den Beständen zu benennen:



**Abbildung 13:** Mögliche Manipulationen mit den Beständen,  
Quelle: eigene Darstellung.

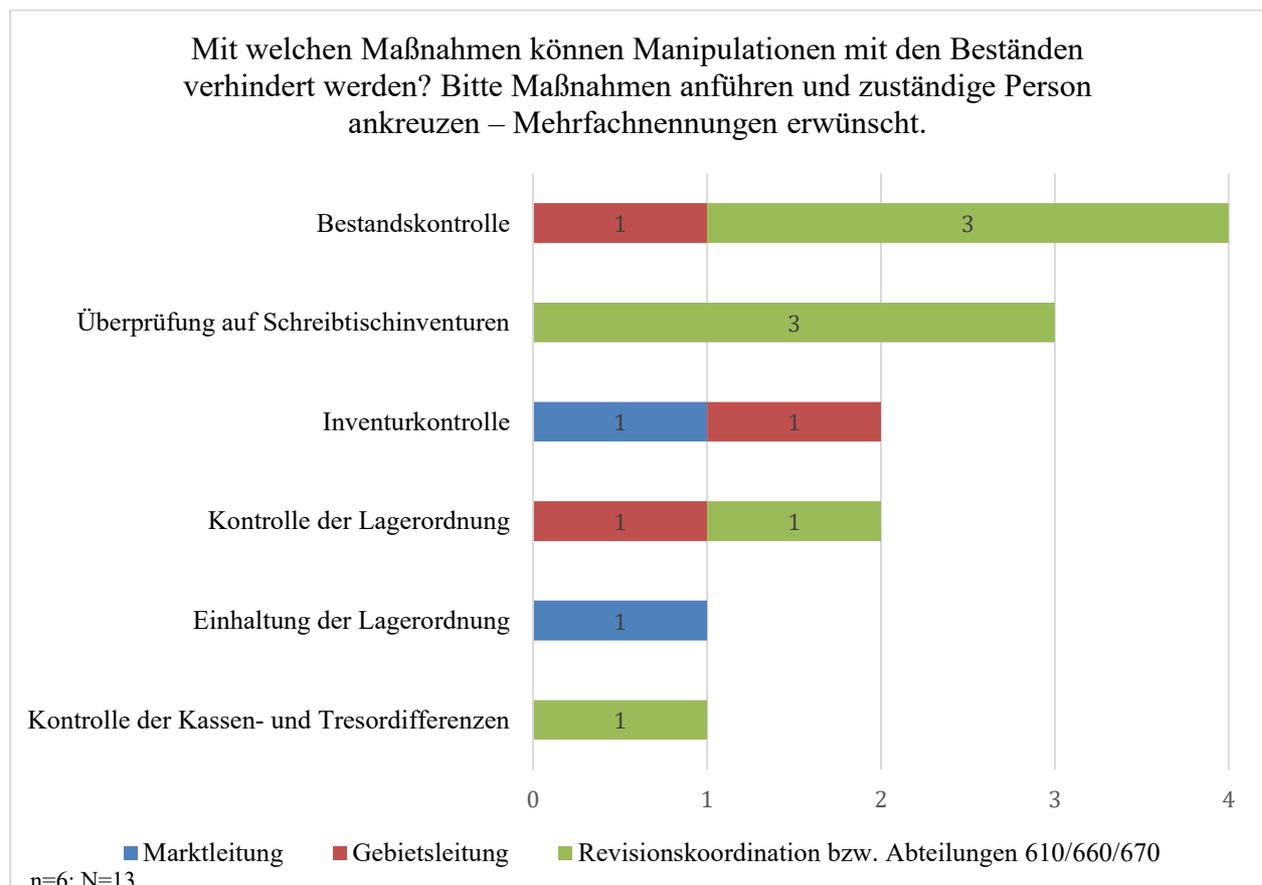
Die am häufigsten genannte Manipulationsart mit den Beständen ist die Schreibtischinventur. Dies wurde von fünf der sechs befragten Personen angegeben. Bei einer Schreibtischinventur werden die Soll-Bestände der Waren laut System übernommen, anstatt tatsächlich die Menge zu zählen. Dabei wird einerseits Zeit bei der Inventur gespart und andererseits werden keine Inventurdifferenzen aufgedeckt, was sich positiv auf das Ergebnis der Filiale und daher auf die Prämie der Marktleitung auswirkt.

Die Manipulation, die am zweihäufigsten genannt wurde, ist die Erhöhung der Bestände, um die Inventuren zu verbessern. Dabei werden mehr Stück an Waren aufgenommen als tatsächlich vorhanden sind. Diese Manipulationsart wurde von zwei TeilnehmerInnen angeführt.

Eine weitere mögliche Manipulation mit den Beständen, ist die Erhöhung der Bestände, um die automatische Mengenfindung (=AMF) zu umgehen. Die automatische Mengenfindung ist ein automatisches Bestellsystem, das abhängig von den Beständen automatisch Ware bestellt. Um Ladenhüter oder Artikel mit geringer Spanne zu vermeiden, werden die Bestände mittels positiver Inventurdifferenz erhöht, sodass diese nicht vom System bestellt werden. Diese Manipulationsart mit den Beständen wurde von einem/r TeilnehmerIn erwähnt.

Weitere Manipulationsarten, die von jeweils einer befragten Person genannt wurde, ist die Aufnahme der Soll Bestände bei der Kassa und beim Tresor. Damit können Kassen- bzw. Tresordifferenzen verheimlicht werden.

Um die aufgezählten Manipulationen nicht nur zu kennen, sondern auch um zu wissen, wie diese vorgebeugt bzw. aufgedeckt werden können, wurden die TeilnehmerInnen gefragt, welche Maßnahmen dagegen getroffen werden können. Dabei entstand folgendes Ergebnis:



**Abbildung 14:** Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit den Beständen, Quelle: eigene Darstellung.

Zur Vorbeugung bzw. zur Aufdeckung von Manipulationen mit den Beständen war die häufigste genannte Maßnahme die Bestandskontrolle. Darunter wird die stichprobenartige Kontrolle von Beständen in der Filiale verstanden. Eine befragte Person war der Meinung, dass diese Maßnahme von der Gebietsleitung durchgeführt werden soll. Drei TeilnehmerInnen meinen, dass dies die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670 machen soll.

Ebenfalls gaben drei der sechs befragten Personen die Überprüfung auf Schreibtischinventuren durch die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670 als Maßnahme an. Bei dieser Prüfung wird vorab, anhand der Daten im System, eine

Kontrolle der Inventuren durchgeführt. Besteht dabei der Verdacht auf eine Schreibtischinventur, so muss dieser Verdacht in der Filiale geklärt werden, indem die Marktleitung die aufgenommenen Bestände der Inventur zeigen muss.

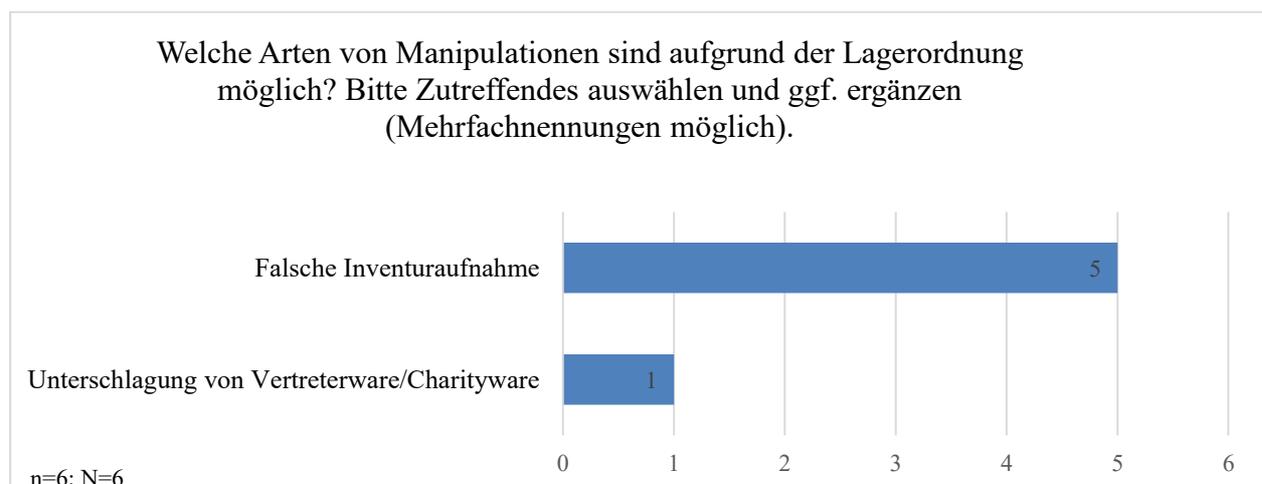
Als Maßnahme für die Gebietsleitung und für die Revisionskoordinationsstelle bzw. für die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670 nannte jeweils eine befragte Person die Inventurkontrolle. Dabei werden die Inventuren anhand der Daten im System auf Ausreiser und auf Plausibilität überprüft, um falsche Inventuraufnahmen aufzudecken.

Um die Inventuraufnahme möglichst fehlerfrei durchführen zu können, muss das Lager ordentlich sein. Daher soll gemäß einer befragten Person die Marktleitung für die Einhaltung der Lagerordnung zuständig sein und die Kontrolle der Lagerordnung die Gebietsleitung und die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670 durchführen.

Des Weiteren nannte ein/e TeilnehmerIn die Kontrolle der Kassen- und Tresordifferenzen als Maßnahme für die Revisionskoordinationsstelle bzw. für die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670. Dabei sollen die Kassen- und Tresordifferenzen nicht nur auf große Ausreiser überprüft werden, sondern es soll auch kontrolliert werden, ob eine Filiale nie Differenzen aufweist. Ist letzteres der Fall, so besteht die Vermutung, dass die MitarbeiterInnen die Differenz selbst ausgleichen, um Unrichtigkeiten zu vertuschen.

### Lagerordnung

Die nächsten zwei Fragen im Fragebogen beziehen sich auf die Lagerordnung in der Filiale. Die TeilnehmerInnen wurden angeregt, Manipulationen im Zusammenhang mit der Lagerordnung aufzuzählen. Dabei wurden folgende Antworten getätigt:

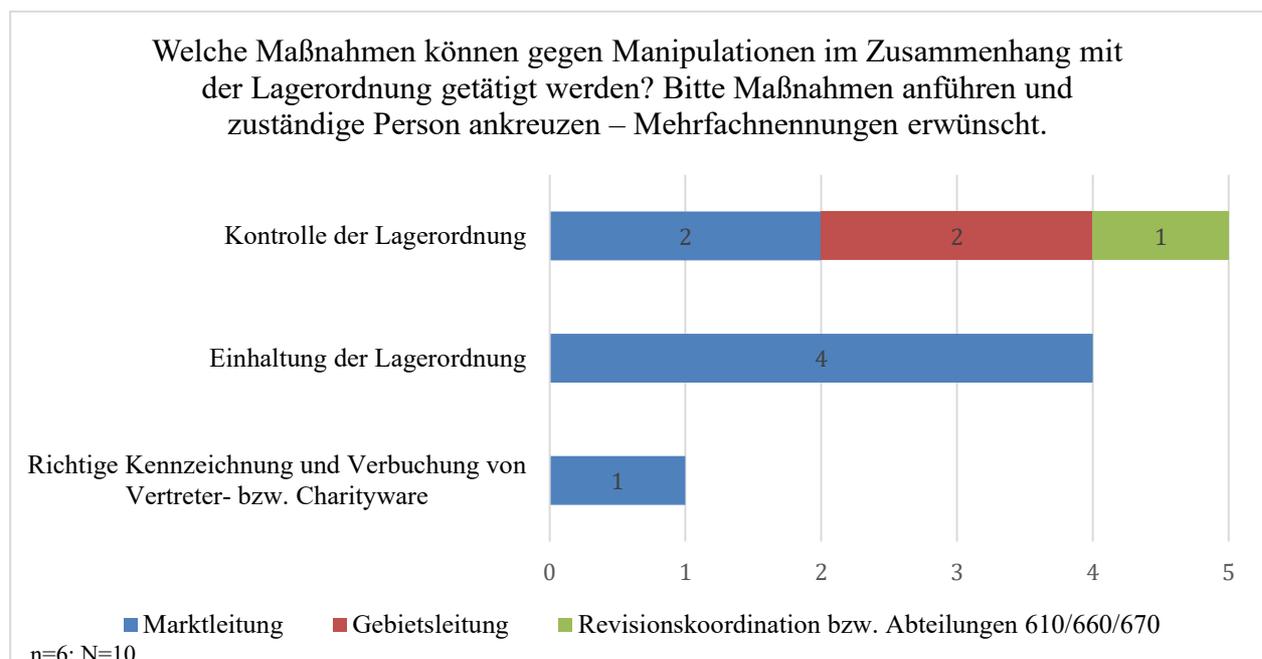


**Abbildung 15:** Mögliche Manipulationen im Zusammenhang mit der Lagerordnung, Quelle: eigene Darstellung.

Eine Manipulationsart, aufgrund der schlechten Lagerordnung, ist die falsche Inventuraufnahme, da sich der/die zählende MitarbeiterIn nicht die Mühe macht, die Waren im Chaos zu finden bzw. die Ware nicht finden kann. Diese Manipulation wurde von fünf der sechs befragten Personen aufgezeigt.

Ein/e TeilnehmerIn nannte die Unterschlagung von Vertreter- bzw. Charityware als Manipulation. Vertreterware ist jene Ware, die die Filiale von einem/r VertreterIn zum Verkauf zur Verfügung gestellt bekommt. Unter Charityware ist jene Ware gemeint, die Sozialmärkte bekommen. Bei der Unterschlagung wird die Vertreterware nicht in den Bestand genommen, sondern selbst verbraucht bzw. mitgenommen. Bei einer Unterschlagung der Charityware wird sie nicht an die Sozialmärkte geliefert, sondern ebenfalls selbst konsumiert bzw. mitgenommen.

Um diese Manipulationen vorzubeugen bzw. zu verhindern, waren die TeilnehmerInnen angehalten, Maßnahmen dagegen zu finden. Dabei entstanden folgende Ergebnisse:



**Abbildung 16:** Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen, die aus schlechter Lagerhaltung resultieren, Quelle: eigene Darstellung.

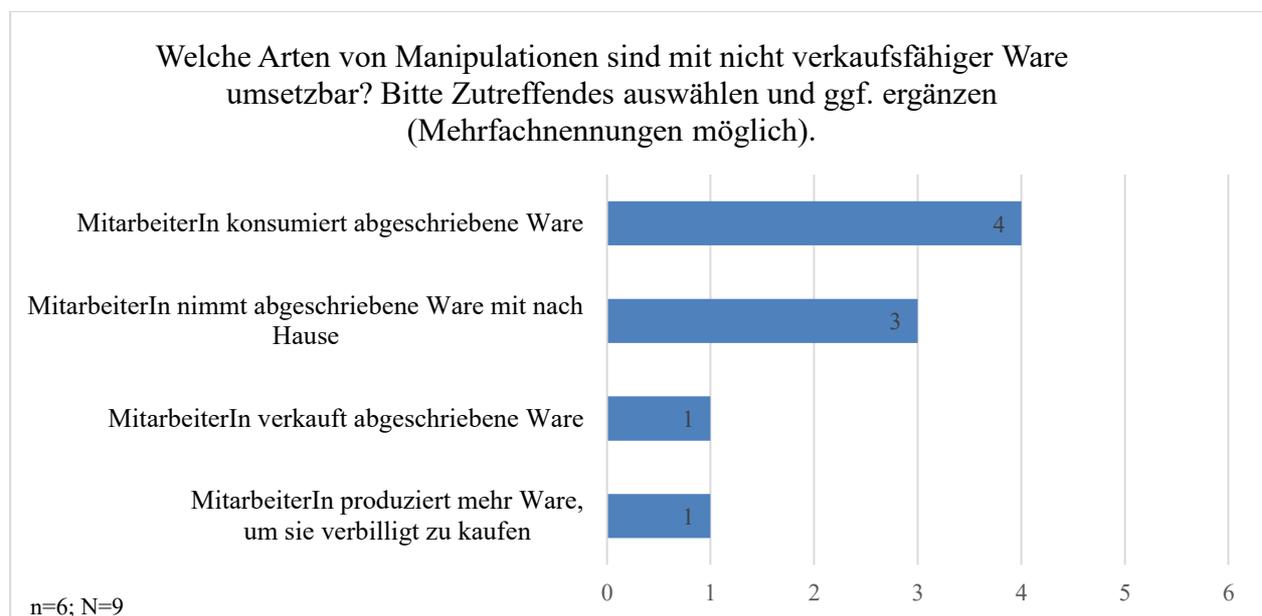
Um mögliche Manipulationen aufgrund der Lagerordnung zu verhindern, ist gemäß den Antworten der TeilnehmerInnen, die wichtigste Maßnahme die Einhaltung der Lagerordnung durch die Marktleitung und die Kontrolle der Lagerordnung durch alle drei Instanzen. Vier der sechs befragten Personen sind der Meinung, dass die Einhaltung der Lagerordnung eine Maßnahme der Marktleitung ist. Zwei TeilnehmerInnen der Befragung schlagen die Kontrolle der Lagerhaltung durch die Marktleitung vor. Ebenfalls zwei TeilnehmerInnen sehen diese Maßnahme

als Aufgabe für die Gebietsleitung und eine befragte Person für die Revisionskoordinationsstelle bzw. für die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670.

Eine weitere Maßnahme ist die richtige Kennzeichnung und Verbuchung der Vertreter- bzw. Charityware. Diese Maßnahme nannte eine von den sechs befragten Personen.

### Nicht verkaufsfähige Ware

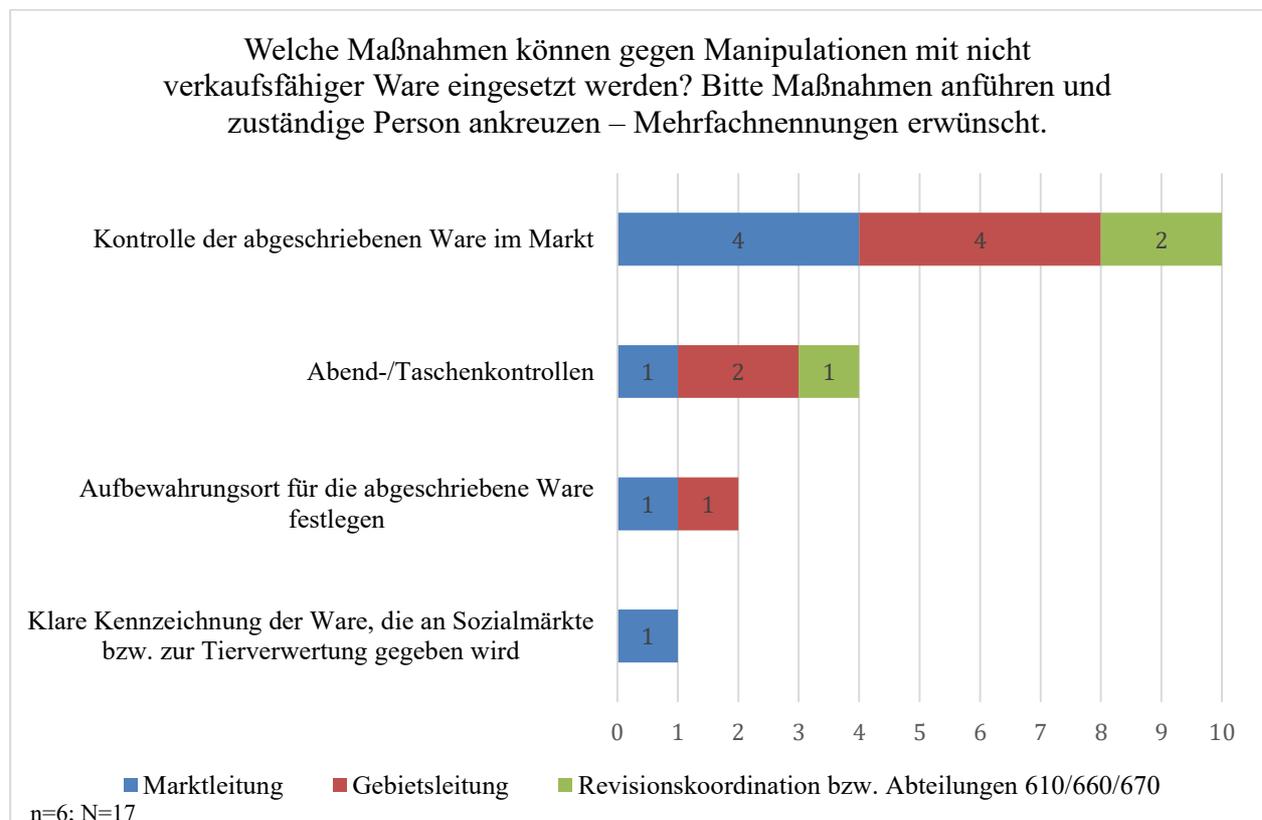
Die letzte Manipulationsgefahr im Prüfgebiet „Ware“ sind die nicht verkaufsfähigen Waren. Damit verbundene Manipulationen und Maßnahmen dagegen wurden in zwei Fragen erhoben. Die TeilnehmerInnen wurden gebeten, mögliche Manipulationen mit den nicht verkaufsfähigen Waren anzugeben. Dabei wurden folgende Manipulationen genannt:



**Abbildung 17:** Manipulationen mit nicht verkaufsfähiger Ware, Quelle: eigene Darstellung.

Die am häufigsten angeführte Manipulation mit nicht verkaufsfähigen Waren, ist der Konsum von abgeschriebener Ware vom/von der MitarbeiterIn. Diese Manipulationsart gaben vier der sechs befragten Personen an. Die Hälfte der TeilnehmerInnen – also drei von sechs Personen – erwähnten als Manipulationsart, dass der/die MitarbeiterIn die abgeschriebene Ware mit nach Hause nimmt. Eine Person führte an, dass der/die MitarbeiterIn die abgeschriebene Ware verkauft und das Geld aus dem Verkauf behält. Eine weitere Person teilte als mögliche Manipulation mit, dass MitarbeiterInnen mehr Waren produzieren, um sie verbilligt kaufen zu können.

Um diese aufgezählten Manipulationen nicht nur zu verhindern, sondern auch aufzudecken, wurden von den TeilnehmerInnen um Nennungen möglicher Maßnahmen erbeten. Dabei gaben die befragten Personen folgende Maßnahmen an:



**Abbildung 18:** Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit nicht verkaufsfähiger Ware, Quelle: eigene Darstellung.

Als Maßnahme, die gegen Manipulationen mit nicht verkaufsfähiger Ware verwendet werden kann, wurde am häufigsten die Kontrolle der abgeschriebenen Waren im Markt genannt. Jeweils vier der sechs befragten Personen waren der Meinung, dass die Kontrolle von der Marktleitung und von der Gebietsleitung durchgeführt werden soll. Zwei TeilnehmerInnen legen diese Maßnahme auch die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670 nahe.

Die zweithäufigste aufgezählte Maßnahme ist die Abend- bzw. Taschenkontrolle. Dabei soll kontrolliert werden, ob der/die MitarbeiterIn abgeschriebene Ware mit nach Hause nimmt. Diese Maßnahme nannte jeweils eine befragte Person für die Marktleitung und für die Revisionskoordinationsstelle bzw. für die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670.

Zwei TeilnehmerInnen an der Befragung meinen, dass die Abend- bzw. Taschenkontrolle von der Gebietsleitung erledigt werden soll.

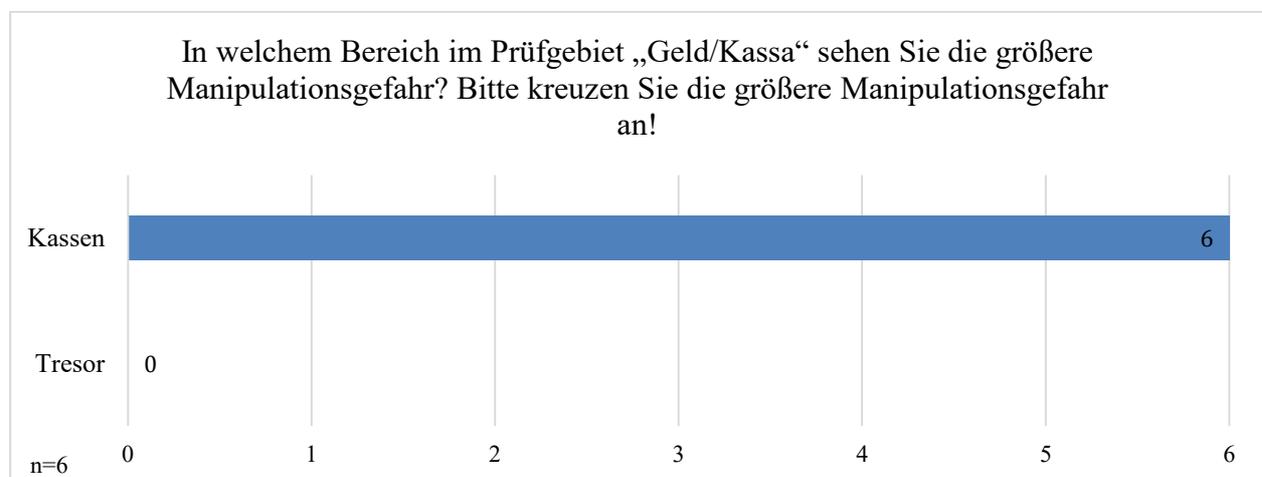
Eine weitere Maßnahme ist die Festlegung eines Aufbewahrungsortes für abgeschriebene Waren. Jeweils eine befragte Person teilt diese Maßnahme der Marktleitung und der Gebietsleitung zu.

Ebenfalls ein/e TeilnehmerIn führte als Maßnahme für die Marktleitung, die klare Kennzeichnung der Ware, die an Sozialmärkte bzw. an die Tierverwertung gegeben wird auf.

#### 4.4 Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“

Nach den allgemeinen Fragen und den Fragen zum Prüfgebiet „Ware“, richteten sich die anschließenden Fragen bei der Befragung auf das Prüfgebiet „Geld/Kassa“.

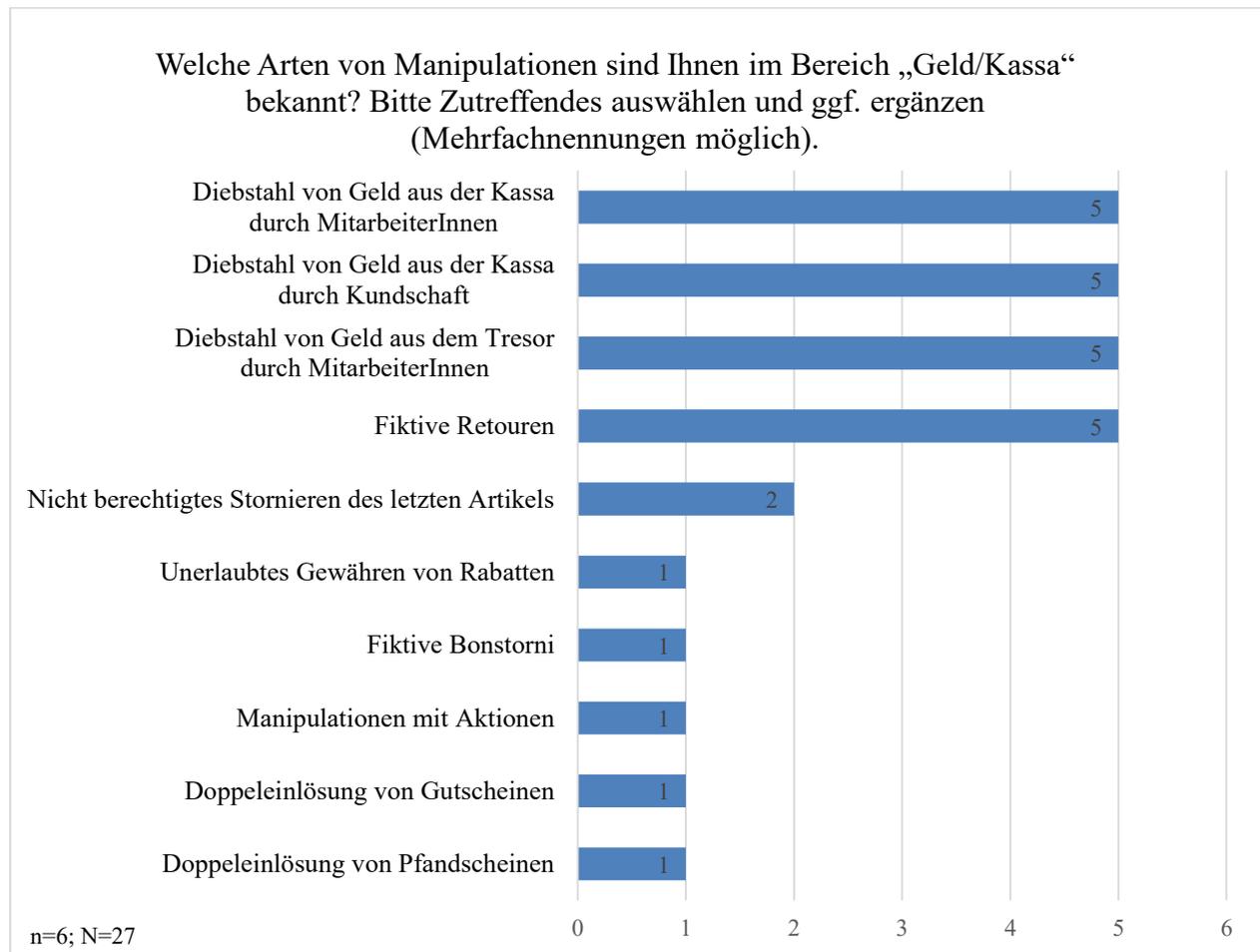
Dieses Prüfgebiet unterteilt sich in die Bereiche Kassa und Tresor. Um herauszufinden, in welchen dieser beiden Bereiche die größere Manipulationsgefahr herrscht, wurden die TeilnehmerInnen um eine Abstimmung diesbezüglich gebeten. Dabei entstand folgendes Ergebnis:



**Abbildung 19:** Abstimmung über die Manipulationsgefahr im Prüfgebiet „Geld/Kassa“,  
Quelle: eigene Darstellung.

Bei der Frage, in welchem Bereich die größere Manipulationsgefahr herrscht, kam es zu einem eindeutigen Ergebnis. Alle sechs befragten Personen gaben an, dass bei den Kassen die größere Manipulationsgefahr ausgeht. Niemand war der Meinung, dass der Tresor die größere Gefahr darstellt.

