

1.4 E-Commerce

Beim E-Commerce (auch Online-Handel, elektronischer Handel) kann der Kunde nicht nur über das Internet bestellen, sondern auch online bezahlen und – sofern geeignet – die Ware sogar auf diesem Weg beziehen. Das E-Business – hier verstanden als komplette Abwicklung von Geschäftsprozessen – wird im B-to-B-Bereich immer wichtiger. Eine wichtige Voraussetzung für E-Commerce wie E-Business ist die Datensicherheit.

Es gibt zwei Spielarten des elektronischen Handels: Bei der einfacheren Alternative kann der Kunde online Waren auswählen und bestellen, der Rest des Geschäfts – Lieferung und Bezahlung der Ware – wird in herkömmlicher Weise abgewickelt, z. B. auf dem Postweg/per Nachnahme.

Zum Beispiel wickeln beim Online-Banking Banken und Kunden ihr Geschäft komplett über das Internet ab. Elektronische Bezahlssysteme ermöglichen das Bezahlen direkt beim Online-Kauf. Softwarehäuser oder Internet-Musikbörsen sind sogar nicht einmal mehr auf eine physische Auslieferung der Ware angewiesen, sie kann vom Kunden einfach heruntergeladen werden.

Zunehmend werden aber auch ganze Geschäftsprozesse – von der Anfrage bis zur Bezahlung der Rechnung einschließlich der Logistik – zwischen den Beteiligten sowie innerhalb der Unternehmen mit elektronischer Unterstützung abgewickelt. Das dabei genutzte System der normierten Datenübertragung ist **EDIFACT**.

Wie identifizieren sich die Vertragspartner?

Im virtuellen Raum bleibt die Identität des Kunden meist verborgen. Der Händler kann nie ganz sicher sein, ob bei der Bestellung die Adresse eines anderen oder ein falscher Name verwendet wird. Hinzu kommt, dass digitale Erklärungen im Internet von Dritten manipuliert werden können. Aus diesen Gründen erkennen die Gerichte solche Erklärungen in einem Prozess nur sehr eingeschränkt an.

Bisher waren Vertragsabschlüsse im Internet schwer zu beweisen. Eine Lösung für dieses Problem bietet die digitale Signatur. Nunmehr ist es jedem möglich, bei einer Treuhandstelle eine persönliche digitale Signatur zu beantragen, mit der er seine Verträge beweisbar abschließen kann. Dabei wird den entsprechenden Daten ein elektronisches Siegel angehängt. Mit digitalen Signaturen können persönliche Daten, die Kunden z. B. per E-Mail verschicken, vor Fälschungen geschützt werden. Mittels eines Zahlencodes, der in der digitalen Signatur enthalten ist, lassen sich sowohl der Absender, als auch die Echtheit des unterschriebenen Textes feststel-

len. Der Empfänger erkennt an dem veränderten Zahlencode sofort, wenn ein Dritter die elektronische Post verändert hat.


Die technische Entwicklung auf diesem Gebiet ist rasant. So kann beispielsweise der seit 2012 eingeführte neue Personalausweis beim Vorhandensein eines entsprechenden Lesegerätes auch im Internet als Legitimation genutzt werden.

Mittlerweile hat auch der Gesetzgeber die digitale Signatur in § 126a BGB der herkömmlichen Schriftform gleichgestellt. D. h., dass Verträge für die bisher die Schriftform vorgesehen war, nunmehr auch per elektronischen Datenaustausch geschlossen werden können.

Informationspflichten des Händlers im Online-Handel

Selbstverständlich hat auch der Kunde ein Recht darauf, vom Händler bestimmte Informationen zu bekommen. Das soll ihn vor allem in die Lage versetzen, seine Rechte im E-Commerce genauso wahrzunehmen wie im normalen Handel. Der Verbraucher muss wissen, an wen er sich wenden kann, wenn Probleme mit der Lieferung oder mit den Waren auftreten.

Folgende Informationen müssen dem Kunden seit dem 1. Januar 2002 aufgrund § 312 b-g BGB (Pflichten im elektronischen Geschäftsverkehr) bereits vor Vertragschluss auf der Website des Anbieters zur Verfügung stehen:

 CHECKLISTE: Informationspflichten im E-Commerce	
Genauere Anschrift des Unternehmens mit Angaben über die Firma und deren gesetzliche Vertreter (z. B. Geschäftsführer).	
Eigenschaften und wesentliche Merkmale der Ware/Dienstleistung.	
Angaben darüber, was passiert, wenn die Ware nicht lieferbar ist.	
Preise der Waren und Dienstleistungen inklusive aller Steuern in Form von Endpreisen. Zusätzliche Liefer- und Versandkosten müssen ebenfalls aufgeführt sein sowie erhöhte Telefonkosten bei Inanspruchnahme von kostenpflichtigen Rufnummern.	
Einzelheiten über die technischen Schritte des Vertragsschlusses.	
Einzelheiten der Zahlungsweise und der Lieferung.	
Zeitpunkt des Zustandekommens des Vertrags.	
Gültigkeitsdauer von Angeboten, die nur eine bestimmte Zeit vorrätig gehalten werden.	
Angaben darüber, wo der Vertrag gespeichert ist und wie der Kunde Einsicht nehmen kann.	
Informationen über die AGB des Unternehmens und wie der Kunde diese downloaden kann.	