Anschließend wurden die befragten Personen angehalten, bekannte Manipulationen im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ aufzuzählen. Daraus resultieren folgende Ergebnisse:



**Abbildung 20:** Bekannte Manipulationen im Prüfgebiet „Geld/Kassa“,  
Quelle: eigene Darstellung.

Fünf der sechs befragten Personen nannten als Manipulationsart im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ den Diebstahl von Geld durch den/der MitarbeiterIn aus der Kassa. Die gleiche Anzahl der Befragten gaben die gleiche Manipulationsart durch die Kundschaft an. Ebenfalls fünf TeilnehmerInnen zählten den Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch MitarbeiterInnen auf.

Eine weitere Manipulation, die fünf Befragte auflisteten, ist die Durchführung von fiktiven Retouren. Dabei retourniert die Kassenkraft einen Artikel – obwohl kein/e Kunde/Kundin etwas zurückgebracht hat – nimmt das Geld aus der Kassa und behält es für sich.

Zwei von sechs TeilnehmerInnen der befragten Personen führten das unberechtigte Stornieren des letzten Artikels an. Dabei kassiert die Kassenkraft den Betrag des/der Kunden/Kundin, storniert anschließend den letzten Artikel, obwohl der/die Kunde/Kundin mit der Ware das Geschäft verlässt und behält sich das Geld des stornierten Artikels.

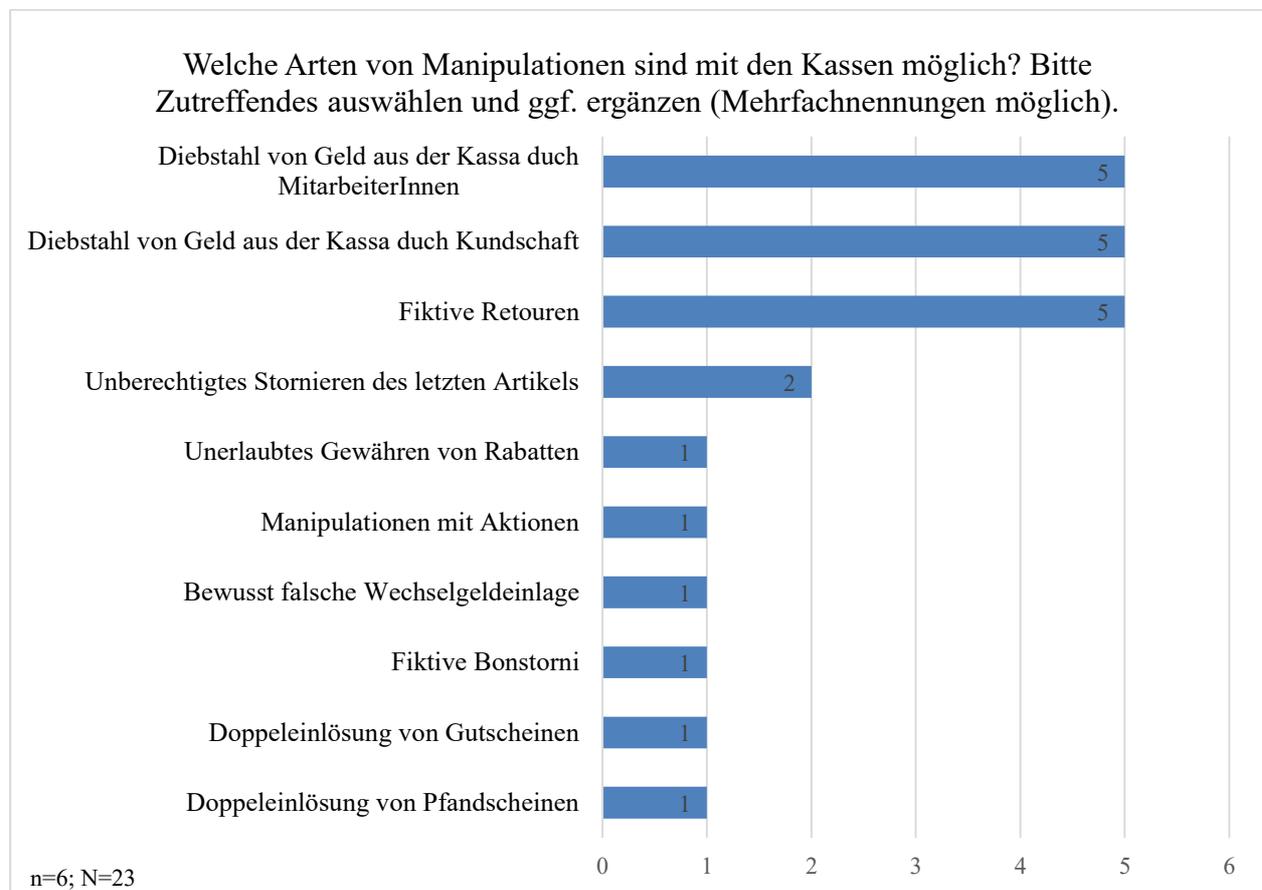
Einer befragten Person ist bekannt, dass unerlaubte Rabatte an der Kassa gewährt werden. Diese Rabatte werden für den eigenen Einkauf oder für den Einkauf eines Familienangehörigen oder einer befreundeten oder bekannten Person verwendet.

Fiktive Bonstorni gab ebenfalls eine von sechs Personen an. Bei dieser Manipulationsart wird gleich wie bei den fiktiven Retouren vorgegangen. Der einzige Unterschied ist, dass keine Retoure getätigt werden, sondern ein gesamter Bon eines/r Kunden/Kundin storniert wird.

Eine befragte Person nannte Manipulationen im Zusammenhang mit Aktionen. Dabei werden in der Aktionszeit – vor allem bei der Bieraktion – Waren im Aktionspreis kassiert, obwohl sie nicht verkauft wurden und werden nach dem Aktionszeitraum retourniert, um Stützungen zu generieren. Diese Stützungen verbessern das Ergebnis der Filiale und wirken sich somit auch auf die Prämie der Marktleitung aus, was diese veranlasst, solche Manipulationen durchzuführen.

Weitere Manipulationsarten, die bei jeweils einem/r TeilnehmerIn zum Vorschein kamen, sind die Doppeleinlösungen von Gutscheinen und von Pfandscheinen. Diese Manipulation hat den Zweck, Geld beim Einkaufen zu sparen.

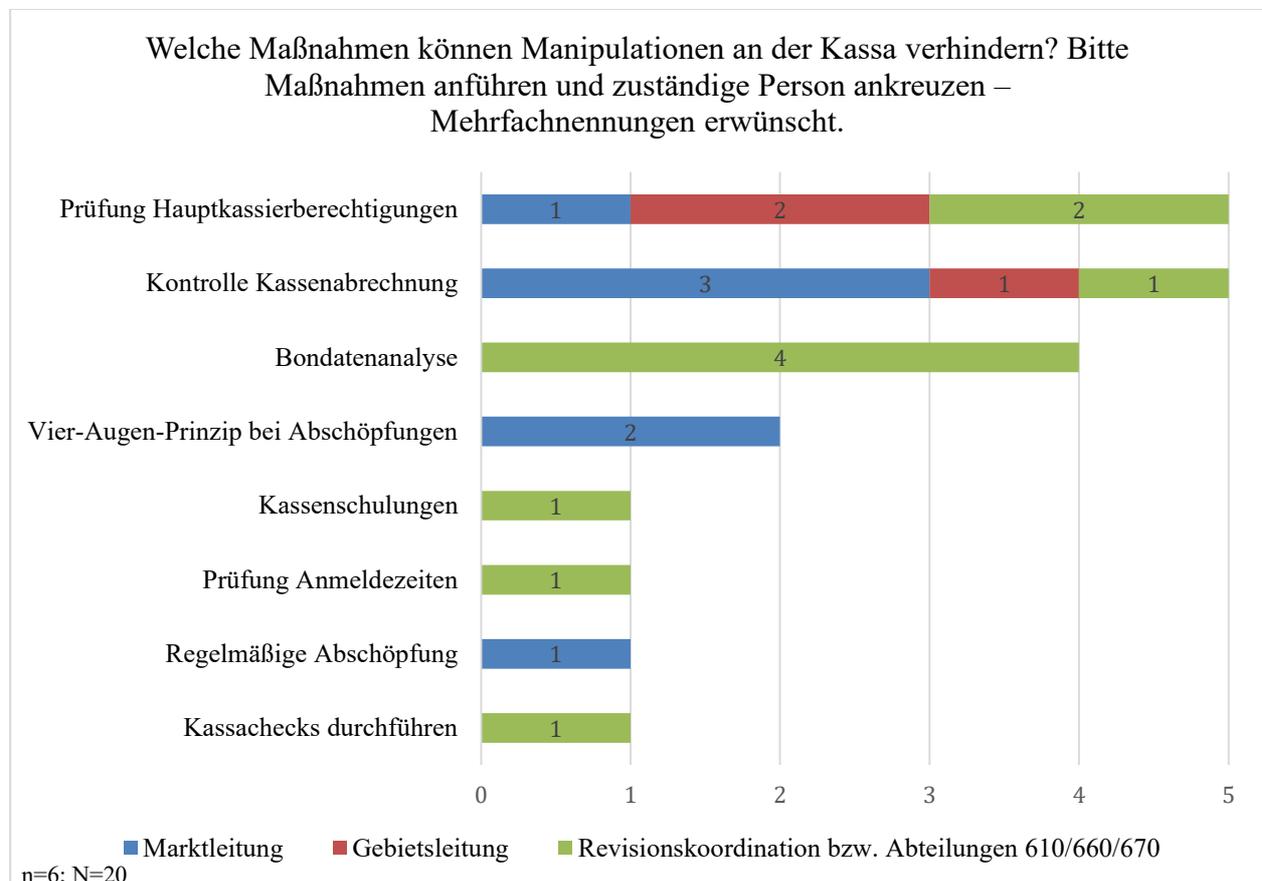
Um weitere mögliche Manipulationen im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ zu erheben, wurden die TeilnehmerInnen ersucht, Manipulationen speziell im Zusammenhang mit der Kassa aufzulisten. Die befragten Personen gaben diesbezüglich folgende Antworten:



**Abbildung 21:** Mögliche Manipulationen im Zusammenhang mit den Kassen, Quelle: eigene Darstellung.

Da die befragten Personen fast die identen Antworten angeben haben, wie bei der Frage nach den Manipulationen im Prüfgebiet „Geld/Kassa“, wird bei diesen Antworten nur die neue Maßnahme genauer beschrieben. Die Maßnahme, die vorab noch nicht beschrieben wurde, ist die bewusst falsche Wechselgeldeingabe. Dabei nimmt die Kassenkraft Geld zum Wechseln aus dem Tresor und gibt jedoch bei der Anmeldung an der Kassa weniger Wechselgeld an, als sie tatsächlich entnommen hat. Der Unterschiedsbetrag zwischen Entnahme und Eingabe wird von der Kassenkraft behalten. Durch diese Manipulation entsteht keine Kassendifferenz, sondern eine Tresordifferenz, die nicht eindeutig einer Kassenkraft zugeordnet werden kann.

Da Manipulationen an der Kassa, gemäß den Antworten der TeilnehmerInnen, eine hohe Manipulationsgefahr darstellt, ist es von Bedeutung Maßnahmen zur Prävention bzw. zur Aufdeckung zu finden. Aus diesem Grund wurden die befragten Personen zu Rate gezogen. Die Erhebung ergab folgendes Ergebnis:



**Abbildung 22:** Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen an der Kassa, Quelle: eigene Darstellung.

Eine der am häufigsten genannten Maßnahmen gegen Manipulationen im Zusammenhang mit der Kassa ist die Prüfung der Hauptkassierberechtigungen. Ist ein/e MitarbeiterIn eine Kassakraft, so kann sie eine Hauptkassierberechtigung oder eine Kassierberechtigung erhalten. Diese Berechtigung kann im Warenwirtschaftssystem mit einem Klick umgestellt werden. Der Unterschied zwischen diesen Berechtigungen ist, dass die Kassakraft mit der Hauptkassierberechtigung Bonstorni und Retouren durchführen kann. Eine Kassakraft ohne dieser Berechtigung muss eine andere Person holen, wenn sie diese Funktionen benötigt. Daher sind bestimmte Manipulationen ohne Hauptkassierberechtigung fast gar nicht möglich. Die Überprüfung der Kassenkräfte mit Hauptkassierberechtigungen sollte laut einem/r TeilnehmerIn von der Marktleitung und gemäß jeweils zwei TeilnehmerInnen von der Gebietsleitung und der Revisionskoordinationsstelle bzw. einer zuständigen Person in den Abteilungen 610/660/670 erfolgen.

Eine weitere Maßnahme, die sehr häufig erwähnt wurde, ist die Kontrolle der Kassenabrechnungen. Drei TeilnehmerInnen sind der Meinung, dass die Maßnahme durch die Marktleitung und jeweils eine befragte Person, dass die Maßnahme durch die Gebietsleitung und durch die Revisionskoordinationsstelle bzw. einer zuständigen Person in den Abteilungen 610/660/670 durchgeführt werden soll. Welche Kontrollen genau durchgeführt werden sollen, werden im nächsten Kapitel erklärt.<sup>83</sup>

Die Maßnahme, die am dritthäufigsten genannt wurde, ist die Bondatenanalyse<sup>84</sup> durch die Revisionskoordinationsstelle bzw. einer zuständigen Person in den Abteilungen 610/660/670. Diese Maßnahme wurde von vier der sechs befragten Personen aufgezählt.

Zwei TeilnehmerInnen der Befragung meinen, dass die Abschöpfungen im Vier-Augen-Prinzip mit der Marktleitung durchgeführt werden sollen. Kassenschulungen sind durch die Revisionskoordinationsstelle bzw. einer zuständigen Person in den Abteilungen 610/660/670 laut einer Person eine weitere Maßnahme zur Vorbeugung von Manipulationen. Des Weiteren sollten ebenfalls diese Personen die Anmeldezeiten an der Kassa gemäß einer befragten Person überprüfen. Dabei soll darauf geachtet werden, welche Kassakraft länger als 6 Stunden bzw. länger als 10 Stunden angemeldet ist. Ist dies der Fall, so besteht der Verdacht, dass die Kassakraft, die Kassa nie sperrt oder die Filiale nicht auf die eigene Personalnummer kassiert.

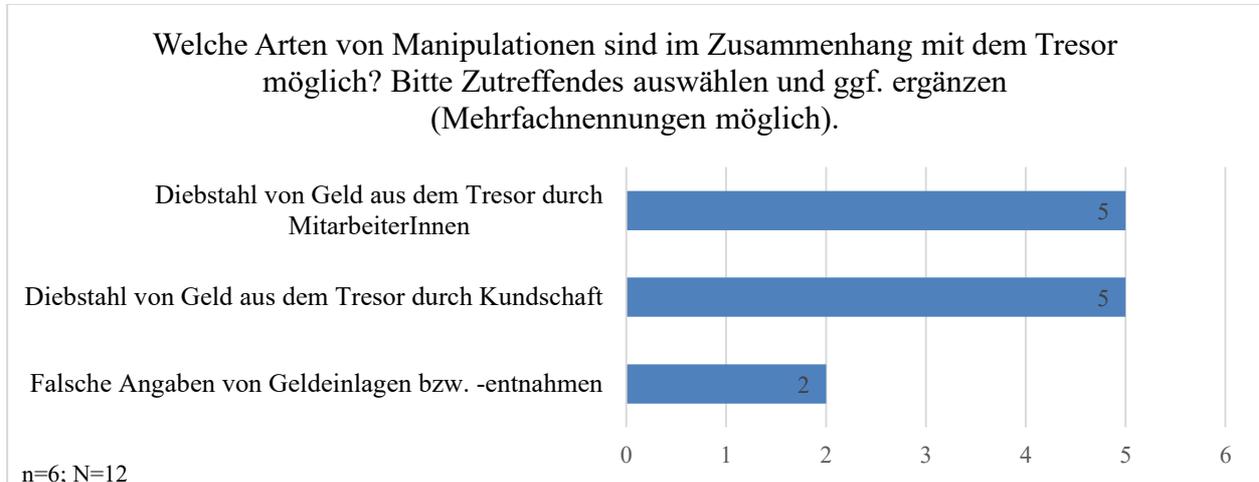
Eine weitere Präventivfunktion hat die regelmäßige Abschöpfung der Kassa, die die Marktleitung in der Filiale durchsetzen soll. Diese Maßnahme wurde von einem/r TeilnehmerIn genannt. Ebenfalls von einem/r TeilnehmerIn kam als Vorschlag die Durchführung von Kassachecks in der Regional-Zentrale durch die Revisionskoordinationsstelle bzw. einer zuständigen Person in den Abteilungen 610/660/670 als Maßnahme gegen Manipulationen im Zusammenhang mit der Kassa. Dabei soll in der Zentrale die Einhaltung der Arbeitstechniken im Zusammenhang mit Retouren, Kassenabrechnungen, etc. überprüft werden.

---

<sup>83</sup> Vgl. Kapitel 5.2.2. Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Geld/Kassa“, S. 87.

<sup>84</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2. Ziele und Aufgaben in der Regional-Zentrale Graz, S. 13f.

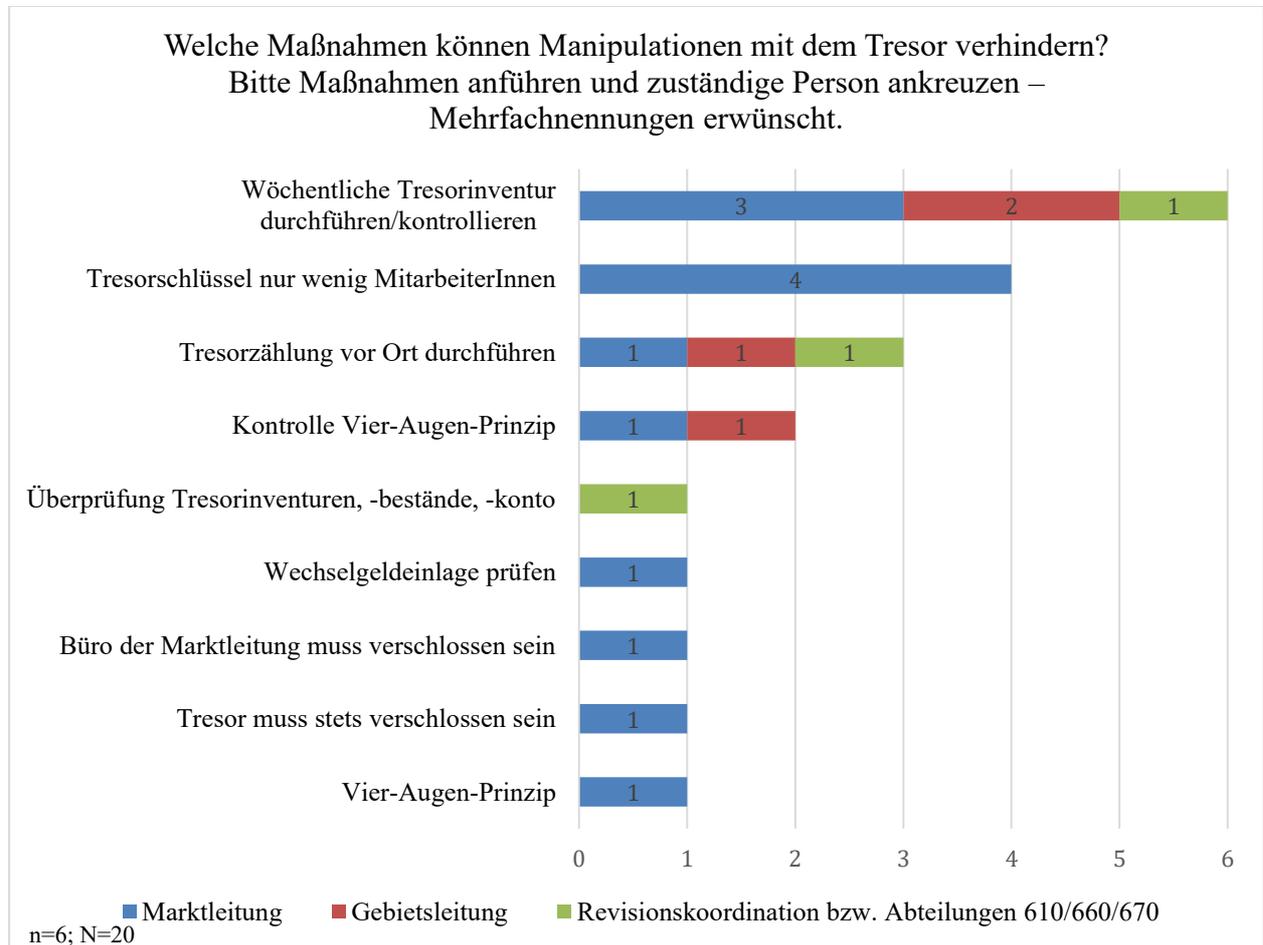
Die zweite Manipulationsgefahr im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ ist der Tresor. Welche Manipulationen im Zusammenhang mit dem Tresor stattfinden können, war ebenfalls eine Frage im Fragebogen, die die TeilnehmerInnen beantworteten. Die Antworten dazu lieferten folgende Erkenntnisse:



**Abbildung 23:** Mögliche Manipulationen im Zusammenhang mit dem Tresor, Quelle: eigene Darstellung.

Manipulationen, die am häufigsten im Zusammenhang mit dem Tresor genannt wurden, sind der Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch die MitarbeiterInnen und durch die Kundschaft. Diese zwei Manipulationen wurden von jeweils fünf der sechs befragten Personen angeführt. Eine weitere Manipulation ist die bewusst falsche Angabe von Geldeinlagen bzw. -entnahmen. Dabei wird mehr bzw. weniger Geld angegeben, als tatsächlich eingelegt bzw. entnommen wurde, um den Differenzbetrag selbst zu behalten. Diese Art von Manipulation wurde von zwei TeilnehmerInnen erwähnt.

Wie bei den Manipulationen mit den Kassen, wurden auch bei Manipulationen mit Tresor Maßnahmen zur Vorbeugung und zur Aufdeckung eruiert. Zur Feststellung solcher Maßnahmen, wurden die TeilnehmerInnen gebeten, diese aufzuzählen. Dabei wurden folgende Maßnahmen genannt:



**Abbildung 24:** Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. Aufdeckung von Manipulationen mit dem Tresor, Quelle: eigene Darstellung.

Bei der Frage, welche Maßnahmen gegen Manipulationen mit dem Tresor durchgeführt werden können, kam als häufigste Antwort die Durchführung und Kontrolle der wöchentlichen Tresorinventuren. Drei der TeilnehmerInnen sind der Meinung, dass diese Maßnahme die Marktleitung durchführen soll. Zwei stimmten für die Gebietsleitung und eine Person für die Revisionskoordinationsstelle bzw. die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670.

Vier von sechs TeilnehmerInnen sagen, dass die Tresorschlüssel nur wenige MitarbeiterInnen haben sollen und dies eine Maßnahme für die Marktleitung ist.

Jeweils eine Person nannte als Maßnahme für alle Instanzen eine Tresorzählung vor Ort, um gegebenenfalls Differenzen aufzudecken.

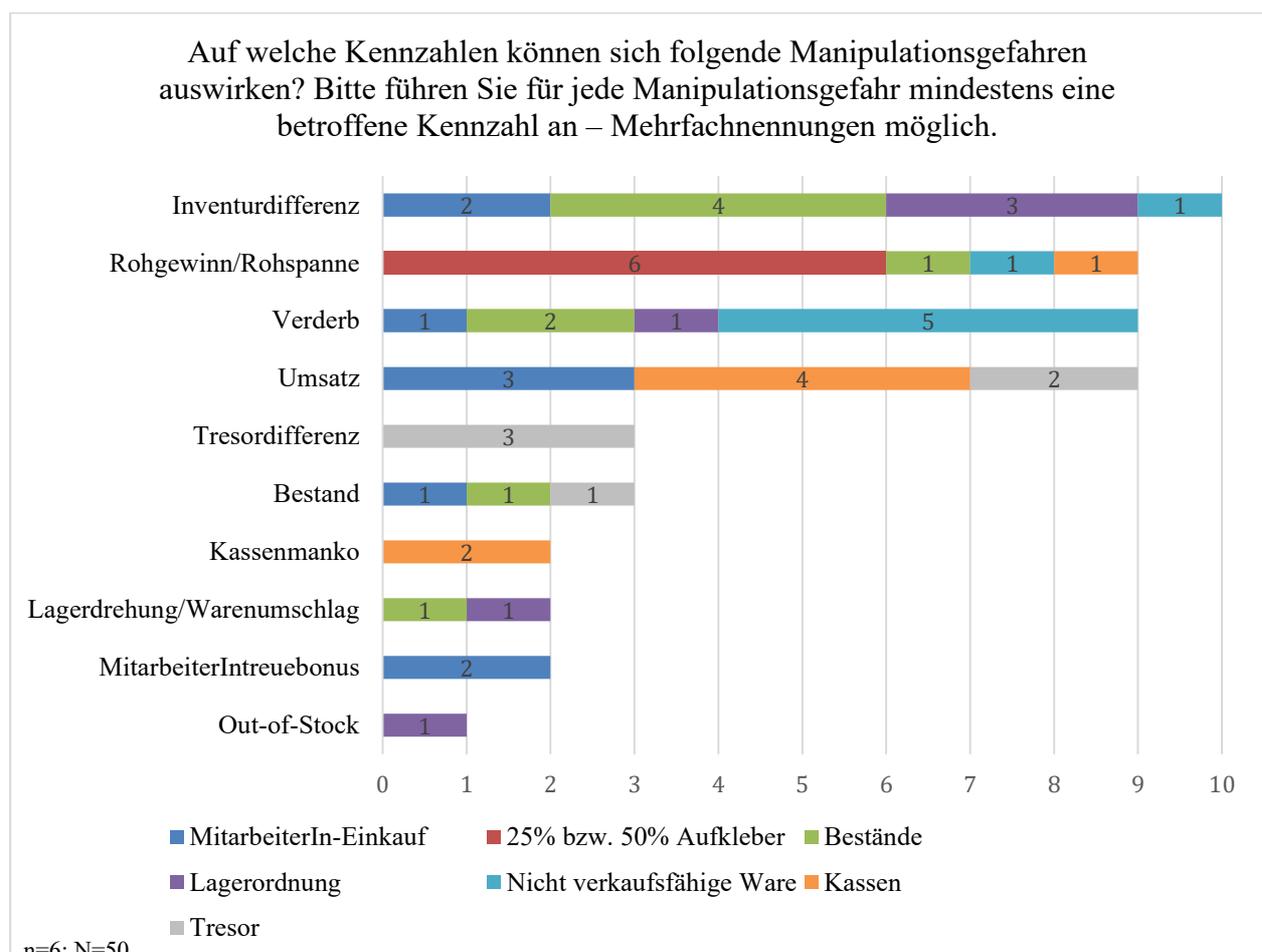
Eine weitere Maßnahme ist das Vier-Augen-Prinzip bei Tätigkeiten im Tresor, die laut einer befragten Person, von der Marktleitung durchgesetzt werden sollte. Die Kontrolle des Vier-Augen-

Prinzips soll gemäß jeweils einem/r TeilnehmerIn von der Marktleitung und von der Gebietsleitung vonstattengehen.

Eine weitere Person gab als Maßnahme die Überprüfung der Tresorinventuren, der Tresorbestände und des Tresorkontos durch die Revisionskoordinationsstelle bzw. durch die zuständige Person in den Abteilungen 610/660/670 an. Weitere Maßnahmen, welche die Marktleitung – gemäß jeweils einer befragten Person – durchführen soll, sind die Überprüfung der Wechselgeldeinlage und das verschlossen Halten des Tresors und des Büros der Marktleitung.

#### 4.5 Ergebnisse Befragung – Kennzahlen, auf denen Manipulationen Auswirkungen haben

Der letzte Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit den Kennzahlen, auf denen Manipulationen eine Auswirkung haben. Um diese Kennzahlen zu eruieren, wurden die TeilnehmerInnen gebeten, bei den vorgegebenen Manipulationsgefahren, Kennzahlen zu nennen, die betroffen sein können. Dabei wurden folgende Kennzahlen folgende Manipulationsgefahren zugeordnet:



**Abbildung 25:** Kennzahlen, auf denen sich Manipulationen auswirken, Quelle: eigene Darstellung.

Aus der Grafik ist ersichtlich, dass die Kennzahlen Inventurdifferenz, Rohgewinn/Rohspanne, Verderb<sup>85</sup> und Umsatz<sup>86</sup> am öftesten aufgezählt und somit auch am häufigsten betroffen sind. Diese Kennzahlen stellten sich auch im 3. Kapitel als wichtigste Kennzahlen im Lebensmittel-einzelhandel heraus und heben somit die Bedeutung der Prävention bzw. Aufdeckung von Manipulationen hervor.

Die Kennzahl Inventurdifferenz wurde insgesamt zehn Mal genannt. Bei Manipulationen im Zusammenhang mit den Beständen wurde diese vier Mal, mit der Lagerordnung drei Mal, mit dem MitarbeiterIn-Einkauf zwei Mal und mit der nicht verkaufsfähigen Ware einmal erwähnt.

Der Rohgewinn bzw. – in Prozent ausgedrückt – die Rohspanne kam neun Mal als Antwort von den befragten Personen. Diese Kennzahl wurde vor allem bei Manipulationen im Zusammenhang mit den 25% bzw. 50% Aufklebern aufgezählt – nämlich von allen sechs TeilnehmerInnen an der Umfrage. Jeweils einmal wurde der Rohgewinn bzw. die Rohspanne bei Manipulationen mit den Beständen, mit den nicht verkaufsfähigen Waren und mit den Kassen angeführt.

Ebenfalls neun Mal wurde der Verderb als Kennzahl, auf die sich Manipulationen auswirken können, einer Manipulationsgefahr zugeordnet. Am häufigsten – und zwar fünf Mal – wurde diese Kennzahl im Zusammenhang mit der Manipulationsgefahr nicht verkaufsfähiger Waren genannt. Zwei Mal kam diese Kennzahl bei Manipulationen mit den Beständen und jeweils einmal bei Manipulationen im Zusammenhang mit dem MitarbeiterIn-Einkauf und mit der Lagerordnung.

Eine weitere Kennzahl die neun Mal angeführt wurde, ist der Umsatz. Diese Kennzahl wurde vier Mal bei der Manipulationsgefahr Kassa, drei Mal bei der Manipulationsgefahr MitarbeiterIn-Einkauf und einmal bei der Manipulationsgefahr Tresor beschrieben.

Die Kennzahl Tresordifferenz wurde von drei der sechs befragten Personen erwähnt. Diese Kennzahl kann bei Manipulationen im Zusammenhang mit dem Tresor beeinflusst werden.

Bestand ist eine Kennzahl, die drei Mal einer Manipulationsgefahr zugeordnet wurde. Jeweils einmal wurde diese Kennzahl bei Manipulationen mit dem MitarbeiterIn-Einkauf, mit den Beständen und mit dem Tresor angeführt.

Die Kennzahl Kassenmanko wurde von zwei TeilnehmerInnen bei der Manipulationsgefahr Kassa klassifiziert.

---

<sup>85</sup> Vgl. Kapitel 3.2. Spanne, S. 26ff.

<sup>86</sup> Vgl. Kapitel 3.1. Umsatz, S. 25.

Ebenfalls zwei Mal wurde die Kennzahl Lagerdrehung bzw. Warenumsschlag als Antwort gegeben. Einmal wurde diese Kennzahl bei Manipulationen mit den Beständen und ein weiteres Mal bei Manipulationen mit der Lagerordnung aufgezählt.

Eine weitere Kennzahl, auf denen Manipulationen eine Auswirkung haben, ist laut der Antworten der befragten Personen, der MitarbeiterIntreuebonus. Von zwei TeilnehmerInnen wurde diese Kennzahl der Manipulationsgefahr MitarbeiterIn-Einkauf beigeordnet.

Die letzte Kennzahl, die bei der Befragung vorkam, ist die Kennzahl Out-of-Stock. Diese zeigt, wie viel Prozent der Waren in der Filiale nicht verfügbar sind. Diese Kennzahl wurde von einer befragten Person im Zusammenhang mit der Manipulationsgefahr Lagerordnung beschrieben.

## **5. Empirische Erhebung 2: Durchführung von Filialrevisionen zur Aufdeckung von Schwachstellen**

Um Manipulationen und nicht eingehaltene Arbeitstechniken, die der Vorbeugung von Manipulationen oder der Absicherung der Marktleitung bei Eintritt einer Manipulation dienen, in den Filialen aufzudecken und den zuständigen Personen aufzuzeigen, wurde im Rahmen der Masterarbeit eine weitere empirische Erhebung durchgeführt.

Das erste Unterkapitel beschreibt das Untersuchungsdesign dieser empirischen Erhebung, indem der Informationsbedarf aufgezeigt wird. Des Weiteren wird die Untersuchungsmethode theoretisch dargelegt und die Auswahl der Untersuchungsmethode begründet. Anschließend setzt sich das Kapitel mit der Grundgesamtheit und der Stichprobenwahl auseinander. Diese wird theoretisch und praktisch ausgearbeitet und der Grund für die Auswahl angegeben. Danach werden das Erhebungsinstrument, das Benotungssystem, die Feldplanung und der Feldablauf dargestellt. Zum Schluss dieses Unterkapitels gibt es eine Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns.

Das zweite Unterkapitel beschreibt den Beobachtungsplan der Filialrevision. Dabei wird das Beobachtungsfeld, die Beobachtungseinheit, die Variable und der Indikator dargestellt und mit den SPAR internen Richtlinien begründet. Der Beobachtungsplan wird in die Prüfgebiete „Ware“, „Geld/Kassa“ und „Arbeitstechniken/Sicherheit“ unterteilt.

Das letzte Unterkapitel bildet die Ergebnisse der empirischen Erhebung 2 ab. Diese Ergebnisse werden wiederum in die drei Prüfgebiete gegliedert, anschließend beschrieben und grafisch dargestellt.

### **5.1 Untersuchungsdesign der empirischen Erhebung 2**

Wie bereits im Kapitel 4.1. Untersuchungsdesign der empirischen Erhebung 1 beschrieben, ist es notwendig den Informationsbedarf vorab festzulegen, um eine empirische Erhebung durchführen zu können.

Die Erhebung soll folgende konkrete Fragen beantworten:

- Welche Manipulationen finden in den Filialen statt?
- Welche Arbeitstechniken, die der Vorbeugung von Manipulationen dienen, werden in den Filialen nicht eingehalten?
- Welche Arbeitstechniken, die zur Absicherung der Marktleitung dienen, falls eine Manipulation stattgefunden hat, werden nicht eingehalten?

Diese Informationen sollen erhoben werden, um die aktuelle Lage in den Filialen darstellen zu können und die zuständigen Personen auf Manipulationen bzw. nicht eingehaltenen Arbeitstechniken aufmerksam zu machen bzw. zu sensibilisieren.

Um diese Informationen zu erheben, werden Filialrevisionen in Filialen in der Steiermark der SPAR Regional-Zentrale Graz durchgeführt.

In den darauffolgenden Kapiteln werden die theoretischen Grundlagen und die Vorgehensweise der empirischen Erhebung dargestellt.

### **5.1.1 Untersuchungsmethode der empirischen Erhebung 2**

Um die im Untersuchungsdesign aufgezählten Fragen beantworten zu können, ist die einzig mögliche Forschungsmethode die Beobachtung. Der Grund dafür ist, dass Manipulationen und nicht eingehaltene Arbeitstechniken nicht mittels anderer Erhebungsmethoden eruiert werden können, da sonst angenommen werden muss, dass die Fragen nicht wahrheitsgetreu beantwortet werden. Weitere Gründe für die Beobachtung sind den später beschriebenen Vorteilen zu entnehmen.

Bei der Methode der Beobachtung wird sinnlich wahrnehmbares Verhalten zum Zeitpunkt des Entstehens planvoll, systematisch und reflektierend erfasst, dokumentiert und gedeutet.<sup>87</sup> Der Unterschied zwischen der wissenschaftlichen Beobachtungen und den alltäglich gemachten Beobachtungen ist, dass die wissenschaftliche Beobachtung systematisch und intersubjektiv überprüfbar stattfindet. Die Alltagsbeobachtung findet eher beliebig und interessensgesteuert statt. Daher kann das wissenschaftliche Beobachten auch als Systematisieren vom alltäglichen Beobachten gesehen werden.<sup>88</sup>

Es ist eine systematische Beobachtung, wenn ein genauer Beobachtungsplan vorliegt, der folgende Fragen beantwortet:<sup>89</sup>

- Was ist zu beobachten?
- Was ist für die Beobachtung unwesentlich?
- Ob bzw. in welcher Weise darf das Beobachtete gedeutet werden?
- Wann und wo findet die Beobachtung statt?
- Wie ist das Beobachtete zu protokollieren?

---

<sup>87</sup> Vgl. BERGER-GRABNER (2016), S. 151.

<sup>88</sup> Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S. 213.

<sup>89</sup> Vgl. BORTZ/DÖRING (2006), S. 263.

Der Beobachtungsplan ist somit ein Schema, indem alle wichtigen Beobachungskriterien angegeben sind, wie zum Beispiel die festgelegten Beobachtungsvariablen und Indikatoren.

Zunächst bedarf es einer Eingrenzung des Beobachtungsfeldes und der Beobachtungseinheit. Das Beobachtungsfeld ist meist mehr als nur ein definierter räumlicher Bereich, indem sich das beobachtete Ereignis abspielt. Das Beobachtungsfeld gibt auch die Information, wer, wann und unter welchen Rahmenbedingungen beobachtet wird.

Die Beobachtungseinheit ist jener Gegenstand, der konkret beobachtet wird und ist somit ein Teilbereich des Beobachtungsfeldes. Eine Beobachtungseinheit kann zum Beispiel eine Person, eine Personengruppe, Gegenstände oder Prozesse sein. Bei der Beobachtungseinheit müssen des Weiteren Ihre zugehörigen Variablen und Indikatoren definiert werden. Die Variablen legen fest, was an der Beobachtungseinheit konkret überprüft wird. Ein Beispiel dafür ist die Ehrlichkeit einer Person. Die Indikatoren zeigen, unter welchen Aspekten die Variable der Beobachtungseinheit zutrifft oder nicht zutrifft. Der Indikator wird somit auch als Anzeiger bezeichnet. Ein Beispiel dafür ist die Zurückgabe der verlorenen Geldtasche, um die Ehrlichkeit einer Person zu beobachten.<sup>90</sup>

Je nach Standardisierung, Beobachtungsrolle und Authentizität gibt es Unterschiede bei den Beobachtungsformen. Es wird zwischen strukturierte und unstrukturierte, teilnehmende und nicht teilnehmende und offene und verdeckte Beobachtung unterschieden.

Bei der strukturierten Beobachtung wird vorab ein Schema festgelegt, bei der unstrukturierten Beobachtung hingegen werden lediglich einige Leitfragen definiert.

Bei der teilnehmenden Beobachtung nimmt der Forscher eine Rolle im beobachteten Feld ein und wird aufgrund dessen, selbst ein Bestandteil des Feldes. Diese Beobachtung wird auch aktive Beobachtung genannt. Bei der nicht teilnehmenden Beobachtung – auch passive Beobachtung genannt – beteiligt sich der Forscher wenig bis gar nicht an der zu untersuchenden Situation und macht die Beobachtung als außenstehende Person.

Es ist eine offene Beobachtung, wenn die beobachteten Personen darüber informiert sind, dass sie beobachtet werden. Nicht wesentlich dabei ist, ob sie den wahren Forschungszweck kennen. Bei der verdeckten Beobachtung hingegen, dringt der/die BeobachterIn ins Feld ein, ohne des Wissens der beobachteten Personen und gibt sich somit nicht zu erkennen.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. HUG/POSCHESCHNIK (2010), S 114ff.

<sup>91</sup> Vgl. BERGER-GRABNER (2016), S. 151.

Des Weiteren wird zwischen einer Feld- und Laborbeobachtung unterschieden. Bei einer Feldbeobachtung wird das Verhalten in einem natürlichen Umfeld erhoben. Bei einer Laborbeobachtung hingegen wird das Verhalten in einer standardisierten Situation beobachtet.<sup>92</sup>

Die Beobachtung im Zuge der Filialrevisionen findet folgenderweise statt:

- Standardisiert
- Nicht teilnehmend
- Offen
- Als Feldbeobachtung

Die Beobachtung wird standardisiert durchgeführt, da diese mithilfe einer Checkliste<sup>93</sup> ausgeführt wird. Es handelt es sich um eine nicht teilnehmende Beobachtung, da die Beobachterin als außenstehende Person an Informationen gelangt und nicht Bestandteil des Feldes wird. Es findet eine offene Beobachtung statt, da sich die Beobachterin während der Filialrevision bei der Marktleitung anmeldet. Dies ist notwendig, da sich einige zu beobachtende Punkte im Büro der Marktleitung befinden und dafür fremde Personen keinen Zutritt gewährt bekommen. Ein weiterer Grund für eine offene Beobachtung ist, dass die Beobachterin teilweise in den Filialen erkannt wird und als Beobachterin somit identifiziert wird.

Bei der Beobachtung wird – wie bei der Befragung – zwischen einer quantitativen und qualitativen Methode entschieden. Aus folgenden Gründen handelt es sich um eine quantitative und um keine qualitative empirische Erhebung:<sup>94</sup>

- Keine offenen Kategorien bzw. Fragestellungen
- Strenge Standardisierung
- Fixes Beobachtungsschema
- Messung einzelner Variablen
- Ein interpretativer Zugang steht nicht im Fokus

---

<sup>92</sup> Vgl. VOSS (2016), S. 44.

<sup>93</sup> Vgl. Kapitel 5.1.3. Erhebungsinstrument der empirischen Erhebung 2, S. 75ff.

<sup>94</sup> Vgl. BORTZ/DÖRING (2006), S. 322.

Die Erhebungsmethode Beobachtung bringt sowohl Vorteile, als auch Nachteile mit sich.

Ein Vorteil von Beobachtungen im Vergleich zu Befragungen ist, dass es keine Abhängigkeit von der Auskunftsfähigkeit oder –bereitschaft der teilnehmenden Person gibt. Ein weiterer Vorteil ist, dass es nicht notwendig ist, sich auf retrospektive Berichte zu verlassen, da die Beobachtung direkt und aktuell stattfindet. Zusätzlich sind die Ergebnisse frei von zahlreichen Problemen wie zum Beispiel Erinnerungsfehler, Fehlinterpretationen, Hemmungen, Antwortverweigerungen oder Falschangaben.<sup>95</sup>

Ein Nachteil der wissenschaftlichen Beobachtung ist, dass das Ergebnis nie eine vollkommen realitätstreue Abbildung sein kann. Der Grund dafür ist, dass der/die BeobachterIn immer entscheiden muss, welche Teile der Realität die Aufmerksamkeit geschenkt wird und somit registriert und interpretiert wird. Ein weiterer Nachteil bei der offenen Beobachtung ist, dass die beobachteten Personen möglicherweise reaktiv sind. Der Grund dafür ist, dass die Personen ihr Verhalten eventuell ändern, wenn sie wissen, dass sie beobachtet werden.<sup>96</sup> Des Weiteren können die Daten verzerrt sein, wenn der/die BeobachterIn keine Objektivität herstellen kann. Ein weiterer Punkt ist der erhöhte Zeit- und Kostenaufwand im Zuge der Datenerhebung bei der Beobachtung.<sup>97</sup>

### **5.1.2 Grundgesamtheit und Stichprobe der empirischen Erhebung 2**

Wie bereits beschrieben, werden je nach Fragestellung über Personen bzw. Merkmalsträger in einer Untersuchung Aussagen getätigt, wobei dieser Geltungsbereich als Grundgesamtheit bezeichnet wird.<sup>98</sup>

Die Grundgesamtheit dieser empirischen Erhebung sind alle Filialen der SPAR Regional-Zentrale Graz, die zum Stichtag 3. September 2018 dem Filialsystem angehören. Dies sind somit 116 Filialen in der Steiermark und im südlichen Burgenland. Die Grundgesamtheit ist somit bekannt und endlich, da die Anzahl der Filialen mit 116 an der Zahl festgestellt werden konnte.

Als nächster Schritt muss eruiert werden, ob eine Totalerhebung oder eine Stichprobenerhebung durchgeführt werden soll. Da die Grundgesamtheit mit 116 Filialen nicht überschaubar ist und der Besuch aller Filialen extrem kosten- und zeitintensiv wäre, wird bei dieser empirischen Erhebung

---

<sup>95</sup> Vgl. MÜLLER/DAVID/STRAATMANN (2011), S. 329.

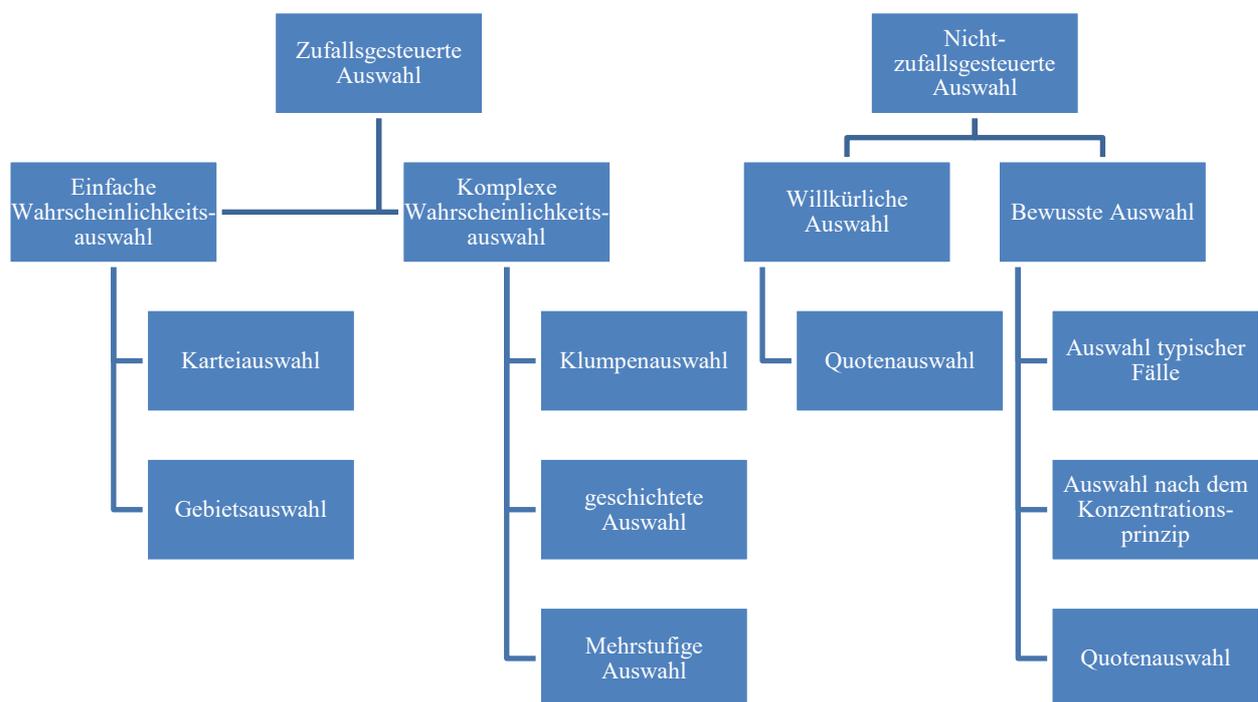
<sup>96</sup> Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S. 215.

<sup>97</sup> Vgl. MÜLLER/DAVID/STRAATMANN (2011), S. 330.

<sup>98</sup> Vgl. Kapitel 4.1.2. Grundgesamtheit der empirischen Erhebung 1, S. 34.

eine Stichprobenerhebung vorgezogen. Des Weiteren muss die Vorgabe der Hauptzentrale berücksichtigt werden. Diese besagt, dass bei 10% aller Filialen pro Jahr Filialrevisionen durchgeführt werden müssen. Im Jahr 2018 müssen somit 12 Filialen beobachtet werden. Im Jahr 2019 werden 4 Filialen besucht – eine Filiale pro Monat. Somit ergibt das eine Stichprobe von 16 Filialen.

Die Auswahl der Stichprobe kann zufallsgesteuert oder nicht-zufallsgesteuert, nämlich systematisch erfolgen. Bei zufallsgesteuerten Auswahlen wird zwischen der einfachen Wahrscheinlichkeitsauswahl und der komplexen Wahrscheinlichkeitsauswahl unterschieden. Bei der einfachen Wahrscheinlichkeitsauswahl kann die Karteiauswahl und die Gebietsauswahl durchgeführt werden. Bei der komplexen Wahrscheinlichkeitsauswahl gibt es die Möglichkeit der Klumpenauswahl, der geschichteten Auswahl und der mehrfachen Auswahl. Bei den nicht-zufallsgesteuertem Auswahlverfahren wird zwischen willkürlicher und bewusster Auswahl unterschieden. Die bewusste Auswahl untergliedert sich in Auswahl typischer Fälle, Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip und der Quotenauswahl.<sup>99</sup>



**Abbildung 26:** Auswahlverfahren der Stichprobenkonstruktion,  
Quelle: in Anlehnung an KROMREY/ROOSE/STRÜBING (2016), S. 266.

<sup>99</sup> Vgl. KROMREY/ROOSE/STRÜBING (2016), S. 265f.

Bei der Auswahl typischer Fälle gibt es den Sonderfall „Verfahren der Extremfälle“. Dabei werden jene Untersuchungseinheiten befragt, bei denen besonders genaue und detaillierte Informationen erwartet werden, da diese die untersuchenden Merkmale in besonders extremer Ausprägung aufweisen.<sup>100</sup>

Die Stichprobenauswahl „Verfahren der Extremfälle“ wird angewandt, da in letzter Zeit häufig unplausible Bestände aufgetaucht sind bzw. des Öfteren der Verdacht aufgekommen ist, dass Schreibtischinventuren durchgeführt werden. Jene 16 Filialen, die dabei besonders auffällig waren, sollen beobachtet werden, um bei Bestätigung des Verdachts sofort handeln zu können. Ein weiterer Grund für diese Auswahl ist, dass die Wichtigkeit und Effektivität der Filialrevisionen aufgezeigt werden soll, da besonders bei diesen Filialen Handlungsbedarf bestehen wird. Des Weiteren sollen jene Filialen betroffen sein, wo MitarbeiterInnen nicht gemäß Arbeitstechniken bzw. Richtlinien arbeiten, um ihnen als externe Person die Wichtigkeit der Einhaltung der Arbeitstechniken bzw. Richtlinien nahe zu legen. Zusätzlich soll der Besuch in der Filiale eine präventive Wirkung gegen Manipulationen haben, da die MitarbeiterInnen in den Filialen nach den Filialrevisionen wissen, dass eine Kontrolle jederzeit stattfinden kann.



**Abbildung 27:** Ermittlung der Stichprobe der empirischen Erhebung 2,  
Quelle: eigene Darstellung.

Die Auswahl der 16 Filialen erfolgte in vier Schritte:

- 1) Als erstes wurden die Inventuren vom ersten und zweiten Quartal 2018 auf Schreibtischinventuren überprüft. Dabei erhob sich bei sieben Filialen der Verdacht und diese wurden somit bei der Stichprobe berücksichtigt.
- 2) Als nächstes wurden die Inventuren vom dritten Quartal 2018 auf Schreibtischinventuren analysiert. Die vier Filialen, die bei dieser Analyse aufgefallen sind, wurden ebenfalls bei der Stichprobe miteinbezogen.

---

<sup>100</sup> Vgl. EBSTER/STALZER (2017), S. 188f.

- 3) Als dritten Schritt wurden die Inventuren vom letzten Quartal 2018 auf Schreibtischinventuren kontrolliert. Bei dieser Analyse konnte keine verdächtige Filiale gefunden werden.
- 4) Als letzten Schritt wurden jene Filialen berücksichtigt, bei denen es einige unplausible Bestände gibt und eine falsche Arbeitstechnik bei den Inventuren im Jahr 2018 vermutet wird. Aufgrund dieser Analyse wurden die restlichen fünf Filialen ausgewählt.

Bei der Analyse auf Schreibtischinventuren, werden jene Inventuren genauer kontrolliert, bei denen bei vielen Artikeln zuerst eine Inventurdifferenz erzeugt wird und anschließend die Inventurdifferenz sofort auf null gestellt wird. Diese Inventuren können mittels eines Abrufes herausgefiltert werden. Anschließend werden bei diesen Inventuren die Warenbewegungen der inventierten Artikel genauer analysiert. Ist die Aufnahme der Inventur nicht plausibel und wurde die Inventur innerhalb von wenigen Minuten abgeschlossen, so besteht ein Verdacht auf Schreibtischinventur. Die nachfolgende Grafik zeigt die Warenbewegung eines Artikels im Warenwirtschaftssystem, bei denen eine Schreibtischinventur offensichtlich war und auch im Nachhinein bestätigt werden konnte:

Bewegungsdatum	Anfangslager	Einkaufsmenge	Lagerumbuchung	Lagerkorrektur	Verkaufsmenge	Inventurmenge	Endlager
18/04/2013	0.00	20.00	-	-	-	PI	20.00
07/06/2013	20.00	-	-	-	-2.00	-	18.00
17/06/2013	18.00	-	-	-	-	EI	18.00
26/09/2013	18.00	-	-	-	-1.00	-	17.00
29/10/2013	17.00	-	-	-	-1.00	-	16.00
02/01/2014	16.00	-	-	-	-2.00	-	14.00
02/06/2014	14.00	-	-	-	-	EI	14.00
15/09/2015	14.00	-	-	-	-	PI	14.00
05/09/2016	14.00	-	-	-	-	PI	14.00
11/09/2017	14.00	-	-	-	-	PI	14.00
03/07/2018	14.00	-	-	-	-	PI	14.00
		20.00	0.00	0.00	-6.00		

**Abbildung 28:** Warenbewegungen eines Artikels, bei dem im Nachhinein eine Schreibtischinventur bestätigt wurde, Quelle: Auszug Warenwirtschaftssystem SPAR Regional-Zentrale Graz, Abruf am 30.01.2019.

Bei diesem Artikel kam der Verdacht auf, da der Wareneingang am 18.04.2013 und der letzte Verkauf am 02.01.2014 erfolgten. Anschließend gab es keine anderen Warenbewegungen mehr und es wurden nur mehr Inventuren durchgeführt. Dies kann von der Spalte Inventurmenge

entnommen werden, da die Abkürzung PI für permanente Inventur und EI für Einzelartikelinventur steht.

Um die ausgewählten Filialen beobachten zu können, war es notwendig die Adressen der zu beobachteten Filialen und die Namen der Marktleitungen rauszufinden. Diese konnten aus dem internen SPAR-Portal entnommen werden.

### **5.1.3 Erhebungsinstrument der empirischen Erhebung 2**

Das Erhebungsinstrument bei der empirischen Erhebung ist eine Checkliste. Diese dient zusätzlich als Beobachtungsprotokoll. Ein Beobachtungsprotokoll enthält alle wichtigen Kriterien der Beobachtung. Dies dient dazu, um die Wahrnehmung des/der Beobachters/Beobachterin sprachlich und inhaltlich zu lenken. Ein weiterer Vorteil ist die Erleichterung der Aufzeichnungen, die für die Ergebnisauswertung notwendig sind.<sup>101</sup>

Die Checkliste wurde von der Abteilung Interne Revision in der Hauptzentrale vorgegeben. Da die zu beobachteten Kriterien nicht genau definiert wurden, wurden die Ergebnisse der Befragungen<sup>102</sup> benutzt, um die Checkliste zu konkretisieren. Die Konkretisierung der Checkliste dient zur Sicherstellung, dass jede Filiale gleich objektiv bewertet werden kann. Die Checkliste vor der Bearbeitung<sup>103</sup> und die Checkliste nach der Bearbeitung<sup>104</sup> befinden sich im Anhang.

Am Anfang der Checkliste wird dokumentiert, wer die Filialrevision durchführt und welche Personen die Ergebnisse anschließend erhalten werden. Des Weiteren wird erfasst, in welcher Filiale die Filialrevision stattfindet, wer die Filialgebietsleitung, die Marktleitung und deren Stellvertretung ist und wann die Filialrevision erfolgt.

Anschließend ist die Checkliste in die Prüfgebiete „Ware“, „Geld/Kassa“ und „Arbeits-techniken/Sicherheit“ geteilt. Jedes Prüfgebiet gliedert sich in weitere Bereiche.

---

<sup>101</sup> Vgl. HUG/POSCHESCHNIK (2010), S.114.

<sup>102</sup> Vgl. Kapitel 4.2. Ergebnisse Befragung – Allgemeines, S. 40ff; Kapitel 4.3. Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Ware“, S. 43ff; Kapitel 4.4. Ergebnisse Befragung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“, S. 56ff.

<sup>103</sup> S. Anhang S. 124f.

<sup>104</sup> S. Anhang S. 126f.

Das Prüfgebiet „Ware“ setzt sich aus folgenden Bereichen zusammen:

- MitarbeiterIn-Einkauf
- 25% bzw. 50% Aufkleber
- Bestandskontrolle
- Lagerordnung
- Nicht verkaufsfähige Ware

Das Prüfgebiet „Geld/Kassa“ wird in den Bereichen Kassen und Tresor aufgegliedert.

Das Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ beinhaltet folgende Bereiche:

- Dokumente/Richtlinien
- Abend-/Taschenkontrollen
- Sicherheit

Was genau in den Bereichen geprüft wird, ist dem Beobachtungsplan zu entnehmen.<sup>105</sup>

Um eine Bestätigung für das Beobachtete zu erhalten, ist zum Schluss eine Unterschrift von der Marktleitung bzw. von deren Stellvertretung notwendig.

Zusätzlich ist auf der Checkliste eine Legende mit dem Benotungssystem. Dieses funktioniert folgendermaßen:

- Benotung 0 = Prüfgebiet wurde für nicht in Ordnung befunden, es besteht Handlungsbedarf
- Benotung 1 = Prüfgebiet wurde als in Ordnung empfunden, es besteht kein Handlungsbedarf

Jeder der vorher dargestellten Bereiche wird einzeln benotet. Diese Noten werden im jeweiligen Prüfgebiet zusammengezählt und es wird der Durchschnitt berechnet. Somit entsteht eine Note für jedes Prüfgebiet. Des Weiteren wird über alle Noten der Durchschnitt berechnet, um eine Gesamtnote zu erhalten. Wird bei einem Bereich die Note 0 vergeben, so muss im Anmerkungsfeld der Grund für den Handlungsbedarf angegeben werden. Fällt ein Merkmal besonders positiv auf, so kann dieses ebenfalls vermerkt werden.

---

<sup>105</sup> Vgl. Kapitel 5.2. Beobachtungsplan bei Filialrevisionen, S. 79ff.

Die farbliche Kennzeichnung der Benotung wird von der Abteilung Interne Revision in der Hauptzentrale vorgegeben. Die Kennzeichnung erfolgt folgendermaßen:

- Note 0,9 – 1 = kein Handlungsbedarf = grün
- Note 0,7 – 0,89<sup>-</sup> = Handlungsbedarf = orange
- Note 0 – 0,69<sup>-</sup> = dringender Handlungsbedarf = rot

#### **5.1.4 Feldplanung und –ablauf der empirischen Erhebung 2**

Bevor eine Filialrevision durchgeführt wird, wird folgendes vorbereitet und ausgedruckt:

- Unplausible Bestände
- Hohe Bestände
- Minusbestände
- Artikel mit Verdacht auf Schreibtischinventur
- Tresordifferenzen der letzten zehn Inventuren
- Aktuelle Kassendifferenzen

Weder die Filiale selbst, noch die Filialgebietsleitung wird vor der Beobachtung über den Besuch informiert. Der Grund dafür ist, dass sich die Filialen nicht auf die Beobachtung vorbereiten können sollen, da sonst eventuell Handlungsbedarf vertuscht wird. Somit soll gewährleistet werden, dass ein möglichst realistisches Bild beobachtet werden kann.

Bei der Ankunft werden jene Kriterien kontrolliert, bei denen kein Zugang zu Räumen, die für dritte Personen verboten sind, notwendig ist. Ein Beispiel dafür ist der Kassenbereich. Wird in der Zwischenzeit die Beobachterrolle aufgedeckt oder wurden all diese Kriterien überprüft, so wird die Marktleitung bzw. deren Stellvertretung aufgesucht. Diese wird begrüßt und über die Beobachtung aufgeklärt. Anschließend werden die restlichen Punkte der Checkliste mit der Anwesenheit der Marktleitung bzw. deren Stellvertretung kontrolliert. Da jede Filiale eine andere Anordnung hat, kann kein räumlicher Ablauf definiert werden und muss spontan in der Filiale entschieden werden. Zum Abschluss werden alle Bewertungen gemeinsam mit der Marktleitung bzw. Stellvertretung und wenn notwendig mit einem/einer MitarbeiterIn besprochen. Nach der Bestätigung der Beobachtung mittels der Unterschrift von der Beobachterin und der Marktleitung bzw. Stellvertretung erfolgt die Verabschiedung. Nach der Verabschiedung wird die Filialgebietsleitung und die Bereichsleitung der Filialorganisation über die Beobachtung informiert und diese erhalten das Ergebnis der Beobachtung. Die Ergebnisse erhalten sie, indem sie die ausgefüllte Checkliste zugeschickt bekommen. Bei sehr schlechten Ergebnissen bzw. bei Aufdeckungen von Manipulationen wird eine Nachbesprechung mit der Filialgebietsleitung durchgeführt.



**Abbildung 29:** Feldplanung und –ablauf der Beobachtung,  
Quelle: eigene Darstellung.

### 5.1.5 Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns der empirischen Erhebung 2

Die Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns ist folgender Tabelle zu entnehmen:

<b>Untersuchungsgegenstand</b>	– Manipulationen in Filialen der SPAR Regional-Zentrale Graz – Einhaltung der Arbeitstechniken in Filialen, zur Prävention von Manipulationen – Einhaltung der Arbeitstechniken in Filialen, zur Absicherung der Marktleitung, falls Manipulationen stattgefunden haben
<b>Methode</b>	– Quantitative Erhebung mittels Beobachtung
<b>Grundgesamtheit</b>	– 116 Filialen der SPAR Regional-Zentrale Graz
<b>Stichprobe</b>	– 16 Filialen – Auswahl der Extremfälle
<b>Erhebungsinstrument</b>	– Standardisierte Checkliste
<b>Untersuchungszeitraum</b>	– 02.05.2018 – 26.02.2019
<b>Durchschnittlich benötigte Zeit</b>	– 1 Std. 27 Min.

**Tabelle 5:** Zusammenfassung der empirischen Untersuchung 2,  
Quelle: eigene Darstellung.

## 5.2 Beobachtungsplan bei Filialrevisionen

Wie bereits beschrieben<sup>106</sup>, ist es notwendig, vor der Durchführung der Beobachtung einen Beobachtungsplan zu erstellen. Dafür müssen folgende Merkmale bestimmt werden:<sup>107</sup>

- Das Beobachtungsfeld = definierter räumlicher Bereich
- Die Beobachtungseinheit = Person oder Gegenstand, die/der konkret beobachtet wird
  - Die zugehörige Variable = was konkret an der Beobachtungseinheit überprüft wird
  - Der zugehörige Indikator = Anzeiger, ob Variable zutrifft oder nicht

Die nächsten Unterkapitel stellen die vorab aufgezählten Merkmale jeden Bereichs der Prüfgebiete dar und hinterlegen die Variablen mit den SPAR internen Richtlinien, die die Arbeitstechniken aufzeigen.

### 5.2.1 Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Ware“

Das Prüfgebiet „Ware“ gliedert sich in folgende Prüfbereiche:

- MitarbeiterIn-Einkauf
- 25% bzw. 50% Aufkleber
- Bestandskontrolle
- Lagerordnung
- Nicht verkaufsfähige Waren

#### Prüfbereich – MitarbeiterIn-Einkauf

Das Beobachtungsfeld im Bereich des MitarbeiterIn-Einkaufs ist in der zu beobachtenden Filiale das Büro der Marktleitung, der MitarbeiterInnen-Raum, der Feinkostbereich, der Kassenbereich und das Lager.

Die Beobachtungseinheit ist der Einkauf des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin.

Die Variable ist die Abzeichnung und Abwicklung des MitarbeiterIn-Einkaufs. Gemäß den SPAR internen Richtlinien, ist dies folgenderweise durchzuführen:

Kauft der/die MitarbeiterIn Waren ein, so sind diese sofort zu bonieren. Es ist nicht erlaubt den Markt ohne zu bonieren und ohne zu bezahlen zu verlassen.<sup>108</sup> Die Erstellung von Schuldzettel ist

---

<sup>106</sup> Vgl. Kapitel 5.1.1. Untersuchungsmethode der empirischen Erhebung 2, S. 68f.

<sup>107</sup> Vgl. HUG/POSCHESCHNIK (2010), S 114ff.

<sup>108</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 9.

verboten. Die Verrechnung der Ware soll von einer anderen Kassenkraft erfolgen. Die Marktleitung muss anschließend den Einkauf kontrollieren und abzeichnen. Der abgezeichnete Kassenbon ist unbedingt aufzubewahren. Eine besondere Abzeichnung ist durchzuführen, wenn die Ware in der Filiale bleibt. Der Kassenbon, der von der Marktleitung abzeichnet werden muss, muss an der Ware angebracht und der EAN-Code auf der Ware entwertet werden, indem die Marktleitung darauf unterschreibt.<sup>109</sup>

Der Indikator ist somit eine bzw. keine korrekte Abzeichnung und Abwicklung des MitarbeiterIn-Einkaufs laut Richtlinie.

Eine weitere Beobachtungseinheit sind die preisreduzierten Artikel beim MitarbeiterIn-Einkauf. Die Variable ist die Preisreduzierung. Bei der Preisreduzierung sind folgende Richtlinien zu berücksichtigen:

Artikel können abverkauft werden, wenn sich größere Mengen in der Filiale befinden, die zum Kurantpreis nicht rasch genug verkauft werden können. Ist dies der Fall, so kann im Trockensortiment, bei den Milchprodukten und bei den Tiefkühlartikeln 25% Aufkleber verwendet werden. Generell gilt, dass alle Sortimente außer Non Food 2 (=NF 2) mittels 25% Aufklebern verkauft werden können. Handelt es sich um Auslistungsartikel, sollen diese ebenfalls mit 25% Aufkleber versehen werden. Auslistungsartikel, sind Artikel die aus dem Belegplan fallen und somit in der Filiale nicht mehr geführt werden. Eine wöchentliche Liste mit den Auslaufartikeln gibt Aufschluss darüber, welche Artikel abverkauft werden dürfen. Alle Trockensortimentsartikel und NF 1 Artikel, die ausgelistet werden, werden mittels 25% Kleber verbilligt, ausgenommen es gibt hohe Restbestände. Ist dies der Fall so können 50% Kleber verwendet werden.

Auf Grund einer gesetzlichen Verordnung ist es verboten Kaufanreize zu setzen, die die Kundschaft anregt, Säuglingsanfangsnahrung (Pre-Nahrung) zu kaufen. Säuglingsanfangsnahrung muss daher bis zum Endes des Mindesthaltbarkeitsdatums (=MHD) immer zum Normalpreis verkauft werden.

Bei enjoy Artikeln gibt es grundsätzlich keinen Abverkauf mit 25% bzw. 50% Aufklebern, um im Kühlmöbel eine ordentliche und frische Optik sicher zu stellen. MitarbeiterInnen dürfen jedoch die Ware am Tag, an dem das MHD abläuft, ab 12:00 Uhr zum halben Preis kaufen.

Bei Milchprodukten (inkl. Räucherfisch, Feinmarinaden, ...) und Feinkostartikel (Wurst-Selbstbedienung und Prepack, Käse-Bedienung und Prepack, Fleisch-Selbstbedienung) dürfen Abverkäufe ab zwei Tage vor Ablauf des MHD erfolgen. Haben Milchprodukte nur noch einen

---

<sup>109</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 15.

Tag MHD und sind noch hohe Restbestände vorhanden, so können auch 50% Aufkleber benutzt werden. Bei der Geflügel-Selbstbedienung darf der Abverkauf nur am Tag des MHD und ausschließlich mittels 25% Kleber erfolgen. Beim Brot und Gebäck ist kein Abverkauf erlaubt, außer es handelt sich um Brot vom Vortag.<sup>110</sup> Ein Abverkauf mit 25% bzw. 50% Aufklebern ist bei Obst und Gemüse nicht erlaubt.<sup>111</sup>

Weißweine, die älter als 3 Jahre alt sind, müssen aus dem Regal entfernt und mit 25% Klebern abverkauft werden. Weißweine, die 4 Jahre alt oder älter sind, müssen aus dem Regal entfernt, entsorgt und abgeschrieben werden. Weißweine mit einem Verkaufspreis von € 12,99 und teurer sind hochwertige Weißweine und daher generell länger haltbar. Diese Weine werden oftmals auch erst später abgefüllt und später auf den Markt gebracht. Diese Weißweine müssen nicht sofort abverkauft werden. Roséweine, die älter als 2 Jahre alt sind, müssen aus dem Regal entfernt und mit 50% Klebern abverkauft werden. Roséweine, die 3 Jahre alt und älter sind, müssen aus dem Regal entfernt, entsorgt und abgeschrieben werden.<sup>112</sup>

Der Indikator ist somit die ordnungsgemäße bzw. nicht ordnungsgemäße Preisreduzierung laut den SPAR internen Richtlinien.

### **Prüfbereich – 25% bzw. 50% Aufkleber**

Das Beobachtungsfeld in diesem Bereich ist das Büro der Marktleitung, das Lager und die gesamte Verkaufsfläche der Filiale – jedoch speziell der Kassen-, Obst und Gemüse- und Feinkostbereich. Die Beobachtungseinheit sind die 25% bzw. 50% Aufkleber.

Die Beobachtungsvariable ist der Aufbewahrungsort der Aufkleber. Gemäß interner Vorschriften müssen die 25% bzw. 50% Aufkleber an jener Stelle aufbewahrt werden, wo Kunden bzw. Kundinnen keinen Zugriff darauf haben.

Der Indikator ist der ordnungsgemäße bzw. nicht ordnungsgemäße Aufbewahrungsort der Aufkleber.

Eine weitere Beobachtungseinheit in diesem Bereich sind die Artikel, die mit einem 25% bzw. 50% Aufkleber versehen sind.

Die Variable ist die Verbilligung der Waren. Dabei sind die bereits beschriebenen Richtlinien beim MitarbeiterIn-Einkauf und folgende Richtlinien zu berücksichtigen:

---

<sup>110</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019b), SPAR Arbeitsanweisung – Abverkauf und Preisänderungen, S. 2ff.

<sup>111</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019a), Richtlinie SPAR Filialen – Obst & Gemüse, S. 10.

<sup>112</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019c), SPAR Arbeitsanweisung – Wein, S. 5ff.

Es müssen alle Artikel vor Geschäftsöffnung aus dem Verkauf entfernt sein, die das Mindesthaltbarkeitsdatum überschritten haben oder die Qualitätskriterien, betreffend der Frische, nicht mehr entsprechen.

Die 25% bzw. 50% „Lebensmittel sind kostbar“ Aufkleber dürfen für den Abverkauf bei Wurst, Käse, Fleisch, Brot, Milchprodukte, Tiefkühlprodukte und für Trockensortiment-Artikel verwendet werden. Diese Aufkleber dürfen nur auf Lebensmittel, also essbare Waren kleben.<sup>113</sup>

Beim Anbringen der Aufkleber muss beachtet werden, dass produktspezifische Angaben – wie Inhaltsstoffe, Ablaufdatum, ... – nicht verdeckt werden.<sup>114</sup> Jeder Abverkaufsartikel ist mit dem „durchgestrichenen“ Normalregalpreis auszuzeichnen.<sup>115</sup> Weine, die aufgrund Ihres Jahrgangs abverkauft werden, müssen jeweils auf der Vorderseite der Flasche – am Glas oder am Flaschenhals, aber nicht am Etikett – mit einem 25% bzw. 50% Abverkaufskleber gekennzeichnet werden. Wichtig ist, dass der 25% oder 50% Kleber für die Kunden gut sichtbar ist, damit diese erkennen, dass es ausgewählte Weine günstiger zu kaufen gibt.<sup>116</sup>

Der Indikator dafür ist die richtlinienkonforme bzw. nicht richtlinienkonforme Verwendung der 25% bzw. 50% Aufkleber.

### **Prüfbereich – Bestandskontrolle**

Beim Prüfbereich – Bestandskontrolle ist das Beobachtungsfeld die gesamte Verkaufsfläche und das Lager.

Die Beobachtungseinheit sind Bestände von Artikel, die vorab analysiert werden. Dies inkludiert unplausible Bestände, Minusbestände, außerordentlich hohe Bestände und Artikel, bei denen Schreibtischinventuren vermutet werden.

Die Variable ist der tatsächliche Bestand, der vorab ausgewählten Artikel. Die Variable wird aufgrund folgenden Richtlinien ausgewählt:

Jede Inventur muss mit äußerster Sorgfalt gezählt und eingespielt werden. Die Bestände müssen laufend kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert werden. Ebenfalls müssen Artikel mit negativen Beständen täglich analysiert und bearbeitet werden.<sup>117</sup> Um die Bestände für die AMF aktuell zu

---

<sup>113</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018b), Richtlinie SPAR Filialen – SPAR Feinkost, S. 8.

<sup>114</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018b), Richtlinie SPAR Filialen – SPAR Feinkost, S. 12; SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019b), SPAR Arbeitsanweisung – Abverkauf und Preisänderungen, S. 5.

<sup>115</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019b), SPAR Arbeitsanweisung – Abverkauf und Preisänderungen, S. 5.

<sup>116</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019c), SPAR Arbeitsanweisung – Wein, S. 5.

<sup>117</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2011c), SPAR Arbeitsanweisung – AMF, S. 2.

halten, sind auffällige Artikel – zum Beispiel Ausverkäufe oder hohe Bestände – zu kontrollieren und bei Bedarf mit einer Einzelinventur richtigzustellen. Diese Kontrolle ist im Zuge der Bestellung, beim Verräumen der Ware und am Abend bzw. vor der nächsten Lieferung bei ausverkauften Artikeln durchzuführen.<sup>118</sup>

Der Indikator ist die Übereinstimmung oder Nicht-Übereinstimmung vom Soll-Bestand mit dem Ist-Bestand.

### **Prüfbereich – Lagerordnung**

Das Beobachtungsfeld in diesem Prüfbereich ist ausschließlich das Lager in der zu beobachtenden Filiale.

Die Beobachtungseinheit ist die Lagerordnung.

Die Variable bei der Lagerordnung ist, ob die Ware geschichtet ist und ob die Anordnung der Trolleys, worauf sich die Ware befindet, ordentlich ist. Die SPAR internen Richtlinien besagen, dass die Übersichtlichkeit und sortimentsgruppenweise Schichtung im Lager unbedingt notwendig ist.<sup>119</sup> Nicht benötigte Ware muss im Lager ordentlich auf dem dafür vorgesehenen Platz gelagert werden.<sup>120</sup>

Der Indikator dafür ist die Schichtung der Ware und ob ein problemloses Durchgehen im Lager ohne notwendiges Verschieben der Trolleys möglich ist.

### **Prüfbereich – Nicht verkaufsfähige Ware**

Das Beobachtungsfeld des Prüfbereichs nicht verkaufsfähige Ware befindet sich im Lager, im MitarbeiterInnen-Raum und im Büro der Marktleitung.

Die Beobachtungseinheit ist die nicht verkaufsfähige Ware. Darunter fällt Vertreterware, Warenmuster und abgeschriebene Ware auf Bruch/Verderb, auf Sozialmärkte (=SOMA) und auf freiwilligen Sozialaufwand.

Die Beobachtungsvariable ist die Stelle, wo sich die Waren befinden, die Verbuchung im System und die Kennzeichnung. Diese Variablen beruhen auf folgende Richtlinien:

---

<sup>118</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018b), Richtlinie SPAR Filialen – SPAR Feinkost, S. 16; SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019a), Richtlinie SPAR Filialen – Obst & Gemüse, S. 12.

<sup>119</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2012b), Richtlinie SPAR Filialen – Inventur-Richtlinie – Permanente Inventur, S. 5.

<sup>120</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019f), Richtlinie SPAR Filialen – Non Food 2, S. 4.

Ist die Qualität der Ware nicht mehr entsprechend, so ist der Artikel als Verderb zu verbuchen und sofort zu entsorgen. Die Verderbzeichnungen sind gewissenhaft und genau durchzuführen.<sup>121</sup> Das bedeutet, dass die Abschrift artikelgenau und tagfertig erfasst werden müssen.<sup>122</sup> Waren mit abgelaufenem MHD dürfen weder an Dritte (Kundschaft, befreundete oder verwandte Personen, ...), noch an MitarbeiterInnen verkauft oder verschenkt werden.<sup>123</sup>

Wird eine Ware zur Verkostung angeboten, so muss diese auf Werbeaufwand umgebucht werden.<sup>124</sup>

Bekommt die Filiale vom Lieferanten einen Naturalrabatt, so müssen diese Artikel mit NARA (=Naturalrabatt) eingebucht werden.

Ware die aufgrund eines abgelaufenen MHDs oder eines Saisonwechsels (Bsp. Weihnachts-süßware) durch den Außendienst ausgetauscht wird, wird mit Code 13 „Lieferantenaustausch“ ausgebucht. Tauscht der Lieferant abgelaufene Ware durch andere Ware aus, so muss diese Ware mit dem Lagerkorrekturcode 213 „Storno Lieferantenaustausch“ in den Bestand genommen werden.<sup>125</sup>

Jeden Tag darf ein Artikel aus der Obst- und Gemüseabteilung entnommen werden und im Pausenraum zur freien Entnahmen den MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt werden. Diese Ware muss mit dem Code 5 „Freiwilliger Sozialaufwand“ umgebucht werden.<sup>126</sup>

Unter nicht verkaufsfähiger Ware fallen auch Warenmuster. Diese sind der Allgemeinheit zur Verfügung zu stellen und müssen mittels der Unterschrift der Marktleitung am EAN gekennzeichnet werden.<sup>127</sup>

Der Indikator ist somit die ordnungsgemäße bzw. nicht ordnungsgemäße Stelle, wo sich die Waren befinden, die richtige bzw. falsche Verbuchung im System und die richtige bzw. falsche Kennzeichnung gemäß der vorab angeführten Richtlinien.

---

<sup>121</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018b), Richtlinie SPAR Filialen – SPAR Feinkost, S. 12.

<sup>122</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2011c), SPAR Arbeitsanweisung – AMF, S. 2.

<sup>123</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2011a), Richtlinie SPAR Filialen – Hausordnung, S. 10.

<sup>124</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019a), Richtlinie SPAR Filialen – Obst & Gemüse, S. 12.

<sup>125</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019e), Richtlinie SPAR Filialen – Sortiments Richtlinie, S. 7.

<sup>126</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2012a), SPAR Arbeitsanweisung – Gratisobst für MA, S. 3.

<sup>127</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 14.

## 5.2.2 Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Geld/Kassa“

Das Prüfgebiet „Geld/Kassa“ unterteilt sich in folgende zwei Prüfbereiche:

- Kassen
- Tresor

### **Prüfbereich – Kassen**

Das Beobachtungsfeld des Prüfbereichs Kassen ist der gesamte Kassenbereich.

Die Beobachtungseinheit ist das Namensschild eines Hauptkassiers.

Die Variable ist die Stelle, wo sich das Namensschild befindet.

Der Indikator ist, ob sich das Namensschild bei der dazugehörigen Person befindet oder nicht, da sonst dieses für Bonstorni bzw. Retouren von einer anderen Person verwendet werden könnte.

Ein weiteres Beobachtungsfeld ist das Büro der Marktleitung.

Die Beobachtungseinheit ist die Hauptkassierberechtigungsvergabe im Warenwirtschaftssystem.

Die Variable ist die Anzahl der Hauptkassierberechtigungen. Die Marktleitung muss dafür sorgen, dass die Berechtigung pro Person richtig gewartet wird.<sup>128</sup>

Der Indikator ist ebenfalls die Anzahl der Hauptkassierberechtigungen. Besitzen mehr als vier Personen eine Hauptkassierberechtigung, so wird dieser Bereich negativ bewertet. Besitzen ein bis vier Personen diese Berechtigung, so ist dieser Bereich positiv zu beurteilen.

Eine weitere Beobachtungseinheit ist die Kassa selbst und der Sperrcode im Beobachtungsfeld Kassenbereich.

Die Variable ist die unbesetzte und versperrte Kassa und der dazugehörige Sperrcode beim/bei der MitarbeiterIn, dem/der die Kassa gehört. Meldet sich die Kassakraft ab, so wird ein Sperrcode gedruckt. Der Sperrcode muss sicher aufbewahrt werden und darf an keinen Dritten übergeben werden. Es ist strengstens untersagt, den gedruckten Sperrcode offen an der Kassa aufzubewahren. Ist der Sperrcode nicht mehr auffindbar, so muss die Marktleitung bzw. deren Stellvertretung informiert werden.<sup>129</sup> Wird der Kassenarbeitsplatz nur kurz verlassen, so ist eine Kurzabmeldung

---

<sup>128</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 7.

<sup>129</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 5.

mittels der Pausentaste zulässig. Handelt es sich dabei um endgültiges Verlassen des Kassensarbeitsplatzes, so ist eine Abmeldung der Kassa erforderlich. Anschließend muss die Kassenslade im Tresor versperrt werden.<sup>130</sup>

Der Indikator ist somit die richtige bzw. falsche Arbeitstechnik laut der vorab beschriebenen Richtlinie beim Verlassen der Kassa.

Im Beobachtungsfeld Kassenbereich ist eine weitere Beobachtungseinheit die Anmeldezeiten der Kassa.

Die Variable ist die Personalnummer, mit der kassiert wird. Die Kassakraft darf ausschließlich mit der eigenen Personalnummer kassieren und muss sich beim Anmelden an der Kassa mit dieser registrieren. In Bistros bzw. bei Kaffeeausschank dürfen mehrere MitarbeiterInnen kassieren. Dies stellt die einzige Ausnahme dar.<sup>131</sup>

Der Indikator für eine negative Benotung ist das Kassieren mit einer fremden Personalnummer. Positiv wird diese Variable bewertet, wenn die Kassakraft mit der eigenen Personalnummer kassiert.

Die Ordnung an der Kassa ist ebenfalls eine Beobachtungseinheit im Beobachtungsfeld Kassenbereich.

Die Variablen sind Geld und Rabattmarkerl bei einer Rabattmarkerlaktion, die an der Kassa liegen und daher von der Kundschaft leicht entwendet werden können. Die Rabattmarkerl müssen von der Kassakraft nach Verlassen des Kassensarbeitsplatzes sicher verwahrt werden.<sup>132</sup>

Der Indikator für eine positive Benotung ist ein Kassenbereich, wo kein Geld bzw. keine Rabattmarkerl frei zugänglich sind. Das Gegenteil ist der Indikator für eine negative Bewertung.

Eine weitere Beobachtungseinheit im Beobachtungsfeld Büro der Marktleitung ist die Kassa eines/r beliebig ausgewählten Mitarbeiters/Mitarbeiterin.

Die Variable ist die Differenz zwischen dem Ist-Geldbestand und dem Soll-Geldbestand, die mithilfe eines Kassensturzes beobachtet wird.

---

<sup>130</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 15.

<sup>131</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 5; SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 8; SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 16.

<sup>132</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019d), SPAR Arbeitsanweisung – Rabattmarkerl, S. 4.

Eine Abweichung, die größer als € 10.- ist, ist ein Indikator für eine negative Bewertung. Ist die Abweichung kleiner als € 10.-, so wird diese Beobachtungseinheit positiv beurteilt.

Bei der letzten Beobachtung, die im Prüfbereich Kassa stattfindet, ist das Beobachtungsfeld das Büro der Marktleitung.

Die Beobachtungseinheit ist eine Kassierabrechnung, die noch nicht an die Regional-Zentrale verschickt wurde.

Die Variablen sind folgende Arbeitstechniken gemäß SPAR interner Richtlinien:

Die Kassierabrechnung muss einen Marktsummenbericht, eine Kassierabrechnung, einen Abschöpfungsbericht, einen Tresorbericht, die Geldgutscheine, Stornobons (=Retouren, Bonstorni, Bonabbrüche, Zeilenstorni), die Leergutbons, die Leergut-Abrechnung und eventuell Rechnungen bzw. Quittungen bei Auszahlungen beinhalten.

Die Kassierabrechnungen müssen von der Marktleitung auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft werden und anschließend von der Kassakraft und der Marktleitung unterschrieben werden. Der Marktsummenbericht muss eine Unterschrift und der Tresorbericht muss von jenen zwei Personen eine Unterschrift enthalten, die die Tresorinventur durchgeführt haben.<sup>133</sup>

Die Abschöpfung von Bargeld muss ebenfalls im Vier-Augen-Prinzip mit der Marktleitung und der Kassakraft im MarktleiterIn-Büro erfolgen. Wurde die Abschöpfung durchgeführt, so ist der Abschöpfungsbericht von der Kassakraft und der Marktleitung zu unterschreiben.<sup>134</sup>

Der Leergutbon muss mit einem wasserfesten schwarzen dicken Stift entwertet und somit unleserlich gemacht werden. Dabei ist zu achten, dass der EAN-Code senkrecht und die EAN-Ziffer waagrecht durchgestrichen werden. Hat ein Leergutbon einen Wert höher € 14.-, so ist eine Genehmigung der Marktleitung notwendig. Die Auszahlung ist im Vier-Augen-Prinzip durchzuführen und der Leergutbon ist von der Kassakraft und der Marktleitung zu unterschreiben.<sup>135</sup>

Entsteht ein Fehlbbon, so muss dieser sofort mittels Unterschrift durch die Marktleitung bzw. deren Stellvertretung anerkannt werden. Handschriftliche Korrekturen oder Ergänzungen am Kassenbon dürfen nicht vorgenommen werden.<sup>136</sup>

Der Indikator ist somit die vollständige bzw. nicht vollständige Kassierabrechnung und die Einhaltung bzw. nicht Einhaltung der vorab beschriebenen Richtlinien.

---

<sup>133</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 20; SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 16.

<sup>134</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 19.

<sup>135</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 18.

<sup>136</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 12.

## **Prüfbereich – Tresor**

Das Beobachtungsfeld dieses Prüfbereiches ist jene Stelle in der Filiale, indem sich die Marktleitung und/oder deren Stellvertretung im Moment der Kontrolle befinden.

Die Beobachtungseinheit ist der Tresorschlüssel.

Die Variable ist der Aufbewahrungsort des Tresorschlüssels, da die SPAR interne Richtlinie folgendes vorschreibt:

Den Tresorschlüssel muss stets die Marktleitung bzw. deren Stellvertretung bei sich tragen und darf sich nicht im Spind oder am Schreibtisch befinden. Ist die Marktleitung auf Urlaub oder im Krankenstand, so muss der Schlüssel bei der Stellvertretung sein.<sup>137</sup>

Folgende Personen sollten einen Tresorschlüssel bei sich tragen:<sup>138</sup>

- Marktleitung
- Marktleitung-Stellvertretung
- 2. Marktleitung-Stellvertretung

Der Indikator für die Festlegung der Benotung ist, ob der Tresorschlüssel bei der Marktleitung bzw. Stellvertretung ist oder nicht.

Ein weiteres Beobachtungsfeld im Prüfbereich Tresor ist das Büro der Marktleitung bzw. gegebenenfalls der Tresorraum.

Die Beobachtungseinheit ist das Mini-Safebag mit dem dazugehörigen Protokoll.

Die Variable ist die ordnungsgemäße Verwendung des Mini-Safebags gemäß der SPAR internen Richtlinie:

Jeder Tresor hat je nach Tresortyp acht oder zwölf Innenfächer. Ausgenommen sind ältere Tresore, da diese keine Innenfächer haben. Handelt es sich um einen Tresor mit Innenfächer, so gibt es für jedes Innenfach zwei nummerierte Schlüssel. Einen Innenfachschlüssel erhält die entsprechende Kassakraft. Der jeweilige Reserveschlüssel für die Innenfächer verbleibt im Tresor und wird mit den übrigen Reserveschlüsseln in einem abgeschlossenen Mini-Safebag aufbewahrt. Dieser Mini-Safebag darf nur im Vier-Augen-Prinzip verschlossen und nur im Bedarfsfall geöffnet werden. Die Öffnung des Safebags ist nur erlaubt, wenn eine Kassakraft seinen Innenfachschlüssel vergessen hat, wenn eine Kassakraft unvorhersehbar fern bleibt – zum Beispiel aufgrund von einem Unfall oder Krankheit – und bei begründeten Verdachtsfällen durch die Revision.

---

<sup>137</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 6.

<sup>138</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017c), SPAR Arbeitsanweisung – Tresorschlüssel, Mini-Safebags, S. 2.

Im Anschluss an eine solche Mini-Safebag-Öffnung müssen die verbleibenden Schlüssel wieder in einen neuen Mini-Safebag gegeben werden. Der neue Mini-Safebag muss mit dem Grund der Öffnung/Versiegelung beschriftet werden und von der Marktleitung und der Stellvertretung bzw. vom/von der Hauptkassier/Hauptkassiererin unterschrieben werden. Der Abschnitt des Safebags ist fortlaufend zu nummerieren und auf das Formular „Safebag-Abschnitte“ zu heften.

Diesem Formular ist in der Zeile des Safebag-Abschnittes das Datum der Öffnung, die Begründung und die Unterschriften von der Marktleitung und deren Stellvertretung bzw. der Kassenkraft hinzuzufügen. Dies muss im Vier-Augen-Prinzip erfolgen. Eine hundertprozentige Nachvollziehbarkeit muss sichergestellt sein.

Die Formulare mit den Safebag-Abschnitten müssen im Ordner „Kassa“ aufbewahrt werden. Die Formulare dürfen danach nur nach Freigabe der Filialgebietsleitung entsorgt werden. Der letzte Abschnitt muss jedoch immer in der Filiale aufbewahrt werden.<sup>139</sup>

Der Indikator für eine negative Bewertung ist die Nicht-Einhaltung der vorab beschriebenen Arbeitstechniken. Die Bewertung ist positiv, wenn die Richtlinien eingehalten werden bzw. wenn die Filiale noch keinen neuen Tresor mit Innenfächer besitzt.

Im selben Beobachtungsfeld ist eine weitere Beobachtungseinheit der Inhalt des Tresors in der zu überprüfenden Filiale.

Die Variable ist die Differenz des Ist-Bestandes zum Soll-Bestand mithilfe einer Tresorinventur und die Aufbewahrung von Gutscheinen und Rabattmarkerl.

Gemäß Richtlinie sind Tresorinventuren mindestens einmal pro Woche im Vier-Augen-Prinzip durchzuführen und zu unterschreiben. Das unterschrieben Kontrollblatt muss in der Filiale aufbewahrt werden.<sup>140</sup> Gutscheine und Rabattmarkerl müssen von der Marktleitung im Tresor sicher verwahrt werden. Originalkartons von Rabattmarkerl und Rabattmarkerl Rollen sind ebenfalls im Tresor zu aufzubewahren.<sup>141</sup>

Der Indikator für eine negative Bewertung ist eine Tresordifferenz größer € 100, die sich innerhalb von zwei Versuchen nicht aufhebt, und die nicht ordnungsgemäße Aufbewahrung von Gutscheinen und Rabattmarkerl. Trifft dies nicht zu, so erfolgt eine positive Benotung.

---

<sup>139</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017c), SPAR Arbeitsanweisung – Tresorschlüssel, Mini-Safebags, S. 2f.

<sup>140</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 16.

<sup>141</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2019d), SPAR Arbeitsanweisung – Rabattmarkerl, S. 4.

### 5.2.3 Beobachtungsplan – Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“

Das letzte Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ beinhaltet folgende Prüfbereiche:

- Dokumente/Richtlinien
- Abend- und Taschenkontrollen
- Sicherheit

#### **Prüfbereich – Dokumente/Richtlinien**

Das Beobachtungsfeld im Prüfbereich Dokumente/Richtlinien ist das Büro der Marktleitung.

Die Beobachtungseinheit sind die Zeitnachweise und die Kassierrichtlinien.

Die Variable ist die ordnungsgemäße Aufbewahrung und die Unterschriften der Zeitnachweise und der Kassierrichtlinien. Gemäß interner Vorschriften müssen die monatlichen Zeitnachweise und die Kassierrichtlinien drei Jahre aufbewahrt werden. Die Zeitnachweise müssen von allen MitarbeiterInnen und von der Marktleitung unterschrieben sein. Bei den Kassierrichtlinien müssen die Unterschriften der Kassenkräfte kontrolliert werden.

Der Indikator für eine positive Bewertung ist somit das Vorhandensein der Zeitnachweise und der Kassierrichtlinien der letzten drei Jahre und der gesamten Unterschriften. Ist dies nicht der Fall, so wird dieser Prüfbereich negativ beurteilt.

#### **Prüfbereich – Abend- und Taschenkontrollen**

Das Beobachtungsfeld im Bereich Abend- und Taschenkontrolle ist das Büro der Marktleitung.

Die Beobachtungseinheit ist die Marktleitung und der/die MitarbeiterIn.

Die Variable ist die Reaktion auf die Frage, wie diese Kontrollen durchgeführt werden und die Beschreibung der Kontrolle. Zuerst wird die Marktleitung gefragt und später ein/e MitarbeiterIn. Diese Kontrolle wird durchgeführt, da die Marktleitung verpflichtet ist Einkaufs- und Taschenkontrollen bei den MitarbeiterInnen stichprobenartig durchzuführen.<sup>142</sup> Ist ein/e MitarbeiterIn verdächtig etwas gestohlen zu haben, so darf im Bedarfsfall um Einsicht in die Handtasche, in die mitgebrachten Einkaufstaschen oder in den Rucksack gebeten werden. Weigert sich der/die MitarbeiterIn die Tasche zu öffnen, ist es nicht möglich diesen zu zwingen. Grundsätzlich ist lediglich eine freiwillige Einsicht rechtlich möglich. Besteht jedoch ein begründeter Verdacht,

---

<sup>142</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 5.

dass sich gestohlene Waren in der Tasche befinden, so kann aufgrund des privaten Anhaltrechts die Marktleitung bzw. der Detektiv die Person ohne Gewalt anhalten bis die Polizei eintrifft.<sup>143</sup> Der Indikator für die Benotung sind fragende Blicke, unnatürliche Antworten (z.B. stottern, ...) und widersprüchliche Aussagen bzw. Geständnisse von der Marktleitung und/oder vom/von der MitarbeiterIn.

### **Prüfbereich – Sicherheit**

Das Beobachtungsfeld im Prüfbereich Sicherheit ist das Büro der Marktleitung bzw. gegebenenfalls der Tresorraum.

Die Beobachtungseinheit ist die Tür zum Beobachtungsfeld.

Die Variable ist das verschlossen Sein der Tür zum Büro der Marktleitung bzw. zum Tresorraum, da die SPAR interne Richtlinie besagt, dass diese stets verschlossen sein muss.<sup>144</sup>

Ist eine der beiden Türen offen, so ist dies der Indikator für eine negative Beurteilung. Sind beide verschlossen, so ist diese Beobachtungseinheit positiv zu werten.

Ein weiteres Beobachtungsfeld in diesem Prüfbereich ist das Lager.

Die Beobachtungseinheit ist die Lagereingangs- bzw. die Mitarbeiteringangstür.

Die Variable ist – wie bei der vorigen Beobachtungseinheit – das verschlossen Sein der Lagereingangs- bzw. der Mitarbeiteringangstür. Eine SPAR interne Richtlinie gibt vor, dass Lagereingangs- und Personaleingangstüren immer verschlossen sein müssen.<sup>145</sup>

Darum ist der Indikator für eine positive Bewertung die verschlossenen Lagereingangs- und Mitarbeiteringangstüren. Ansonsten wird dies negativ beurteilt.

Je nachdem, wo sich in der Filiale Notausgänge bzw. Fluchtwege befinden, sind diese Bereiche das Beobachtungsfeld.

Die Beobachtungseinheit sind somit Notausgänge und Fluchtwege.

Die Variable sind unversperrte und frei zugängliche Notausgänge und Fluchtwege.<sup>146</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2018a), Richtlinie SPAR Filialen – Kassa, S. 6f.

<sup>144</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 5.

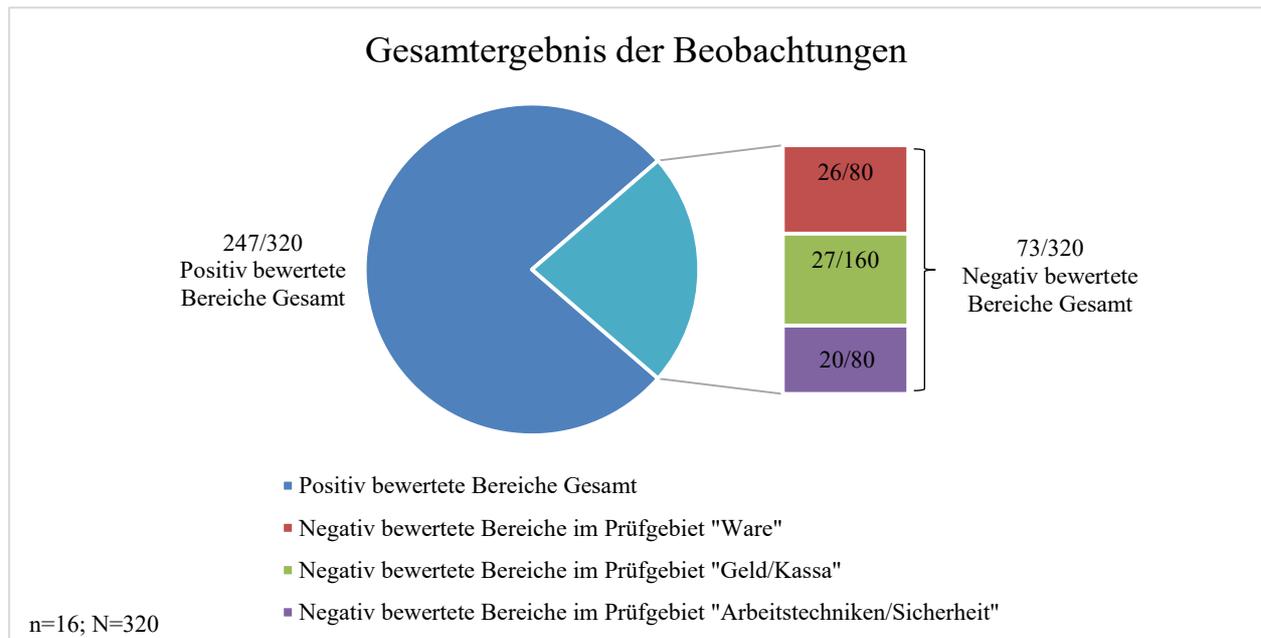
<sup>145</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 5.

<sup>146</sup> Vgl. SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG (2017a), Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter-Richtlinie, S. 17.

Ist nur ein Notausgang oder Fluchtweg versperrt oder nicht frei zugänglich, so ist dies der Indikator für eine negative Beurteilung. Trifft dies nicht zu, so wird dies positiv bewertet.

### 5.3 Ergebnisse Beobachtung

Die einzelnen Bereiche, die beobachtet wurden, wurden jeweils einem Prüfgebiet zugeordnet. Des Weiteren wurde über alle Bereiche ein Gesamtergebnis anhand eines Mittelwerts errechnet. Dabei entstand folgendes Ergebnis:



**Abbildung 30:** Gesamtergebnis der Beobachtungen,  
Quelle: eigene Darstellung.

Insgesamt wurden 16 Filialen (n=16) beobachtet, wobei in jeder Filiale 20 Bereiche gemustert wurden. Dies ergibt somit, dass insgesamt 320 Bereiche (N=320) betrachtet wurden. Über alle beobachteten Filialen konnten 77% – nämlich 247 von 320 Prüfbereiche – positiv beurteilt werden. Das Prüfgebiet „Ware“ setzt sich aus fünf Prüfbereichen pro Filiale zusammen. Über alle Filialen waren 54 Prüfbereiche zufriedenstellend und 26 von 80 Prüfbereiche nicht zufriedenstellend. Dies ergibt, dass 67,5% positiv beurteilt wurden. Somit schneidet das Prüfgebiet „Ware“ prozentuell gesehen am schlechtesten ab.

Das Prüfgebiet „Geld/Kassa“ untergliedert sich in zehn Prüfbereiche pro Filiale, wobei über alle Filialen 27 Bereiche negativ auffielen. Somit waren 86,1% aller Prüfbereiche zufriedenstellend. Dieses Prüfgebiet konnte prozentuell das beste Ergebnis erreichen.

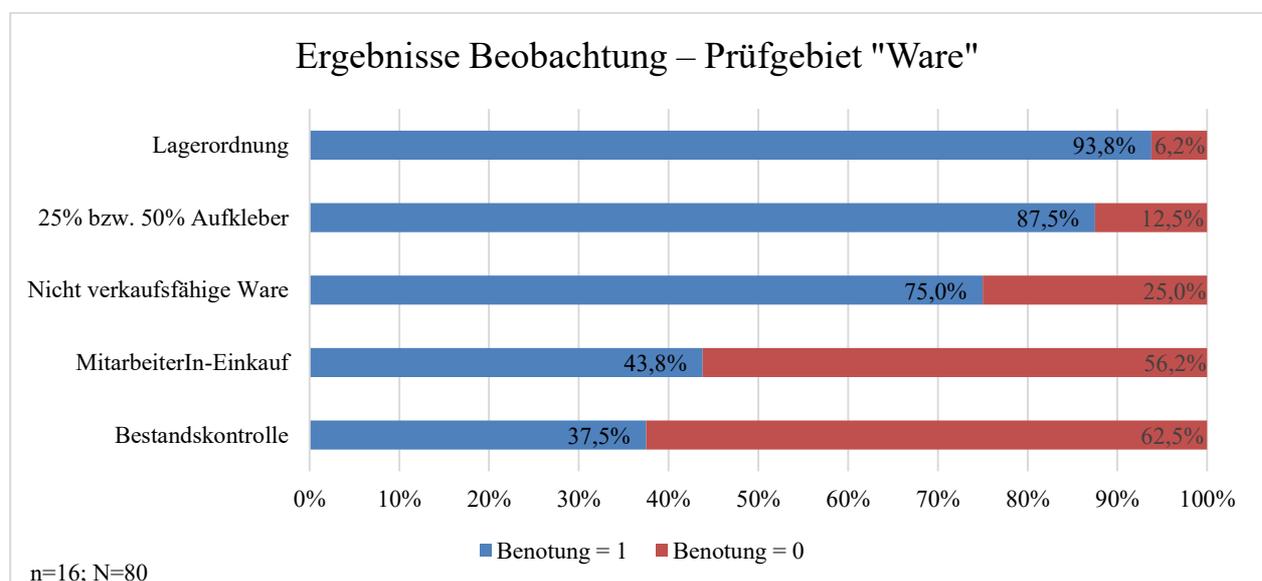
Das Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ hat ebenfalls fünf Bereiche, wobei 75,0% der Prüfbereiche über alle Filialen positiv beurteilt wurden. Lediglich 20 von 80 Prüfbereichen wurden

negativ beurteilt. Die Begründungen der negativen Bewertungen befinden sich gesammelt im Anhang.<sup>147</sup>

In den nächsten Unterkapiteln werden die Ergebnisse der einzelnen Prüfgebiete detaillierter dargestellt.

### 5.3.1 Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Ware“

Wie bereits vorab dargestellt, wurden bei der Beobachtung im Prüfgebiet „Ware“ 26 von 80 Prüfbereiche negativ beurteilt. Welche Prüfbereiche dabei besonders gut bzw. schlecht abgeschnitten haben, zeigt die folgende Grafik:



**Abbildung 31:** Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Ware“,  
Quelle: eigene Darstellung.

Das beste Ergebnis im Prüfgebiet „Ware“ konnte der Prüfbereich Lagerordnung erzielen. 93,8% aller Beobachtungen – das sind 15 von 16 Filialen – konnten mit der Note Eins beurteilt werden. Lediglich bei einer Filiale (=6,2%) war die Lagerordnung nicht zufriedenstellend.

Der Prüfbereich 25% bzw. 50% Aufkleber konnte das zweitbeste Ergebnis im Prüfgebiet „Ware“ erreichen. 87,5% – nämlich 14 von 16 Filialen – wurden bei der Beobachtung positiv beurteilt. Negativ bewertet wurden zwei Filialen, was 12,5% aller Filialen entspricht. Der Grund für die negative Bewertung war einerseits der falsche Aufbewahrungsort und andererseits eine nicht ordnungsgemäße Verwendung der 25% bzw. 50% Aufkleber. Ein falscher Aufbewahrungsort konnte festgestellt werden, da sich in einer Filiale die 25% bzw. 50% Aufkleber bei der Obst- und

<sup>147</sup> S. Anhang S. 128ff.

Gemüsewaage befanden. Dies ist nicht ordnungsgemäß, da die Kundschaft die Aufkleber leicht entnehmen könnte. Bei einer anderen Filiale wurde die Verwendung der Aufkleber bemängelt, da bereits abgelaufene Artikel mit einem Aufkleber in der Verkaufsfläche gefunden wurden. Des Weiteren konnten Artikel im Lager gefunden werden, die mit einem Aufkleber versehen waren, die jedoch noch nicht abgelaufen waren. Dies ist ebenfalls nicht ordnungsgemäß, da diese Artikel zum Verkauf angeboten und nicht im Lager stehen sollen.

Im Mittelfeld landete der Prüfbereich nicht verkaufsfähige Ware. Dieser Bereich wurde bei der Beobachtung 12 von 16 Mal positiv beurteilt. Vier Mal wurde die Beobachtung negativ bewertet. Prozentuell gesehen, waren 75% der Prüfbereiche ordnungsgemäß und 25% nicht ordnungsgemäß. Der Grund für die negative Beurteilung war die falsche Verbuchung der nicht verkaufsfähigen Ware im System. Bei drei Filialen wurde die Ware auf Bruch/Verderb statt auf freiwilligen Sozialaufwand abgeschrieben. Die Verbuchung war falsch, da diese abgeschriebenen Waren im MitarbeiterInnen-Raum zum Verzehr lagen. Bei einer anderen Filiale wurde die Ware auf SOMA statt auf Bruch/Verderb abgeschrieben. Dies konnte festgestellt werden, da die abgeschriebene Ware nicht in der Kiste für die Sozialmärkte, sondern im Müll lag.

An vorletzter Stelle landete der Prüfbereich MitarbeiterIn-Einkauf. Weniger als die Hälfte – nämlich 43,8% aller Filialen – konnten in diesem Prüfbereich positiv benotet werden. 56,2% – das sind neun von 16 Filialen – bekamen in diesem Prüfbereich die Note Null. Bei allen neun Filialen war der Grund für die negative Bewertung die nicht ordnungsgemäße Abzeichnung des MitarbeiterIn-Einkaufs. In drei Filialen konnte festgestellt werden, dass teilweise die Bons beim Einkauf fehlen. Drei Mal war die Abzeichnung selbst nicht ordnungsgemäß, da die Unterschrift am Kassenbon und die Unterschrift am Barcode nicht vorhanden waren. Ebenfalls drei Mal waren die Barcodes am Artikel von der Marktleitung bzw. deren Stellvertretung nicht abgezeichnet.

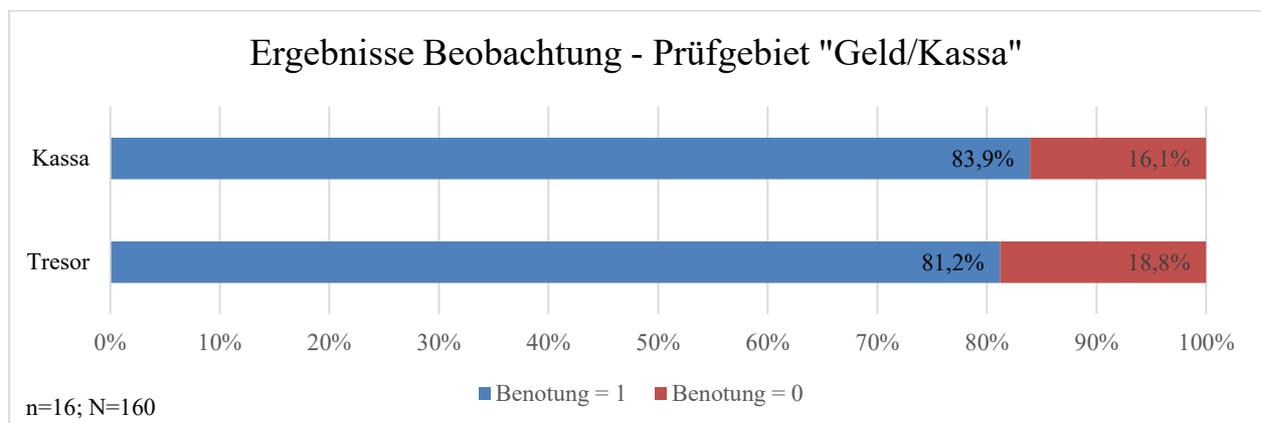
Der Prüfbereich der am schlechtesten abschnitt, war die Bestandskontrolle. Lediglich sechs von 16 Filialen – das entspricht 37,5% – wurden positiv beurteilt. Die restlichen zehn Filialen – nämlich 62,5% – wurden negativ benotet. Dieser Bereich ist auch der schlechteste Prüfbereich über alle Prüfgebiete. Die Gründe für die schlechte Beurteilung sind folgende:

- In acht Filialen konnten die Artikel, bei denen Schreibtischinventuren im Vorhinein vermutet wurden, nicht gefunden werden. Somit bestätigte sich dieser Manipulationsverdacht.
- Drei Mal stellt sich heraus, dass die Minusbestände nicht regelmäßig kontrolliert werden.

- Bei einer Filiale wurde beobachtet, dass der hohe Bestand aufgrund von falschen Inventuraufnahmen entstand.
- Drei Mal wurden unplausible Bestände aufgedeckt und anschließend bereinigt.

### 5.3.2 Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“

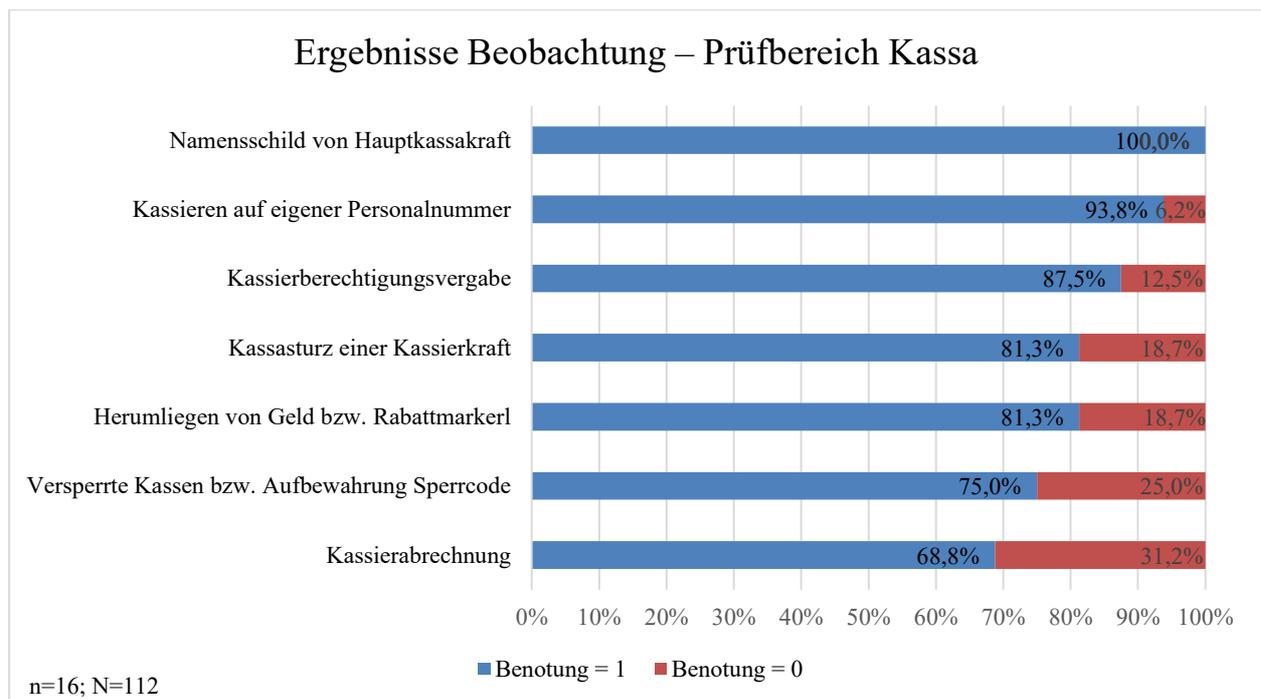
Beim Prüfgebiet „Geld/Kassa“ konnten – wie bereits beschrieben – 133 von 160 Prüfbereiche positiv benotet werden. Dies entspricht 83,1%. 27 Prüfbereiche – somit 19,9% – konnten nicht zufriedenstellend beobachtet werden. Von den zehn zu überprüfenden Bereichen je Filiale, können sieben Prüfbereiche der Kassa und drei Prüfbereiche dem Tresor zugeordnet werden. Die Ergebnisse der Beobachtung, untergliedert in Kassa und Tresor, sind folgende:



**Abbildung 32:** Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Geld/Kassa“,  
Quelle: eigene Darstellung.

Von den 160 beobachteten Merkmalen in diesem Prüfgebiet wurden somit 112 Merkmale der Kassa und 48 Merkmale dem Tresor zugeordnet.

Aus der Grafik ist ersichtlich, dass der Bereich Kassa mit 83,9% besser abschneidet, als der Bereich Tresor. Beim Prüfbereich Tresor konnten lediglich 81,2% aller Prüfpunkte positiv beurteilt werden. Welche Merkmale im Prüfbereich Kassa und welche im Prüfbereich Tresor positiv bzw. negativ beurteilt wurden, ist in den nächsten zwei Grafiken zu sehen:



**Abbildung 33:** Ergebnisse Beobachtung – Prüfbereich Kassa,  
Quelle: eigene Darstellung.

Von den sieben zu überprüfenden Merkmalen je Filiale, konnte das Namensschild von der Hauptkassakraft am besten abschneiden. Der Grund dafür ist, dass in keiner Filiale das Namensschild wo anders entdeckt werden konnte, als bei der Hauptkassakraft selbst.

Die zweitbeste Benotung erhielt das Kassieren auf eigener Personalnummer. Bei 93,8% aller Filialen – also bei 15 von 16 Filialen – kassierte die Kassakraft mit der eigenen Personalnummer und bekam somit die Note Eins. Eine Filiale wurde negativ beurteilt, da dort eine Springerkassa vorhanden war. Hier meldete sich die Marktleitung bei der Kassa an, kassiert wurde jedoch von mehreren Kassenkräften.

Bei 87,5% – somit bei 14 von 16 Filialen – lag die Anzahl der Hauptkassiere bei unter oder gleich vier Personen. Diese wurden somit positiv benotet. Bei zwei Filialen – das entspricht 12,5% – lag die Anzahl der Hauptkassiere bei über vier Personen. Bei einer Filiale hatten fünf Personen und bei einer anderen Filiale sechs Personen die Hauptkassierberechtigung.

Der Kassasturz einer Kassakraft wurde in 81,3% aller Fälle – also bei 13 von 16 Filialen – ordnungsgemäß durchgeführt. Bei drei Filialen wurden Mängel beobachtet. Der Grund dafür lag an der nicht ordnungsgemäßen Durchführung des Kassensturzes. Bei drei Filialen wurde die Zählung nicht im Vier-Augen-Prinzip, sondern bloß von einer Person durchgeführt.

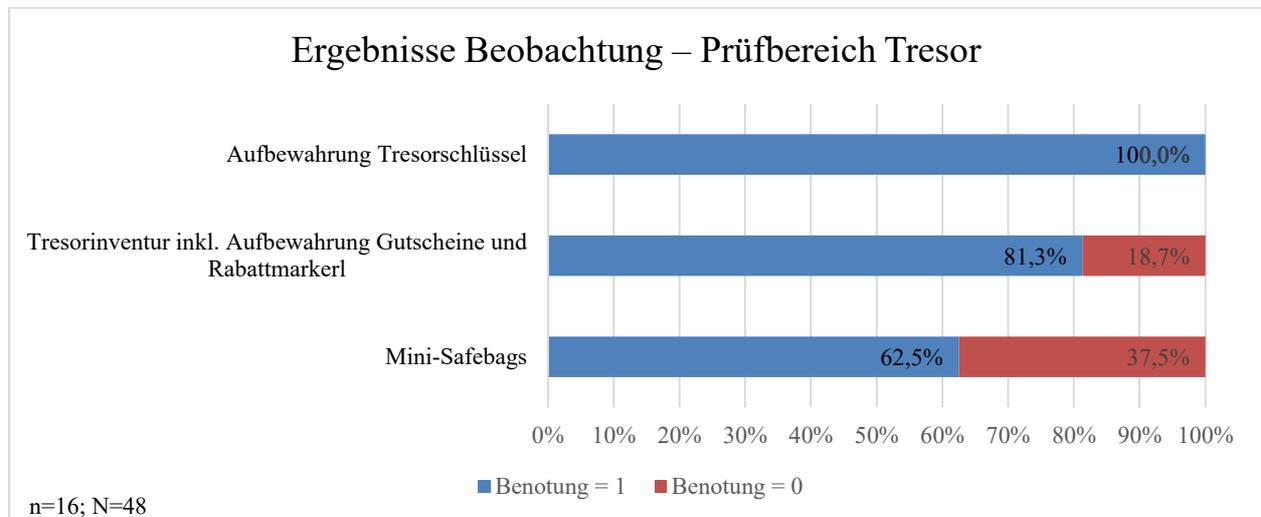
Bei 18,2% – also bei drei von 16 Filialen – konnte beobachtet werden, dass die Kassa nicht sauber hinterlassen wurde. Bei 81,3% aller Filialen konnte das Gegenteil festgestellt und somit positiv beurteilt werden. Bei den drei negativ bewerteten Filialen konnten Rabattmarkerl bei einer unbesetzten Kassa festgestellt werden. Somit hätten Kunden/Kundinnen Rabattmarkerl unbeobachtet entwenden können.

Das Versperren der Kassa beim Verlassen des Kassensbereiches und der richtigen Verwahrung des Sperrcodes konnten bei 75% – somit bei 12 von 16 Filialen – ausgekundschaftet werden. Bei den anderen 25% bzw. vier Filialen konnten nicht ordnungsgemäße Vorgänge beobachtet werden. In zwei Filialen war die unbesetzte Kassa nicht versperrt und in zwei Filialen wurde der Sperrcode nicht richtig aufbewahrt. Einmal wurde gesehen, wie eine Kassakraft ihren Sperrcode einer aktiven Kassakraft übergeben hat und einmal übergab eine Marktleitung ihren Sperrcode einem/r MitarbeiterIn.

Jener zu beobachtender Punkt, der am schlechtesten beim Prüfbereich „Kassa“ beurteilt wurde, ist die Kassierabrechnung. Bei 11 von 16 Filialen – das entspricht 68,8% – konnte eine ordnungsgemäße Kassierabrechnung entdeckt werden. Bei den anderen fünf Filialen konnten Punkte festgestellt werden, die nicht den vorgegebenen Arbeitstechniken entsprechen:

- Drei Mal waren die Geburtstagslose nicht entwertet.
- Zwei Mal waren die Abschöpfungsbericht nicht unterschrieben.
- Einmal konnten mangelhaft entwertete Leergutbons entdeckt werden.

Dem Tresor konnten drei Prüfbereiche je Filiale zugeordnet werden. Diese erzielten folgende Ergebnisse:



**Abbildung 34:** Ergebnisse Beobachtung – Prüfbereich Tresor,  
Quelle: eigene Darstellung.

Bei den Prüfbereichen, die dem Tresor zugeordnet werden können, schnitt die Aufbewahrung des Tresorschlüssels am besten ab. Bei allen 16 beobachteten Filialen konnte eine ordnungsgemäße Aufbewahrung der Tresorschlüssel festgestellt werden.

Bei der Tresorinventur inkl. der Kontrolle der Aufbewahrung der Gutscheine und Rabattmarkerl konnten 81,3% – das sind 13 von 16 Filialen – die Note Eins erreichen. Drei Filialen wurden bei der Beobachtung negativ beurteilt. Eine Filiale wurde negativ bewertet, da eine Tresorinventur nicht möglich war, da der Bestand einer nicht verwendeten Kassa der Marktleitung nicht bekannt war. Der Grund dafür war, dass der Schlüssel dieser Kassa bei der Kassakraft war und diese jedoch nicht im Dienst war. Einmal wurde eine Tresorinventurdifferenz von über € 100.- festgestellt, die sich auch bei erneuter Tresorinventur nicht erklären ließ. Bei einer weiteren Filiale musste die Tresorinventur mehrmals aufgrund von Differenzen durchgeführt werden. Die Differenz konnte jedoch geklärt werden. Ein weiterer Punkt, dass diese Filiale negativ beurteilt wurde ist, dass die Gutscheine und Rabattmarkerl nicht im Tresor, sondern im Lager aufbewahrt wurden.

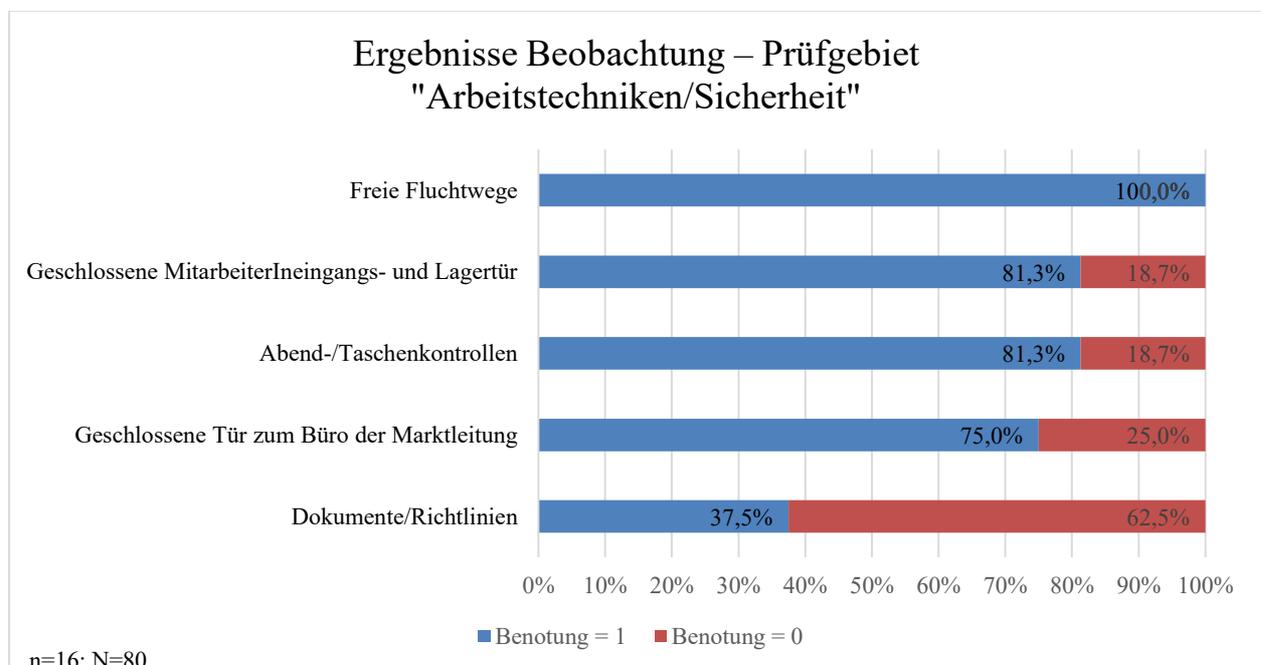
Im Prüfbereich Tresor schnitt die Handhabe mit den Mini-Safebags am schlechtesten ab. Bei 62,5% aller Filialen – das sind 10 von 16 Filialen – konnte eine ordnungsgemäße Handhabe mit den Mini-Safebags beobachtet werden. Bei 37,5% bzw. bei den anderen sechs Filialen konnten folgende Ordnungswidrigkeiten festgestellt werden:

- In drei Filialen wurden die Mini-Safebags nicht verwendet.

- In zwei Filialen war der Mini-Safebag nicht verschlossen und das dazugehörige Protokoll fehlte.
- Bei einer Filiale wurde beobachtet, dass die Nummer des aktuellen Safebag-Abschnittes nicht schon davor in das Formular eingetragen wurde. Somit könnte jemand den Safebag tauschen, ohne dass dies auffallen würde.

### 5.3.3 Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“

Beim Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ wurden fünf Prüfbereiche je Filiale beobachtet. Insgesamt konnten von den 80 Prüfbereichen 60 positiv beurteilt werden, was 75,0% entspricht. Die anderen 25% bzw. 20 Prüfbereiche wurden negativ bewertet. Welche Prüfbereiche besonders zur positiven bzw. negativen Beurteilung beitrugen, kann aus folgender Grafik entnommen werden:



**Abbildung 35:** Ergebnisse Beobachtung – Prüfgebiet "Arbeitstechniken/Sicherheit",  
Quelle: eigene Darstellung.

Der Prüfbereich freie Fluchtwege konnte beim Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ das beste Ergebnis erzielen. Bei allen 16 Filialen waren die Fluchtwege frei und die Notausgänge nicht verstellt.

Ein Ergebnis von 81,3% positiv beurteilten Filialen konnte bei den MitarbeiterIneingangs- und Lagertür erreicht werden. Bei 13 von 16 Filialen war die MitarbeiterIneingangs- und die Lagertür verschlossen und somit von außerhalb nicht zugänglich. Bei einer Filiale konnte eine aufgekeilte Lagertür beobachtet werden. Bei einer anderen Filiale stand die Lagertür, und die Notfallstür offen,

sodass fremde Personen das Lager betreten bzw. die Filiale bei der Notfalltür verlassen können, ohne den Einkauf zu bezahlen. Bei einer weiteren Filiale konnte eine offene Notfalltür gesichtet werden.

Ebenfalls 81,3% – das entspricht 13 von 16 Filialen – konnten eine positive Benotung bei der Abend- und Taschenkontrolle erhalten. Bei drei Filialen (18,7%) wurde festgestellt, dass keine Abend- und Taschenkontrollen durchgeführt werden.

Das zweitschlechteste Ergebnis beim Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“ bekam der Prüfbereich „Geschlossene Tür zum Büro der Marktleitung“. Bei 75% – somit bei 12 von 16 Filialen – wurde eine geschlossene Tür vorgefunden. Bei den übrigen 25% bzw. bei vier Filialen wurde eine Ordnungswidrigkeit beobachtet. Bei drei Filialen war die Tür zum Büro der Marktleitung offen, obwohl sich keine Person im Büro befand. Bei einer Filiale konnte eine defekte Tür festgestellt werden.

Der Prüfbereich Dokumente/Richtlinien erlangte die schlechteste Beurteilung im Prüfgebiet „Arbeitstechniken/Sicherheit“. Weniger als die Hälfte aller Filialen – nämlich lediglich 37,5% – wurden positiv bewertet. Das entspricht sechs von 16 Filialen. Die anderen zehn Filialen bzw. 62,5% wurden negativ beurteilt. Die negative Bewertung resultiert aus folgenden Gründen:

- Sieben Mal fehlten Unterschriften auf den Zeitnachweisen.
- Sechs Mal konnten keine Kassierrichtlinien gefunden werden.
- Zwei Mal fehlten Unterschriften auf der Kassierrichtlinie.
- Einmal wurde die Aufbewahrungsfrist für Kassierrichtlinien und einmal für Zeitnachweise nicht eingehalten.

## 6. Excel-Tool: Berichte zur Ergebnisdarstellung

Um die Ergebnisse der Beobachtungen und Befragungen übersichtlich und den Handlungsbedarf deutlich und einfach darzustellen, wurde ein Excel-Tool zur Berichterstattung erstellt. Anhand des Excel-Tools können folgende Berichte abgerufen werden:

- Übersicht mögliche Manipulationen und Maßnahmen
- Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken
- Handlungsbedarf Gesamt
- Handlungsbedarf FGL
- Handlungsbedarf FIL

### 6.1 Grundlagen des Excel-Tools

Das Excel-Tool besteht aus einem relevanten Tabellenblatt für den/die AnwenderIn, sodass das Tool einfach und schnell zu bedienen ist. Wird das Tool geöffnet, so wird folgende Eingabemaske gezeigt:

Bitte folgende Eingaben tätigen:	
<b>Berichtsart:</b>	
<b>Manipulationsbereich:</b>	Alle
<b>Kennzahl:</b>	Alle
<b>Maßnahmen für:</b>	Alle
<b>FGL:</b>	Alle
<b>Filiale:</b>	
	Bericht erstellen

**Abbildung 36:** Eingabemaske des Excel-Tools,  
Quelle: eigene Darstellung.

Zu Beginn muss der/die AnwenderIn die Berichtsart auswählen. Je nach Bericht können Filter beim Manipulationsbereich, bei der Kennzahl, bei den Maßnahmen, bei der Filialgebietsleitung und bei der Filiale gesetzt werden. Die Auswahl erfolgt per Mausklick mithilfe einer Dropdown-Liste. Wurden alle notwendigen Felder befüllt, so muss der Button „Bericht erstellen“ gedrückt werden. Anschließend wird automatisch der ausgewählte Bericht unter Berücksichtigung der Filter erstellt. Der Bericht öffnet sich als PDF-Datei im Querformat und kann danach sofort gedruckt

oder gespeichert werden. Nach der Berichtserstellung wird das Tool wieder auf die Standardeinstellung – wie Abbildung 36 dargestellt – zurückgesetzt und weitere Berichte können abgerufen werden. Die Aktualisierung der Daten obliegt der Revisionskoordinationsstelle, die das Excel-Tool verwaltet und die notwendigen Passwörter und das Know-How besitzt.

## **6.2 Beschreibung der Berichte**

### **Berichtsart – Übersicht mögliche Manipulationen und Maßnahmen**

Die erste Berichtsart, die in der Dropdown-Liste ausgewählt werden kann, ist die „Übersicht mögliche Manipulationen und Maßnahmen“. Diese Berichtsart stellt die Ergebnisse der Befragung dar. Je nach Auswahl können folgende Daten entnommen werden:

- Gebiet
- Manipulationsbereich
- Mögliche Manipulationen
- Maßnahmen
- Kennzahlen, auf denen sich Manipulationen auswirken

Der/Die AnwenderIn des Tools kann den Manipulationsbericht und die zuständige Person für die Maßnahmen mithilfe einer Dropdown-Liste filtern und eingrenzen.

Beim Gebiet wird zwischen Ware und Geld/Kassa unterschieden. Mögliche Manipulationsbereiche sind der MitarbeiterIn-Einkauf, 25% bzw. 50% Aufkleber, Bestandskontrolle, Lagerordnung, nicht verkaufsfähige Ware, Kassa und Tresor. Bei den möglichen Manipulationen werden jene Manipulationen angezeigt, die bei der Befragung den jeweiligen Manipulationsbericht zugeordnet wurde. Die Maßnahmen beziehen sich ebenfalls auf den jeweiligen Manipulationsbericht und unterteilen sich in Marktleitung, Gebietsleitung und Revisionskoordinationsstelle. Die letzte Spalte zeigt alle Kennzahlen, die bei Manipulationen in dem angegebenen Manipulationsbericht beeinflusst werden.

### **Berichtsart – Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken**

Der Bericht „Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken“ stellt ebenfalls die Ergebnisse der Befragung dar. Dieser Bericht dient dazu, um die Wichtigkeit der Prävention bzw. Aufdeckung von Manipulationen zu zeigen. Des Weiteren soll dieser Bericht verwendet werden, wenn eine Kennzahl in einer Filiale besonders schlecht ist. Damit soll rausgefunden werden, welche Manipulationsbereiche genauer analysiert werden sollten.

Nach der Auswahl dieser Berichtsart im Excel-Tool können eine, mehrere oder alle Kennzahlen mithilfe einer Dropdown-Liste ausgewählt werden, sodass nur die gewünschte Kennzahl im Bericht berücksichtigt wird. Beim Feld „Kennzahl“ sind die Auswahlmöglichkeiten Alle, Bestand, Inventurdifferenz, Kassenmanko, Lagerdrehung/Warenumschat, MitarbeiterIntreuebonus, Out-of-Stock, Rohgewinn/Rohspanne, Tresordifferenz, Umsatz und Verderb möglich. Wird der Bericht abgerufen, so ist in der ersten Spalte die Kennzahl und in der zweiten Spalte sind die Manipulationsbereiche sichtbar. Das nachstehende Bild ist ein Auszug der Kennzahlen Inventurdifferenz und Tresordifferenz:

<b>Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken</b>	
<b>Ausgewählte Kennzahl</b>	<b>Manipulationsbereich</b>
Inventurdifferenz	-MitarbeiterIn-Einkauf -Bestandskontrolle -Lagerordnung -Nicht verkaufsfähige Ware
Tresordifferenz	-Tresor

**Abbildung 37:** Berichtsart „Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken“ – Kennzahlen Inventur- und Tresordifferenz,  
Quelle: eigene Darstellung.

### **Berichtsart – Handlungsbedarf Gesamt**

Eine weitere Berichtsart nennt sich „Handlungsbedarf Gesamt“. In diesem Bericht fließen die Erhebungen der Befragungen und der Beobachtungen rein. Dieser Bericht dient dazu, einen schnellen Überblick über den generellen Handlungsbedarf zu erhalten.

Ob bei einem Manipulationsbereich Handlungsbedarf besteht oder nicht besteht, hängt von den Ergebnissen der Beobachtungen ab. Dabei wird über alle Beobachtungen bei allen Manipulationsbereichen der Mittelwert errechnet. Ist der Mittelwert je Manipulationsbereich größer als 0,9 so besteht kein Handlungsbedarf und dieser Manipulationsbericht scheint auch nicht im Bericht auf. Alle Manipulationen, die einen schlechteren Mittelwert aufweisen, werden im Bericht gezeigt. Zusätzlich wird im Bericht bei der Benotung nochmals eine Unterscheidung durchgeführt. Ist der Mittelwert kleiner als 0,7 so färbt sich die Benotung rot und zeigt, dass dringend Handlungsbedarf nötig ist. Ist der Mittelwert höher, so bekommt die Benotung eine orange Farbe. Bei dieser Markierung herrscht ebenfalls Handlungsbedarf, jedoch nicht so dringend, wie bei den rot eingefärbten Manipulationsbereichen.

Um eine Übersicht zu geben, warum es wichtig ist, in diesem Bereich zu handeln, werden die möglichen Manipulationen angezeigt. Anschließend werden die Maßnahmen dargestellt, sodass die zuständige Person sofort weiß, was dagegen getan werden kann. Als letztes werden noch die

Kennzahlen, die dadurch beeinflusst werden können, dargestellt. Der aktuelle Handlungsbedarf mit der Einschränkung, dass nur Maßnahmen für die Revisionskoordinationsstelle angezeigt werden sollen, ist folgender:

Handlungsbedarf Gesamt				
Manipulationsbereich	Benotung	Mögliche Manipulationen	Maßnahmen Revisionskoordination	Kennzahlen, auf denen Manipulationen eine Auswirkung haben
Mitarbeiterin-Einkauf	0,52	-Mitarbeiterin konsumiert unbezahlte Ware -Mitarbeiterin bezahlt private Einkäufe nicht -Manipulationen mit dem Mitarbeitertreuebonus -Unerlaubte Preisreduktion bei eigenem Einkauf	-Abend-/Taschenkontrollen durchführen -Kontrolle, ob AT eingehalten wird -Kontrolle der Preisreduzierung -Einsatz von Videoüberwachung bzw. Security -Bonanalyse -Einkäufe der Personalnummer auf Plausibilität	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb -Umsatz -Bestand -Mitarbeitertreuebonsu
25% bzw. 50% Aufkleber	0,81	-Missbräuchliche Verwendung für Familie/Freunde/Bekannte -Missbräuchliche Verwendung für den eigenen Einkauf -Diebstahl von Aufkleber durch Kundschaft -Diebstahl von Aufkleber durch MitarbeiterInnen	-Kontrolle der Produkte, die mit einem Aufkleber versehen sind -Kontrolle der Bondaten	-Rohgewinn/Rohspanne
Bestandskontrolle	0,42	-Schreibtschinventuren -Erhöhung der Bestände, um Inventuren zu verbessern -Erhöhung der Bestände, um AMF zu umgehen	-Bestandskontrolle -Überprüfung auf Schreibtschinventuren -Kontrolle der Lagerordnung	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb -Bestand -Lagerdrehung/Warenumsatz
Nicht verkaufsfähige Ware	0,81	-Mitarbeiterin konsumiert abgeschriebene Ware -Mitarbeiterin nimmt abgeschriebene Ware mit nach Hause -Mitarbeiterin verkauft abgeschriebene Ware -Mitarbeiterin produziert mehr Ware, um sie verbilligt kaufen zu können	-Kontrolle der abgeschriebenen Ware im Markt -Abend-/Taschenkontrollen durchführen	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb
Kassa	0,85	-Diebstahl von Geld aus der Kassa durch MitarbeiterInnen -Diebstahl von Geld aus der Kassa durch Kundschaft -Fiktive Retouren -Storno letzter Artikel -Unerlaubtes Gewähren von Rabatten -Manipulationen mit Artikel -Bewusst falsche Wechselgeldeinlage -Fiktive Bonstorni -Doppelseinlösung von Gutscheinen -Doppelseinlösung von Pfandscheinen -Angabe von Soll-Beständen	-Prüfung Hauptkassierberechtigungen -Kontrolle Kassenabrechnungen -Bondatenanalyse -Kassenschulungen durchführen -Prüfung Anmeldezeiten -Kassachecks durchführen -Kontrolle Kassendifferenzen	-Rohgewinn/Rohspanne -Umsatz -Kassenmanko
Tresor	0,80	-Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch MitarbeiterInnen -Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch Kundschaft -Falsche Angabe von Geldeinlagen bzw. -entnahmen -Angabe von Soll-Beständen	-Wöchentliche Tresorinventur kontrollieren -Tresorzählung vor Ort durchführen -Überprüfung Tresorinventuren, -bestände, -konto -Kontrolle Tresordifferenzen	-Umsatz -Tresordifferenz

Abbildung 38: Berichtsart „Handlungsbedarf Gesamt“,  
Quelle: eigene Darstellung.

### Berichtsart – Handlungsbedarf FGL

Die Berichtsart „Handlungsbedarf FGL“ ist ähnlich der Berichtsart „Handlungsbedarf Gesamt“. Der einzige Unterschied ist, dass diese Berichtsart den Handlungsbedarf eine Ebene tiefer darstellt. Dabei wird nicht der gesamte Handlungsbedarf über alle Filialen gezeigt, sondern der Handlungsbedarf der Filialgebietsleitung. Bei dieser Berichtsart kann zusätzlich ausgewählt werden, für welche Filialgebietsleitung der Handlungsbedarf dargestellt werden soll. Dabei kann zwischen einer, mehreren und allen Filialgebietsleitungen mithilfe einer Dropdown-Liste gewählt werden. Das folgende Bild zeigt den Bericht für die Filialgebietsleitung „SM“ mit der Einschränkung, dass die Maßnahmen nur für die Filialgebietsleitung angezeigt werden:

Handlungsbedarf für FGL: SM				
Manipulationsbereich	Benotung	Mögliche Manipulationen	Maßnahmen Filialgebietsleitung	Kennzahlen, auf denen Manipulationen eine Auswirkung haben
MitarbeiterIn-Einkauf	0,33	-MitarbeiterIn konsumiert unbezahlte Ware -MitarbeiterIn bezahlt private Einkäufe nicht -Manipulationen mit dem MitarbeiterIn treuebonus -Unerlaubte Preisreduktion bei eigenem Einkauf	-Abend-/Taschenkontrollen durchführen -Kontrolle, ob AT eingehalten wird -Kontrolle der Preisreduzierung -Einsatz von Videüberwachung bzw. Security	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb -Umsatz -Bestand -MitarbeiterIn treuebonsu
Bestandskontrolle	0,67	-Schreibtschinenturen -Erhöhung der Bestände, um Inventuren zu verbessern -Erhöhung der Bestände, um AMF zu umgehen	-Bestandskontrolle -Inventurkontrolle -Kontrolle der Lagerordnung	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb -Bestand -Lagerdrehung/Warenumschatg
Nicht verkaufsfähige Ware	0,67	-MitarbeiterIn konsumiert abgeschriebene Ware -MitarbeiterIn nimmt abgeschriebene Ware mit nach Hause -MitarbeiterIn verkauft abgeschriebene Ware -MitarbeiterIn produziert mehr Ware, um sie verbilligt kaufen zu können	-Kontrolle der abgeschriebenen Ware im Markt -Abend-/Taschenkontrollen durchführen -Aufbewahrungsort für abgeschriebene Ware festlegen	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb
Tresor	0,89	-Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch MitarbeiterInnen -Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch Kundschaft -Falsche Angabe von Geldeinlagen bzw. -entnahmen -Angabe von Soll-Beständen	-Wöchentliche Tresorinventur kontrollieren -Tresorzählung vor Ort durchführen -Kontrolle des Vier-Augen-Prinzips	-Umsatz -Tresordifferenz

Abbildung 39: Berichtsart „Handlungsbedarf FGL“ – Handlungsbedarf für FGL „SM“,  
Quelle: eigene Darstellung.

### Berichtsart – Handlungsbedarf FIL

Die letzte mögliche Berichtsart ist der Bericht „Handlungsbedarf FIL“. Dieser verfolgt wie die Berichte „Handlungsbedarf Gesamt“ und „Handlungsbedarf FGL“ dasselbe Prinzip. Der einzige Unterschied zum Bericht „Handlungsbedarf FGL“ ist, dass nicht die Filialgebietsleitung, sondern die Filiale analysiert werden kann. Es kann eine oder mehrere Filialen mithilfe der Dropdown-Liste ausgewählt werden. Damit können zuständige Personen sofort auf Filialebene den Handlungsbedarf abfragen. Der folgende Bericht zeigt den Handlungsbedarf der Filiale 5384 mit der Einschränkung, dass die Maßnahmen nur für die Marktleitung angezeigt werden soll:

Handlungsbedarf für FIL: 5384				
Manipulationsbereich	Benotung	Mögliche Manipulationen	Maßnahmen Marktleitung	Kennzahlen, auf denen Manipulationen eine Auswirkung haben
MitarbeiterIn-Einkauf	0,00	-MitarbeiterIn konsumiert unbezahlte Ware -MitarbeiterIn bezahlt private Einkäufe nicht -Manipulationen mit dem MitarbeiterIn treuebonus -Unerlaubte Preisreduktion bei eigenem Einkauf	-Abend-/Taschenkontrollen durchführen -Kontrolle, ob AT eingehalten wird -Kontrolle der Preisreduzierung -Einkauf abzeichnen lassen -Kontrolle der Bons -Kontrolle der Kassierabrechnung -Verbot von Kassieren des eigenen Einkaufs	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb -Umsatz -Bestand -MitarbeiterIn treuebonsu
Nicht verkaufsfähige Ware	0,00	-MitarbeiterIn konsumiert abgeschriebene Ware -MitarbeiterIn nimmt abgeschriebene Ware mit nach Hause -MitarbeiterIn verkauft abgeschriebene Ware -MitarbeiterIn produziert mehr Ware, um sie verbilligt kaufen zu können	-Kontrolle der abgeschriebenen Ware im Markt -Abend-/Taschenkontrollen durchführen -Aufbewahrungsort für abgeschriebene Ware festlegen -Klare Kennzeichnung der Ware, die an SOMA gegeben wird	-Inventurdifferenz -Rohgewinn/Rohspanne -Verderb
Kassa	0,86	-Diebstahl von Geld aus der Kassa durch MitarbeiterInnen -Diebstahl von Geld aus der Kassa durch Kundschaft -Fiktive Retouren -Storno letzter Artikel -Unerlaubtes Gewähren von Rabatten -Manipulationen mit Artikel -Bewusst falsche Wechselgeldeinlage -Fiktive Bonstorni -Doppelpinlösung von Gutscheinen -Doppelpinlösung von Pfandscheinen -Angabe von Soll-Beständen	-Prüfung Hauptkassierberechtigungen -Kontrolle Kassenabrechnungen -Vier-Augen-Prinzip bei Abschöpfungen -Regelmäßige Abschöpfung	-Rohgewinn/Rohspanne -Umsatz -Kassenmanko
Tresor	0,67	-Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch MitarbeiterInnen -Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch Kundschaft -Falsche Angabe von Geldeinlagen bzw. -entnahmen -Angabe von Soll-Beständen	-Wöchentliche Tresorinventur durchführen -Wöchentliche Tresorinventur kontrollieren -Tresorschlüssel nur wenige MitarbeiterInnen geben -Tätigkeiten im Vier-Augen-Prinzip durchführen -Kontrolle des Vier-Augen-Prinzips -Wechselgeldeinlage prüfen -ML-Büro verschlossen halten -Tresor stets verschließen	-Umsatz -Tresordifferenz

Abbildung 40: Berichtsart „Handlungsbedarf FIL“ – Handlungsbedarf bei Filiale 5384,  
Quelle: eigene Darstellung.

## **7. Resümee**

Das Resümee beinhaltet die Zusammenfassung dieser Masterarbeit, eine kritische Reflektion der Ergebnisse und einen Ausblick in die Zukunft. In der Zusammenfassung werden die wesentlichen Ergebnisse, die im Zuge der Masterarbeit entstanden sind, dargestellt. Die Ergebnisse sind die Antworten der Forschungsfragen, die zu Beginn der Arbeit aufgeworfen wurden. Anschließend werden die Ergebnisse kritisch reflektiert und im Ausblick werden weiterführende Fragestellungen aufgeworfen.

### **7.1 Zusammenfassung**

Die Prävention und Aufdeckung von Manipulationen in Filialen ist für die SPAR Regional-Zentrale Graz von hoher Bedeutung, da diese Auswirkungen auf Kennzahlen haben. Da für die Prävention und Aufdeckung primär die Interne Revision verantwortlich ist, wurden zu Beginn die Grundlagen der Internen Revision behandelt.

Um herauszufinden, ob Manipulationen wichtige Kennzahlen des Lebensmitteleinzelhandels beeinflussen, wurden diese anhand einer Literaturrecherche eruiert. Dabei stellte sich heraus, dass der Umsatz, die Rohspanne bzw. der Rohgewinn und der Marktanteil die wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel sind. Außerdem wurde festgehalten, dass bei der SPAR Regional-Zentrale Graz auf die Inventurdifferenzen und die Warenverluste primär ein Auge geworfen wird, um die Rohspanne bzw. den Rohgewinn zu verbessern.

Anschließend wurden mögliche Manipulationen, Maßnahmen zur Prävention bzw. Aufdeckung von Manipulationen und dadurch beeinflusste Kennzahlen mit einer empirischen Erhebung ermittelt. Die Methode dafür war eine quantitative Erhebung mittels einer schriftlichen Befragung. Als Grundgesamtheit wurden fünf Revisionskoordinationsstellen der anderen Regional-Zentralen in Österreich und der Hauptverantwortliche für Filialrevisionen in der Hauptzentrale ausgewählt. Die Befragung erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens im PDF-Format per E-Mail. Dabei konnte bei der Totalerhebung eine 100%ige Rücklaufquote erzielt werden. Die Erhebung zeigte, dass der Warendiebstahl von MitarbeiterInnen, Kassenmanipulationen von MitarbeiterInnen und der Warendiebstahl von der Kundschaft jene Manipulationen sind, die in den letzten drei Jahren am häufigsten in den SPAR Filialen in Österreich auftraten.

Im Prüfgebiet „Ware“ wurden folgende mögliche Manipulationen am häufigsten genannt:

- MitarbeiterIn konsumiert unbezahlte Ware
- Diebstahl von 25% bzw. 50% Aufkleber durch die Kundschaft
- Konsum von bereits abgeschriebener Ware
- Unerlaubte Verwendung der 25% bzw. 50% Aufkleber
- Schreibtischinventuren (=Eingabe der Soll-Bestände bei der Inventur)

Als Manipulationen im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ wurden der Diebstahl von Geld aus der Kassa durch den/die MitarbeiterIn bzw. der Kundschaft, der Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch die MitarbeiterInnen und fiktive Retouren am häufigsten angegeben.

Für alle aufgezählten Manipulationen wurden Maßnahmen mithilfe des Fragebogens erarbeitet. Die am häufigsten genannten Maßnahmen, die die Marktleitung, die Gebietsleitung und die Revisionskoordinationsstelle durchführen können, sind folgende:

- Abend- und Taschenkontrollen durchführen
- Kontrolle, ob die Arbeitstechniken eingehalten werden
- Kontrolle der Preisreduzierungen
- Bestands- und Inventurkontrollen
- Kontrolle der abgeschriebenen Ware im Markt
- Prüfung Hauptkassierberechtigungen
- Kontrolle Kassenabrechnungen
- Tresorinventur durchführen bzw. kontrollieren
- Umgang mit Tresorschlüssel beachten bzw. prüfen

Anschließend wurde im Zuge der Befragung eruiert, auf welche Kennzahlen die vorab angegebenen Manipulationen eine Auswirkung haben. Dabei stellte sich heraus, dass der Umsatz, die Inventurdifferenz, der Verderb und somit auch die Rohspanne jene Kennzahlen sind, die besonders häufig bei Manipulationen betroffen sind. Diese Kennzahlen entpuppten sich bei der literarischen Erhebung als wichtigste Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel. Somit kann behauptet werden, dass Manipulationen die wichtigsten Kennzahlen im Lebensmitteleinzelhandel beeinflussen und somit die Umsetzung der Maßnahmen gegen Manipulationen von hoher Bedeutung ist.

Um die aktuellen Schwachstellen in den Filialen der SPAR Regional-Zentrale Graz zu erheben und aufzuzeigen, wurde eine Beobachtung durchgeführt. Das Ziel der Beobachtung war Manipulationen in Filialen aufzudecken und die Einhaltung der Arbeitstechniken in Filialen, zur Prävention von Manipulationen und zur Absicherung der Marktleitung, falls Manipulationen stattgefunden haben, zu überprüfen. Die Grundgesamtheit der quantitativen Erhebung waren 116 Filialen in der Steiermark und im südlichen Burgenland. Es wurde eine Stichprobe von 16 Filialen mittels der Auswahl der Extremfälle erhoben. 16 Filialen wurden aufgrund der Vorgabe der Hauptzentrale ausgewählt. Die Vorgabe ist, dass 10% aller Filialen besucht werden sollten. Somit wurden 12 Filialen im Jahr 2018 und vier Filialen im Jahr 2019 beobachtet. Bei den 16 Filialen handelte es sich um Filialen, bei denen der Verdacht auf Schreibtischinventuren bestand bzw. häufig unplausible Bestände aufgefallen sind. Die durchschnittliche Beobachtungsdauer war eine Stunde und 27 Minuten.

Die vier größten Schwachstellen, die erhoben werden konnten, sind folgende:

- In 62,5% aller Filialen fehlten die Unterschriften der Richtlinien und Zeitnachweise bzw. wurde die Aufbewahrungsfrist nicht eingehalten.
- Ebenfalls bei 62,5% aller Filialen konnten Mängel bei den Beständen beobachtet werden, wobei bei acht Filialen Manipulationen nachgewiesen werden konnten, indem die vermuteten Schreibtischinventuren bestätigt wurden.
- Bei 56,2% wurden MitarbeiterInnen-Einkäufe entdeckt, bei denen die Abzeichnung nicht ordnungsgemäß stattgefunden hat.
- Die Handhabe des Mini-Safebags im Tresor war bei 37,5% aller Filialen nicht korrekt.

Um die Erhebungen der Befragungen und der Beobachtungen übersichtlich und prägnant darstellen zu können, wurde ein Excel-Tool zur Berichtserstellung angefertigt. Dabei können je nach Eingabe fünf unterschiedliche Berichte abgerufen werden. Der Bericht „Übersicht mögliche Manipulationen und Maßnahmen“ stellt die Ergebnisse der Befragung dar. Der/Die AnwenderIn des Tools kann den Manipulationsbereich und die Maßnahmen für bestimmte Personen eingrenzen. Der Titel des nächsten Berichts lautet „Manipulationsbereiche, die sich auf eine Kennzahl auswirken“. Dabei kann eine, mehrere oder alle Kennzahlen ausgewählt werden. Anschließend werden zu den ausgewählten Kennzahlen jene Manipulationsbereiche angezeigt, die diese Kennzahl bei Manipulationen beeinflussen. Der Bericht „Handlungsbedarf Gesamt“ stellt jene Bereiche dar, bei denen aufgrund der Beobachtungen Handlungsbedarf herrscht und zeigt die möglichen

Manipulationen und Maßnahmen, die dagegen angewandt werden können. Ob alle Maßnahmen oder nur Maßnahmen für die Marktleitung, die Filialgebietsleitung und/oder die Revisionskoordinationsstelle angezeigt werden sollen, entscheidet der/die AnwenderIn des Tools. Der Bericht „Handlungsbedarf bei Filialgebietsleitung“ unterscheidet sich zum vorherigen Bericht nur dadurch, indem nicht der gesamte Handlungsbedarf, sondern nur der Handlungsbedarf für eine bestimmte Filialgebietsleitung angezeigt wird. Dabei kann ausgewählt werden, ob der Handlungsbedarf für alle, mehrere oder nur eine Filialgebietsleitung aufscheint. Der nächste Bericht lautet „Handlungsbedarf bei Filialen“ und stellt den Handlungsbedarf eine Ebene tiefer dar – nämlich den Handlungsbedarf in Filialen. Dabei kann der/die AnwenderIn eine oder mehrere Filialen auswählen, um eine Übersicht über den Handlungsbedarf zu erhalten.

## **7.2 Kritische Reflexion und Ausblick**

Die erhobenen Manipulationen sind eine Sammlung von Manipulationen, die in den anderen Regional-Zentralen in Österreich stattgefunden haben. Daher kann nicht garantiert werden, dass in der SPAR Regional-Zentrale Graz keine anderen Manipulationen möglich sind. Des Weiteren können stets neue Manipulationen vorkommen, da Filialen ständig mit Neuerungen konfrontiert sind. Dies können einerseits neue Arbeitstechniken und andererseits Änderungen in den Systemen sein. Dadurch können nicht nur neue unbekannte Manipulationen stattfinden, sondern es können auch aufgezählte Manipulationen nicht mehr möglich sein. Diese Thematik trifft ebenfalls bei den aufgezählten Maßnahmen zu. Weitere Unvollständigkeiten bei den Manipulationen und Maßnahmen könnten entstanden sein, wenn die befragten Personen den Fragebogen nicht mit bestem Wissen ausgefüllt haben.

Durch die Darstellung der Kennzahlen, die durch Manipulationen betroffen sind, wurde die Wichtigkeit der Prävention bzw. Aufdeckung von Manipulationen gezeigt. Dennoch besteht keine Sicherheit, ob die beschriebenen Maßnahmen von den jeweiligen verantwortlichen Personen berücksichtigt und umgesetzt werden. Daher ist die Akzeptanz der Maßnahmen bei den verantwortlichen Personen ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der Maßnahmen.

Die Beobachtung der Schwachstellen ist ein zeitpunktbezogenes Bild der Filiale, wobei das tatsächliche Bild von der Beobachtung abweichen kann. Daher können die Manipulationsbereiche bei der Beobachtung teilweise besser oder schlechter abschneiden. Gründe dafür können zum Beispiel das Wissen, dass eine Beobachterin vor Ort ist, sein oder ein Zufall, dass das kontrollierte Objekt im Moment der Beobachtung ordnungsgemäß ist.

Die nächsten Schritte nach dieser Arbeit sind die Einführung des Tools bei den verantwortlichen Personen und die Vermittlung der Wichtigkeit dieses Themas, sodass die Maßnahmen mit der Einführung des Tools umgesetzt werden. Des Weiteren stehen die restlichen acht Beobachtungen in diesem Jahr an.

Weitere Fragestellungen die in der Arbeit nicht bearbeitet wurden, die aber in der Zukunft relevant sein werden, sind folgende:

- Welche weiteren Maßnahmen gibt es, die andere Personen als die Marktleitung, die Gebietsleitung und die Revisionskoordinationsstelle durchführen können?
- Welche Schwachstellen sind bei den nicht beobachteten Filialen vorhanden?
- Ist eine Verbesserung der Kennzahlen nach Umsetzung der Maßnahmen und der Erhebung der Schwachstellen sichtbar?

## Literaturverzeichnis

- AHLERT, D./KENNING, P./BROCK, C. [2018]: Handelsmarketing: Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, 2., überarb. u. erw. Aufl., Berlin u.a.: Springer-Verlag GmbH Deutschland, 2018.
- BALZERT, H./SCHRÖDER, M./SCHÄFER, C. [2013]: Wissenschaftliches Arbeiten: Ethik, Inhalt & Form wiss. Arbeiten, Handwerkszeug, Quellen, Projektmanagement, Präsentation, 2. Aufl. und 1. korr. Nachdruck, Dortmund: W3L-Verlag, 2013.
- BARTH, K./HARTMANN, M./SCHRÖDER, H. [2015]: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015.
- BECKER, J./HOLLER, J./PÜSTER, J. [2012]: Handelscontrolling, in: Handbuch Handel: Strategien-Perspektiven-Internationaler Wettbewerb, hrsg. von ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D./SCHRAMM-KLEIN, H., 2., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden u.a.: Springer Fachmedien, S. 867-878.
- BECKER, J./SCHÜTTE, R. [2004]: Handelsinformationssysteme: Domänenorientierte Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 2., vollst. überarb., erw. u. akt. Aufl., Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft, 2004.
- BECKER, J./WINKELMANN, A. [2014]: Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 3., Aufl., Berlin u.a.: Springer-Verlag, 2014.
- BENDER, W. [2008]: Corporate Governance und Interne Revision – Erwartungen an die Zukunft, in: Interne Revision aktuell, Berufsstand 07/08: Prüfungsansätze und –methoden, hrsg. von DEUTSCHES INSTITUT FÜR INTERNE REVISION, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2009, S. 11-25.
- BERGER-GRABNER, D. [2016]: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, 3., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag, 2016.
- BERWANGER, J./KULLMANN, S. [2008]: Interne Revision: Wesen, Aufgaben und rechtliche Verankerung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- BERWANGER, J./KULLMANN, S. [2012]: Interne Revision: Funktion, Rechtsgrundlagen und Compliance, 2., vollständig überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- BESTMANN, U. [2012]: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung: Kommentierte Kennzahlen, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012.
- BOLSENKÖTTER, H. [1998]: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlussprüfung, hrsg. von LÜCK, W., 4., völlig neu bearb. Aufl., München u.a.: R. Oldenbourg Verlag, 1998.
- BORTZ, J./DÖRING, N. [2006]: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarb. Aufl., Ilmenau u.a.: Springer Medizin Verlag, 2006.

- BROSIUS, H./KOSCHEL, F./HAAS, A. [2009]: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung, 5., Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- BUBENDORFER, R./KRUMM, M. [2007]: Stellung der Internen Revision im Rahmen der Unternehmensorganisation, in: Corporate Governance und Interne Revision: Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditing, hrsg. von FREIDANK, C./PEEMÖLLER, V., Hamburg u.a.: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2007, S. 47-56.
- DIETZEL, A. [2013]: Vertriebscontrolling optimieren: Grundlagen und Praxis, Bielefeld: Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 2013.
- EBSTER, C./STALZER, L. [2017]: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 5., überarb. und erw. Aufl., Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2017.
- FOX, D. [2006]: Interne Revision, in: Datenschutz und Datensicherheit 30 (2006), 5, S. 308.
- GEIS, A. [2009]: Nutzenpotenziale der Internen Revision, in: Anforderungen an die Interne Revision: Grundsätze, Methoden, Perspektiven, hrsg. von LÜCK, W., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2009, S.119-140.
- GRUPP, B. [2002]: Professionelles Revisionsmanagement: Prozessorientierte Kontrollsysteme – Deliktabwehr im Informatik- und Internetumfeld – Mehr Sicherheit für Unternehmen und Behörden, Renningen-Malmsheim: expert-Verlag, 2002.
- HÄDER, M. [2010]: Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- HEESEN, B./GRUBER, W. [2008]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- HEISTER, W./WEßLER-POßBERG [2011]: Studieren mit Erfolg: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschaftswissenschaftler, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH, 2011.
- HERMES, H./SCHWARZ, G. [2005]: Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2005.
- HÖFFE, O. [2007]: Immanuel Kant, 7., überarb. Aufl., München: Verlag C.H. Beck oHG, 2007.
- HOFMANN, R. [1993]: Unternehmensüberwachung – Ein Aufgaben- und Arbeitskatalog für die Revisionspraxis, 2. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1993.
- HORST, F. [2018]: EHI-Studie: Inventurdifferenzen 2018: Daten, Fakten, Hintergründe aus der empirischen Forschung, hrsg. von EHI Retail Institute e. V., Köln: o.V., 2018.

- HUG, T./POSCHESCHNIK, G. [2010]: Empirisch Forschen: Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, Wien: Verlag Huter & Roth KG, 2010.
- INSTITUT FÜR INTERNE REVISION ÖSTERREICH [2008]: Interne Revision - Gestaltung und Organisation in der Praxis, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H., 2008.
- KAMINSKI, B. [2007]: Allgemeine Anforderungen der Unternehmensführung an die Interne Revision, in: Corporate Governance und Interne Revision: Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditing, hrsg. von FREIDANK, C./PEEMÖLLER, V., Hamburg u.a.: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2007, S. 57-72.
- KLAMMER, B. [2005]: Empirische Sozialforschung: Eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2005.
- KNAPP, E. [2009]: Interne Revision und Corporate Governance: Aufgaben und Entwicklungen für die Überwachung, 2., neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2009.
- KROMREY, H./ROOSE, J./STRÜBING, J. [2016]: Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive, 13., völlig überarb. Aufl., Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft mbH, 2016.
- KÜHNAPFEL, J. [2019]: Vertriebskennzahlen: Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, 2., verb. Aufl., Ludwigshafen am Rhein: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019.
- LANGER, T./SEUFERT, B. [2012]: Kennzahlen zur Steuerung im Handel, in: Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, hrsg. von BUTTKUS, M./NEUGEBAUER, A., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012, S. 185-200.
- LIEKWEG, A. [2014]: Fraud vermeiden durch Controlling und Interne Revision, in: Controlling & Management Review (2014), 5, S. 20-28.
- LOHSE, H. [2000]: Empirische Untersuchungen in Diplomarbeiten, in: Die Diplomarbeit, hrsg. von SLAPNICAR, K., 2., überarb. und akt. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH & Co. KG, 2000.
- LÜCK, W. [2001]: Lexikon der Internen Revision, Oldenbourg: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2001.
- LÜCK, W. [2003]: Zusammenarbeit von Interner Revision und Abschlussprüfer: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2003.
- LÜCK, W. [2009]: Berufsgrundsätze der Internen Revision – Ethik, Moral, Verantwortung, in: Anforderungen an die Interne Revision: Grundsätze, Methoden, Perspektiven, hrsg. von LÜCK, W., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2009, S. 19-35.

- LÜCK, W./HENKE, M. [2006]: Zusammenarbeit von Interner Revision (IR) und Abschlußprüfer, in: Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision: Aktuelle und zukünftige Schwerpunkte erfolgreicher Revisionsarbeit, hrsg. von LÜCK, W., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2006, S. 121-151.
- MÖHRING, W./SCHLÜTZ, D. [2010]: Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- MOELLER, R. [2005]: Brink's modern internal auditing, 6., Aufl., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- MÜLLER, K./DAVID, J./STRAATMANN, T. [2011]: Qualitative Beobachtungsverfahren, in: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen – Methoden – Anwendungen, hrsg. von BALZER, E./NADERER, G., 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011, S. 313-344.
- PALUPSKI, R. [2002]: Management von Beschaffung, Produktion und Absatz, 2., ergänzte und durchgesehene Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.
- PEEMÖLLER, V. [2004]: Interner Revisor, in: Wirtschaftsprüfung und Interne Revision, hrsg. von FÖRSCHLE, G./PEEMÖLLER, V., Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, 2004, S.151-197.
- PEEMÖLLER, V. [2007]: Stand und Entwicklung der internen Revision, in: Corporate Governance und Interne Revision: Handbuch für die Neuausrichtung des Internal Auditing, hrsg. von FREIDANK, C./PEEMÖLLER, V., Hamburg u.a.: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2007, S. 3-15.
- PUFAHL, M. [2010]: Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2010.
- RAAB-STEINER, E./BENESCH, M. [2015]: Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 4., akt. und überarb. Aufl., Wien: Facultas Universitätsverlag, 2015.
- VOSS, R. [2016]: Wissenschaftliches Arbeiten: ...leicht verständlich, 4., überarb. Aufl., Konstanz u.a.: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2016.
- WEBER, D. [2015]: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschaftswissenschaftler: Untersuchungen planen, durchführen und auswerten, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, 2015.
- WESEL, P./JACKMUTH, H. [2006]: Berichterstattung der Internen Revision, in: Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision: Aktuelle Schwerpunkte erfolgreicher Revisionsarbeit, hrsg. von LÜCK, W., Ellerau: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2006, S. 79-98.

## **Unternehmensinterne Unterlagen**

- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2011a]: Richtlinie SPAR Filialen – Hausordnung: Richtlinie für das Verhalten in der Filiale, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2011b]: Richtlinie SPAR Filialen – Sicherheits- und Notfallhandbuch: Verhaltensmaßnahmen bei Notfällen, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2011c]: SPAR Arbeitsanweisung – AMF: Regelung Umgang mit AMF, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2012a]: SPAR Arbeitsanweisung – Gratisobst für MA: Verhaltensrichtlinien für Marktleitung, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2012b]: Richtlinie SPAR Filialen – Inventur-Richtlinie – Permanente Inventur: Richtlinie für die Abwicklung von Inventuren, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2017a]: Richtlinie SPAR Filialen – Marktleiter Richtlinie: Verhaltensrichtlinien für Marktleitung, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2017b]: SPAR Arbeitsanweisung – Tresorschlüssel Mini-Safebags, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2017c]: SPAR Arbeitsanweisung – Tresorschlüssel, Mini-Safebags: Rollierende Kassierabrechnung, Verwahrung von Tresorschlüsseln Innenfächer in Mini-Safebags, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2018a]: Richtlinie SPAR Filialen – Kassa: Richtlinie für das Arbeiten an der Kassa in allen Filialen, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2018b]: Richtlinie SPAR Filialen – SPAR Feinkost: Richtlinien der SPAR Filialorganisation für den Bereich Feinkost, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2018c]: SPAR Arbeitsanweisung – Rollierende Kassenabrechnung: Arbeitsanweisung zur rollierenden Kassenabrechnung, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2018d]: SPAR Arbeitsanweisung – Sozialmärkte: Arbeitsanweisung für Umgang mit Sozialmärkten, interne Unternehmensunterlage.

- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2019a]: Richtlinie SPAR Filialen – Obst & Gemüse: Richtlinien der SPAR Filialorganisation für den Bereich Obst & Gemüse, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2019b]: SPAR Arbeitsanweisung – Abverkauf und Preisänderungen: Arbeitsanweisung zu Abverkauf und Preisänderungen, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2019c]: SPAR Arbeitsanweisung – Wein: Arbeitsanweisung zur Platzierung und zum Abverkauf Wein, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2019d]: SPAR Arbeitsanweisung – Rabattmarkerl: Arbeitstechnik Rabattmarkerl, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2019e]: Richtlinie SPAR Filialen – Sortiments Richtlinie: Richtlinien der SPAR Filialorganisation für alle Sortimente, interne Unternehmensunterlage.
- SPAR ÖSTERREICHISCHE-WARENHANDELS AG [2019f]: Richtlinie SPAR Filialen – Non Food 2: Richtlinien der SPAR Filialorganisation für den Bereich Non Food 2, interne Unternehmensunterlage.

## Onlinequellen

- DEUTSCHES INSTITUT FÜR INTERNE REVISION/INSTITUT FÜR INTERNE REVISION  
ÖSTERREICH/SCHWEIZERISCHER VERBAND FÜR INTERNE REVISION  
[2018]: Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision  
2017, 10.01.2018, [https://www.internerevision.at/fileadmin/01\\_Web/04\\_Standards/01\\_Standards/IPPF\\_2017\\_Standards\\_Version\\_6.1\\_20180110.pdf](https://www.internerevision.at/fileadmin/01_Web/04_Standards/01_Standards/IPPF_2017_Standards_Version_6.1_20180110.pdf), [22.04.2019].
- HANDELSZEITUNG [2018]: Regio-Data: Das Diskonter-Upgrade geht weiter, 27.06.2018,  
<https://www.handelszeitung.at/handelszeitung/regio-data-das-diskonter-upgrade-geht-weiter-167820>, [22.04.2019].
- HÜSKEN, S. [2013]: Die Handelsspanne im Einzelhandel, 17.05.2013, <https://www.gevestor.de/details/die-handelsspanne-im-einzelhandel-647870.html>, [22.04.2019].
- NOLEPPA, S./CARSTBURG, M. [2015]: Das große Wegschmeißen: Vom Acker bis zum Endverbraucher: Ausmaß und Umwelteffekte der Lebensmittelverschwendung in Deutschland, hrsg. von WWF Deutschland, 06.2015, [https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF\\_Studie\\_Das\\_grosse\\_Wegschmeissen.pdf](https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Studie_Das_grosse_Wegschmeissen.pdf), [22.04.2019].
- RegioData Research GmbH [2017]: Lebensmittelhandel in Österreich: Metamorphose mit drei Gewinnern, 20.06.2017, <https://www.regiodata.eu/de/news/1065-lebensmittelhandel-in-oesterreich-metamorphose-mit-drei-gewinnern>, [22.04.2019].
- Statista GmbH [2018]: Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in Österreich im Jahr 2017, 10.2018, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273211/umfrage/marktanteile-im-lebensmitteleinzelhandel-in-oesterreich/>, [22.04.2019].
- WYMAN, O. [2014]: Wie frisch is(s)t Österreich?, hrsg. vom Verband österreichischer Mittel- und Großbetriebe des Handels, 2014, [https://www.handelsverband.at/fileadmin/content/pdf/Studie\\_Wie\\_frisch\\_isst\\_Oesterreich\\_2014.pdf](https://www.handelsverband.at/fileadmin/content/pdf/Studie_Wie_frisch_isst_Oesterreich_2014.pdf), [22.04.2019].

## **Anhang**

<i>A1.</i>	<i>Fragebogen.....</i>	<i>119</i>
<i>A2.</i>	<i>Ursprüngliche Checkliste für die Beobachtung.....</i>	<i>124</i>
<i>A3.</i>	<i>Überarbeitete Checkliste für die Beobachtung.....</i>	<i>126</i>
<i>A4.</i>	<i>Beobachtung: Begründung der negativen Benotungen.....</i>	<i>128</i>

# A1. Fragebogen

## FRAGEBOGEN

### zur Erhebung von möglichen Manipulationen in Filialen und von vorbeugenden Maßnahmen

---

Der nachstehende Fragebogen wird im Zuge meiner Masterarbeit benötigt. Das Ziel der Arbeit ist es, alle Arten von Manipulationen aufzulisten, mögliche Maßnahmen aufzuzeigen und anschließend die Auswirkungen auf ausgewählte Kennzahlen darzulegen. Aus diesem Grund benötige ich bitte Ihr Wissen bzw. Ihre Erfahrung. Bitte nehmen Sie sich rund 10 Minuten Zeit, um den Fragebogen zu beantworten. Ihre Antworten werden vertraulich und anonym weiterverarbeitet.

- 1) Welche Arten von Manipulationen sind in den letzten 3 Jahren am häufigsten aufgetreten? (z.B. Warendiebstahl von Kunden, ...). Bitte notieren Sie Ihre Antwort(en) – Mehrfachnennungen erwünscht.

- 
- 
- 
- 
- 
- 

- 2) Bitte kreuzen Sie jenes Prüfgebiet an, in dem ihrer Erfahrung nach am häufigsten Manipulationen stattfinden!

- Ware
- Geld/Kassa

- 3) In welchen Bereichen im Prüfgebiet „Ware“ sehen Sie die größte Manipulationsgefahr? Bitte reihen Sie die nachfolgenden Manipulationsgefahren von 1 – 5, wobei 1 die größte Manipulationsgefahr darstellt.

- Mitarbeiter-Einkauf
- 25% - 50% Aufkleber
- Bestandskontrolle
- Lagerordnung
- Nicht verkaufsfähige Waren

- 4) Welche Arten von Manipulationen sind Ihnen im Bereich „Ware“ bekannt? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Mitarbeiter konsumiert unbezahlte Ware
- Diebstahl von %-Aufkleber durch Kunden
- Abgeschriebene Ware wird konsumiert
- 
- 
- 
-

- 5) Welche Arten von Manipulationen sind im Zusammenhang „Mitarbeiter-Einkauf“ möglich? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Mitarbeiter konsumiert unbezahlte Ware
- 
- 
- 

- 6) Welche Maßnahmen können Manipulationen bezüglich „Mitarbeiter-Einkauf“ verhindern? Bitte Maßnahmen anführen und zuständige Person ankreuzen – Mehrfachnennungen erwünscht.

Maßnahmen	Durch Marktleitung	Durch Gebietsleitung	Durch Revisionskoordination bzw. Personen in den Abteilungen 600/610/660

- 7) Welche Arten von Manipulationen sind mit den 25% - 50% Aufkleber denkbar? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Diebstahl von %-Aufkleber durch Kunden
- 
- 
- 

- 8) Welche Maßnahmen können Manipulationen mit den 25% - 50% Aufkleber abwenden? Bitte Maßnahmen anführen und zuständige Person ankreuzen – Mehrfachnennungen erwünscht.

Maßnahmen	Durch Marktleitung	Durch Gebietsleitung	Durch Revisionskoordination bzw. Personen in den Abteilungen 600/610/660

- 9) Welche Arten von Manipulationen sind mit den Beständen durchführbar? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Schreibtischinventuren
- 
- 
-

- 10) Mit welchen Maßnahmen können Manipulationen mit den Beständen verhindert werden?  
Bitte Maßnahmen anführen und zuständige Person ankreuzen – Mehrfachnennungen erwünscht.

Maßnahmen	Durch Marktleitung	Durch Gebietsleitung	Durch Revisionskoordination bzw. Personen in den Abteilungen 600/610/660

- 11) Welche Arten von Manipulationen sind aufgrund der Lagerordnung möglich? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Falsche Inventuraufnahme aufgrund unordentlicher Lager
- 
- 
- 

- 12) Welche Maßnahmen können gegen Manipulationen im Zusammenhang mit der Lagerordnung getätigt werden? Bitte Maßnahmen anführen und zuständige Person ankreuzen – Mehrfachnennungen erwünscht.

Maßnahmen	Durch Marktleitung	Durch Gebietsleitung	Durch Revisionskoordination bzw. Personen in den Abteilungen 600/610/660

- 13) Welche Arten von Manipulationen sind mit nicht verkaufsfähiger Ware umsetzbar? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Mitarbeiter konsumiert abgeschriebene Ware
- 
- 
-

- 14) Welche Maßnahmen können gegen Manipulationen mit nicht verkaufsfähiger Ware eingesetzt werden? Bitte Maßnahmen anführen und zuständige Person ankreuzen – Mehrfachnennungen erwünscht.

Maßnahmen	Durch Marktleitung	Durch Gebietsleitung	Durch Revisionskoordination bzw. Personen in den Abteilungen 600/610/660

- 15) In welchem Bereich im Prüfgebiet „Geld/Kassa“ sehen Sie die größere Manipulationsgefahr? Bitte kreuzen Sie die größere Manipulationsgefahr an!

- Kassen  
 Tresor

- 16) Welche Arten von Manipulationen sind Ihnen im Bereich „Geld/Kassa“ bekannt? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Diebstahl von Geld aus der Kassa durch Kunden oder Mitarbeiter  
 Diebstahl von Geld aus dem Tresor  
 Fiktive Retouren aufgrund von falschen Hauptkassierberechtigungen

- 17) Welche Arten von Manipulationen sind mit den Kassen möglich? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Diebstahl von Geld aus der Kassa durch Kunden oder Mitarbeiter  
 Fiktive Retouren aufgrund von falschen Hauptkassierberechtigungen

- 18) Welche Maßnahmen können Manipulationen an der Kassa verhindern? Bitte Maßnahmen anführen und zuständige Person ankreuzen – Mehrfachnennungen erwünscht.

Maßnahmen	Durch Marktleitung	Durch Gebietsleitung	Durch Revisionskoordination bzw. Personen in den Abteilungen 600/610/660

19) Welche Arten von Manipulationen sind im Zusammenhang mit dem Tresor möglich? Bitte Zutreffendes auswählen und ggf. ergänzen (Mehrfachnennungen möglich).

- Diebstahl von Geld aus dem Tresor durch Kunden oder Mitarbeiter
- 
- 
- 

20) Welche Maßnahmen können Manipulationen mit dem Tresor verhindern? Bitte Maßnahmen anführen und zuständige Person ankreuzen – Mehrfachnennungen erwünscht.

Maßnahmen	Durch Marktleitung	Durch Gebietsleitung	Durch Revisionskoordination bzw. Personen in den Abteilungen 600/610/660

21) Auf welche Kennzahlen können sich folgende Manipulationsgefahren auswirken? Z.B. Manipulationen mit den 25%-50% Aufkleber können sich auf die Kennzahl Rohspanne auswirken. Bitte führen Sie für jede Manipulationsgefahr mindestens eine betroffene Kennzahl an – Mehrfachnennungen möglich.

- MA-Einkauf:
- 25%-50% Aufkleber:
- Bestände:
- Lagerordnung:
- Nicht verkaufsfähige Ware:
- Kassen:
- Tresor:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

## A2. Ursprüngliche Checkliste für die Beobachtung

Filialcheck											
<b>Wer</b> ZN05-660/Fr. Stoiser <b>CC:</b>											
<table border="1"> <tr> <td>Filiale:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FGL:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ML/-Stv:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Datum:</td> <td></td> </tr> </table>				Filiale:		FGL:		ML/-Stv:		Datum:	
Filiale:											
FGL:											
ML/-Stv:											
Datum:											
<b>Legende:</b> <table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>Prüfgebiet wurden für nicht in Ordnung befunden --&gt; Handlungsbedarf</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Prüfgebiet wurde als in Ordnung empfangen</td> </tr> </table>				0	Prüfgebiet wurden für nicht in Ordnung befunden --> Handlungsbedarf	1	Prüfgebiet wurde als in Ordnung empfangen				
0	Prüfgebiet wurden für nicht in Ordnung befunden --> Handlungsbedarf										
1	Prüfgebiet wurde als in Ordnung empfangen										
Prüf- gebiet	Bereiche		Note	Anmerkungen							
WARE	MA-Einkauf	Ist MA-Einkauf ordnungsgemäß abgezeichnet? (Kontrolle MA-Jause, MA-Einkäufe, Feinkostbereich, Kühlschrank)									
	25 % - 50 % Aufkleber	Sind die 25 % / 50 % Aufkleber für Kunden unzugänglich aufbewahrt? (unter OG-Waage, Im Kassabereich etc...)									
	Bestandskontrolle	stichprobenartige Prüfung auf hohe Bestände (Menge/Wert), Altersstruktur, Minusbestände									
	Lagerordnung	Lager und Kühlräume ordentlich, Emballagenaufbewahrung									
	nicht verkaufsfähige Ware	Abruf der Abschriften des Vortages Überprüfung der abbeschriebenen Ware im Markt									
Bewertung WARE			0,00								
GELD/KASSA	Kassen	Namensschild von Hauptkassier frei zugänglich (im Kassabereich, Kopien im Umlauf)?									
		Kassierberechtigungvergabe im Image ok. Prüfung Anzahl Hauptkassier vs. Kassier.									
		Sperrcode bei <b>ALLEN</b> Mitarbeitern bzw. <b>Kassen in Pause gesperrt?</b>									
		Kassieren <b>ALLE Mitarbeiter</b> auf eigener Personalnummer (Prüfung Anmeldung und Sperrcode an allen Kassen)									
		Liegt Geld offen an der Kassa bzw. im Kassenumfeld (siehe Trinkgeldregelung)									
		Kassasturz einer Kassierkraft durchführen									
		Kassierabrechnung vollständig und lt. RL. (Retouren/Leergut/Unterschr.)									
	Tresor	Schlüsseln beim ML/ML-Stv.									
		Korrekte Handhabe Tresorschlüssel Mini-Safebags (siehe ML-RL AA19)									
Tresorinventur durchführen (inkl. Check auf Aufbewahrung im Tresor zB. Gutscheine, Rabattmarkerl, etc.)											
Bewertung GELD/KASSA			0,00								

<b>Arbeitstechniken / Sicherheit</b>	Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Prüfung, ob die RL (insb. Kassierrichtlinie) von den Mitarbeitern unterschrieben und aufbewahrt sind (lt. Vorgabe 3 Jahre aufbewahrt)		
	Abend-/Taschenkontrollen Mitarbeiter	Werden vom ML laufende Taschenkontrollen/ Abendkontrollen durchgeführt (lt. ML-Richtlinie stichprobenweise)?		
	Sicherheit	Tür zum ML-Büro und/oder Tresorraum geschlossen?		
		Lagereingangstüre/Mitarbeitereingangstüre offen/aufgekeilt. (Ev. Betreten des Marktes über Lagereingang)		
		Fluchtwege frei? Nicht durch Ware verstellt		
<b>Bewertung Arbeitstechniken/Sicherheit</b>			<b>0,00</b>	
<b>Gesamtbewertung Filialcheck</b>			<b>0,00</b>	
<p>Diese Liste ist vom ML bzw. ML/STV zu unterschreiben. Das Original bleibt beim Revisionsverantwortlichen. Eine Kopie bleibt in der Filiale und eine weitere erhält der FGL als Information!</p> <p><b>Datum und Unterschrift ML/ML-Stv:</b> _____</p>				

### A3. Überarbeitete Checkliste für die Beobachtung

Filialcheck										
<b>Wer</b> ZN05-660/Fr. Stoiser <b>CC:</b>										
Filiale: <input type="text"/> FGL: <input type="text"/> ML/-Stv: <input type="text"/> Datum: <input type="text"/>										
<b>Legende:</b> 0 Prüfgebiet wurden für nicht in Ordnung befunden --> Handlungsbedarf 1 Prüfgebiet wurde als in Ordnung empfungen										
Prüf- gebiet	Bereiche	Note	Anmerkungen	Beobachtungsfeld						
				ML- Büro	MA- Raum	Lager	FK	Kassa	sonst. GF	
WARE	MA-Einkauf	Ordnungsgemäße Abzeichnung Ordnungsgemäße Abwicklung Kontrolle Preisreduzierung		x	x	x	x	x	x	
	25 % - 50 % Aufkleber	Aufbewahrungsort Kontrolle der beklebten Artikel		x		x	x	x		x
	Bestandskontrolle	Unplausible Bestände Minusbestände Hohe Bestände Artikel, mit Verdacht auf Schreibtischinventur				x				x
	Lagerordnung	Übersichtlichkeit und sortimentsgruppenweise Schlichtung				x				
	nicht verkaufsfähige Ware	Kontrolle der abgeschriebenen Ware Verbuchung Kennzeichnung		x	x	x				
Bewertung WARE			0,00							
GELD/KASSA	Kassen	Namensschild von Hauptkassakraft							x	
		Kassierberechtigungsvergabe		x						
		Versperrte Kassen bzw. Aufbewahrung Sperrcode							x	
		Kassieren auf eigener Personalnummer							x	
		Herumliegen von Geld bzw. Rabattmarkerl							x	
		Kassasturz einer Kassierkraft		x						
	Tresor	Kassierabrechnung		x						
		Aufbewahrung Tresorschlüssel		x						
		Mini-Safebags		x						
		Tresorinventur Aufbewahrung Gutscheine und Rabattmarkerl		x						
Bewertung GELD/KASSA			0,00							

Arbeitstechniken / Sicherheit	Dokumente/ Richtlinien	Kassierrichtlinie Zeitnachweise			x						
	Abend-/Taschen- kontrollen	Durchführung Protokoll			x						
		Geschlossene Tür zum ML-Büro bzw. Geschlossene Lagereingangstür/Mitarbeitereingangstür						x			
	Sicherheit	Freie Fluchtwege			x	x	x	x	x	x	x
Bewertung Arbeitstechniken/Sicherheit			0,00								
Gesamtbewertung Filialcheck			0,00								
<p>Diese Liste ist vom ML bzw. ML/STV zu unterschreiben. Das Original bleibt beim Revisionsverantwortlichen. Eine Kopie bleibt in der Filiale und eine weitere erhält der FGL als Information!</p> <p><b>Datum und Unterschrift ML/ML-Stv:</b> _____</p>											

## A4. Beobachtung: Begründung der negativen Benotungen

Nachstehend befinden sich die Begründungen bei einer negativen Bewertung.

Prüfbereich	Nicht erfülltes Prüfungskriterium	Begründung/Anmerkung
25 % - 50 % Aufkleber	Kontrolle der beklebten Artikel	Bereits reduzierte Ware im Markt, die schon abgelaufen war. Reduzierte, noch nicht abgelaufene Ware stand im Lager bzw. im Kühlhaus.
25 % - 50 % Aufkleber	Aufbewahrungsort	Aufkleber unter der OG-Waage werden entfernt
Abend-/Taschenkontrollen Mitarbeiter	Durchführung	Keine Taschenkontrollen
Abend-/Taschenkontrollen Mitarbeiter	Protokoll	Lt. ML werden jeden Abend Taschenkontrollen durchgeführt und gelegentlich Spindkontrollen, es werden keine Protokolle geführt, keine Spindschlösser vorhanden Lt. ML werden künftig Protokolle geführt Hinweis: Taschenkontrollen sollten nicht nur abends durchgeführt werden
Abend-/Taschenkontrollen Mitarbeiter	Protokoll	Lt. ML werden jeden Abend Taschenkontrollen durchgeführt und gelegentlich Spindkontrollen, es werden keine Protokolle geführt, Protokolle am Spint waren von 2016, keine Spindschlösser vorhanden Lt. ML werden künftig Protokolle geführt
Bestandskontrolle	Schreibtischinventur	Artikel bei dem eine Schreibtischinventur vermutet wurde, konnten nicht gefunden werden
Bestandskontrolle	Schreibtischinventur	Artikel mit vermuteter Schreibtischinventur waren nicht vorhanden -> zukünftig bitte mit 2 MDE-Geräten die Restartikelinventur durchführen!! Hohe Bestände aufgrund von Aufstellern
Bestandskontrolle	Schreibtischinventur	Artikel mit vermuteter Schreibtischinventur waren nicht vorhanden, zukünftig bitte mit 2 MDE-Geräten die Restartikelinventur durchführen!! Kontrollinventur ausgeschiedt!
Bestandskontrolle	Unplausible Bestände + Hohe Bestände	Grana Padano zu hoher Bestand - Rücksprache mit Feinkost-AL, hoher Bestand aufgrund falscher Inventuraufnahme Haribo Pfirsiche 200g
Bestandskontrolle	Unplausible Bestände + Hohe Bestände + Minusbestände	Hohe Bestände: Campari+Aperol -> Aufsteller wird bei Aktion rausgestellt, Minusbestände werden nicht regelmäßig kontrolliert, Stichproben waren negativ ->EI für auffällige Artikel wird von 670 angewiesen, Aufklärung Schreibtischinventur - Verständnis fraglich
Bestandskontrolle	Unplausible Bestände + Minusbestände	Kontrollinventur zur Bereinigung der falschen Bestände wurde rausgeschickt Bitte Minusbestände prüfen!
Bestandskontrolle	Schreibtischinventur	Schreibtischinventuren aufgezeigt - ML auf korrektes Inventieren hingewiesen Kontrollinventur verschickt, um Bestände zu bereinigen
Bestandskontrolle	Schreibtischinventur	Schreibtischinventuren bestätigt Kontrollinventuren angewiesen
Bestandskontrolle	Schreibtischinventur	Schreibtischinventuren der Restartikel bestätigt
Bestandskontrolle	Minusbestände	Teilweise waren die kontrollierten Bestände falsch - Verdacht auf Schreibtischinventur Minusbestände sollten öfters überprüft werden

<b>Prüfbereich</b>	<b>Nicht erfülltes Prüfungskriterium</b>	<b>Begründung/Anmerkung</b>
Bestandskontrolle	Schreibtischinventur + Minusbestände	Teilweise waren die kontrollierten Bestände falsch - Verdacht auf Schreibtischinventur Minusbestände sollten öfters überprüft werden
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Zeitnachweise + Kassierrichtlinie	Ältere Zeitnachweise waren von der ML nicht unterschrieben, Kassierrichtlinie von 2018 konnte nicht gefunden werden
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Kassierrichtlinie	Die Unterschriften für die Kassierrichtlinie werden nachgeholt
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Zeitnachweise + Kassierrichtlinie	Es waren keine Richtlinien vorhanden (auch Kassierrichtlinien fehlten), bei den Zeitnachweisen fehlte teilweise die Unterschrift
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Zeitnachweise + Kassierrichtlinie	Kassierrichtlinie war nur von heuer vorhanden Bei den Zeitnachweisen fehlte teilweise die Unterschrift vom ML
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Kassierrichtlinie	Kassierrichtlinien nicht gefunden
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Zeitnachweise + Kassierrichtlinie	Nicht alle Kassierrichtlinien der letzten 3 Jahre abgezeichnet vorhanden und es waren nicht alle Zeitnachweise unterschrieben
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Kassierrichtlinie	Richtlinien waren nicht vorhanden
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Zeitnachweise + Kassierrichtlinie	Stundenkontrollen nicht von MA unterschrieben; keine Kassierrichtlinien vorhanden
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Zeitnachweise + Kassierrichtlinie	Stundennachweise nicht unterschrieben, FGL bereits Nachholung der Unterschriften angeordnet Richtlinien nicht vorhanden
Dokumente/Richtlinien unterschrieben	Zeitnachweise	Zeitnachweise nur von heuer vorhanden und teilweise fehlte die Unterschrift der ML
Kassa	Kassasturz	Hier wird nur der Betrag und keine Stückelung eingegeben, die Zählung erfolgt teilweise händisch und nur von einer Person
Kassa	Kassasturz	Kassasturz wurde ohne Kassier durchgeführt
Kassa	Kassasturz	Keine Differenz, Zählung erfolgt jedoch nur von einer Person (Vier-Augen-Prinzip nicht gegeben). Kassiererin geht mit dem Bargeld in der Hand vom Büro zum Tresorraum in das Untergeschoss. Abschöpfungen werden teilweise nur von einer Person durchgeführt
Kassa	Kassierabrechnung	Abschöpfungsberichte waren nicht unterschrieben
Kassa	Kassierabrechnung	Abschöpfungsbericht wird selten unterschrieben
Kassa	Kassierabrechnung	Mangelhafte Entwertung der Leergutbons Nicht alle Geburtstagslose entwertet
Kassa	Kassierabrechnung	Nicht alle Geburtstagslose entwertet
Kassa	Kassierabrechnung	Nicht alle Geburtstagslose wurden entwertet
Kassa	Kassierberechtigungsvergabe	5 Hauptkassiere, bitte auf 4 reduzieren!
Kassa	Kassierberechtigungsvergabe	6 Hauptkassiere - wird auf 4 reduziert
Kassa	eigene Personalnummer	Nicht bei Springerkassa (Kassa ML)
Kassa	offenes Geld/Rabattmarkerl	Eine Kassa war nicht ordnungsgemäß im Kassentisch eingehängt, sodass sie für potenzielle Diebe frei zugänglich war.

<b>Prüfbereich</b>	<b>Nicht erfülltes Prüfungskriterium</b>	<b>Begründung/Anmerkung</b>
Kassa	offenes Geld/Rabattmarkerl	Rabattmarkerl lagen an jeder Kassa sichtbar und leicht zugänglich für Kunden - werden zukünftig in Lade verstaut
Kassa	offenes Geld/Rabattmarkerl	Rabattmarkerl lagen an unbesetzter Kassa, somit für Kunden frei zugänglich
Kassa	Sperrcode	Die Kassa in Pause war gesperrt, die ML gab jedoch ihren Sperrcode ihrer Mitarbeiterin
Kassa	Sperrcode	Kassa war mehrmals unversperrt, es handelte sich um eine neue Kassiererin. Dies wurde sofort von ML-Stv. mit ihr geklärt und es wird auch zukünftig darauf geachtet.
Kassa	Sperrcode	Kassa war während des Filialchecks zwei Mal unversperrt. In einem Fall warteten bereits Kunden an der unversperrten Kassa, während Mitarbeiterin noch mit der Ware beschäftigt war.
Kassa	Sperrcode	Sperrcode der nicht besetzten Kassa wurde von Kassiererin der aktiven Kassa aufbewahrt
Lagerordnung	Lagerordnung	Lagerordnung und Sauberkeit verbesserungsfähig
MA-Einkauf	Abzeichnung	Barcode der MA-Einkäufe nicht mit Unterschrift abgezeichnet
MA-Einkauf	Abzeichnung	Bei vielen Artikeln fehlt der Bon; AT der ML: da viele Getränke im 6er Tray gekauft werden, wird an der Kassa ein Sticker über den Barcode geklebt und NUR von der Kassiererin unterschrieben und mit Datum versehen - Bon somit nicht am Artikel
MA-Einkauf	Abzeichnung	Belege und Einkäufe passten nicht immer zusammen und teilweise fehlten Belege. Barcodes waren fast immer entwertet!
MA-Einkauf	Abzeichnung	Bitte zukünftig auch Barcode abzeichnen
MA-Einkauf	Abzeichnung	Bons überall oben, jedoch wurden nicht alle Bons unterschrieben
MA-Einkauf	Abzeichnung	MA-Einkäufe sind teilweise nicht abgezeichnet
MA-Einkauf	Abzeichnung	ML-Büro ok, im Lager Einkauf ohne Bon und im Geschenkraum Flasche ohne Abzeichnung/Bon MA-Raum: Ketchup + Marmelade ohne Abzeichnung im Kühlschrank
MA-Einkauf	Abzeichnung	Strichcodes teilweise nicht entwertet
MA-Einkauf	Abzeichnung	Teilweise fehlt die Unterschrift
nicht verkaufsfähige Ware	Verbuchung	Ein Artikel mit falschem Lagerkorrekturcode verbucht (Bruch/Verderb statt Eigenverbrauch)
nicht verkaufsfähige Ware	Verbuchung	Fehler bei Abschreibung: SOMA statt Bruch/Verderb
nicht verkaufsfähige Ware	Verbuchung	SOMA Ware wurde auf Bruch/Verderb beschrieben; Ware, die auf Bruch/Verderb beschrieben wurde, lag im MA-Raum zum Verzehr
nicht verkaufsfähige Ware	Verbuchung	Ware, die auf Bruch/Verderb beschrieben wurde, lag im MA-Raum zum Verzehr
Sicherheit	Lagereingangstüre/ Mitarbeiteringangstüre	Die Notfallstür im Geschäft stand offen, sodass Kunden das Geschäft über einen anderen Ausgang verlassen könnten
Sicherheit	Lagereingangstüre/ Mitarbeiteringangstüre	Lagertür und Notausgang im Geschäft waren offen

<b>Prüfbereich</b>	<b>Nicht erfülltes Prüfungskriterium</b>	<b>Begründung/Anmerkung</b>
Sicherheit	Lagereingangstüre/ Mitarbeiteringangstüre	MA der Putzfirma hatten die Eingangstüre in Richtung Parkplatz aufgekeilt. Hinweis das zukünftig anders zu lösen, da die Putzfrauen lt. ML-Stv. immer am selben Wochentag und zu selber Zeit kommen.
Sicherheit	Tür zum ML-Büro und/oder Tresorraum	Defekte Tür wurde bereits mehrmals gemeldet
Sicherheit	Tür zum ML-Büro und/oder Tresorraum	ML-Büro war aufgekeilt
Sicherheit	Tür zum ML-Büro und/oder Tresorraum	ML-Büro war mit Mistkübel aufgekeilt aufgrund zu hoher Temperaturen, Klimaanlage lt. ML bereits bestellt. Tresorraum ebenfalls nicht verschlossen.
Sicherheit	Tür zum ML-Büro und/oder Tresorraum	Nicht geschlossen
Tresor	Mini-Safebags	Das Mini-Safebag war offen und Formular fehlte
Tresor	Mini-Safebags	Die Nr. des aktuellen Safebag-Abschnittes wurde nicht schon davor in das Formular eingetragen, somit könnte jemand den Safebag tauschen ohne, dass dies auffallen würde
Tresor	Mini-Safebags	Jeder hat Zugang zu den Kassen, da die Reserve-schlüssel in einer frei zugänglichen Dose im Tresor aufbewahrt werden
Tresor	Mini-Safebags	Keine Verwendung von Mini-Safebags; Tresorschlüssel hängen an zugehöriger Tresorlade - AT ML mit FGL abgesprochen
Tresor	Mini-Safebags	Safebags sind im Einsatz, das dazugehörige Protokoll wird nicht verwendet.
Tresor	Mini-Safebags	Tresorfach der Kassiererin, die im Urlaub war, war offen; Mini-Safebag war offen, Protokoll nicht vorhanden
Tresor	Tresorinventur	Inventurdifferenz: + € 101,50
Tresor	Tresorinventur	Tresorinventur musste mehrmals aufgrund von Differenzen durchgeführt werden. Gutscheine und Rabattmarkerl werden im Lager statt im Tresor aufbewahrt
Tresor	Tresorinventur	Tresorinventur war nicht möglich, da der Bestand nicht verwendeter Kassen der ML nicht bekannt war