Der Unternehmer hat weiterhin sicherzustellen, dass

- der Kunde von der Abgabe seiner Bestellung etwaige Eingabefehler erkennen und berichtigen kann;
- der Kunde unverzüglich nach seiner Bestellung eine Bestätigung auf elektronischem Weg erhält;
- die üblichen Widerrufs- und Rückgaberechte gewährleistet sind.

1.5 EDIFACT

EDIFACT („Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport“) ist ein branchenübergreifender internationaler Standard, der den elektronischen Austausch geschäftlicher Daten auf nationaler und internationaler Ebene ermöglicht. Mit EDIFACT lassen sich die verschiedensten Geschäftsprozesse abbilden.

Mit EDIFACT wird die Datenübertragung zwischen den beteiligten Unternehmen normiert. Das System wurde von den UN initiiert und wird schrittweise ausgebaut. Der Vorteil besteht vor allem darin, dass unabhängig von den genutzten Übertragungsprotokollen der Datenaustausch standardisiert erfolgt. Datenverarbeitungssysteme können durch das EDIFACT-Format direkt miteinander in Verbindung treten.

Zum Beispiel müssen Banken in der Lage sein, EDIFACT-Formate zu verarbeiten. Im Zahlungsverkehr bieten sie ihren Kunden EDIFACT an, sodass diese ihre Überweisungen und Lastschriften elektronisch abwickeln können. Avise (Gutschrifts- und Belastungsanzeigen) sowie die Tagesauszüge werden im EDIFACT-Format zur Verfügung gestellt.

Leistungen von EDIFACT

Mithilfe von EDIFACT werden Geschäftsdokumente in einem einheitlichen Format übertragen. So gibt es u. a. Formate für

- Anfragen und Angebote,
- Bestellungen,
- Rechnungen,
- Mahnungen,
- Zollabfertigungen u. v. m.

Idealerweise wird eine Anfrage per EDIFACT an einen potenziellen Lieferanten gestellt. Dieser ergänzt den Datensatz um sein Angebot und schickt ihn an den Besteller zurück. Durch einen weiteren Zusatz wird der Datensatz zur Bestellung, die schließlich in einer Rechnung mündet. Auf diese Weise werden komplette Geschäftsvorfälle einheitlich abgewickelt.

EDIFACT ist so konzipiert, dass es Schnittstellen zu den internen Rechnersystemen, etwa zum Warenwirtschaftssystem (ERP), besitzt. So müssen die Daten nicht erneut erfasst und in die internen Systeme eingespeist werden. Das spart nicht nur Zeit und Kosten, sondern vermindert auch potenzielle Fehlerquellen deutlich. Weitere Vorteile können die Verbesserung des Kundenservices sein und mehr Flexibilität bei Veränderungen.

1.6 Erfahrungskurvenkonzept

Konzept, das den Effekt zunehmender Erfahrung (Lerneffekt) ausnutzt. Dieser Effekt tritt auf, wenn eine betriebliche Leistung über eine längere Zeit erbracht wird.

Empirisch wurde nachgewiesen, dass mit zunehmender Ausbringungsmenge die Produktionskosten je Stück (oder anderer fakturierender Einheiten) deutlich abnehmen. Die Leerlaufzeiten und – insbesondere dort, wo direkt Hand angelegt wird – auch die laufenden Aufwände für die Produktionsprozesse sinken sukzessive aufgrund zunehmender Erfahrung der Bediener, geringerer Reibungsverluste in der Prozessorganisation und ähnlicher Lerneffekte.

Eine typische Erfahrungskurve zeigt folgende Abbildung:

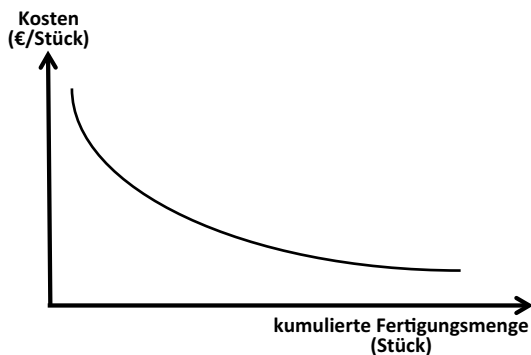


Abb. 1: Erfahrungskurve

Das Konzept der Erfahrungskurve macht man sich zunutze, um durch hohe Ausbringungsmengen relative Kostenvorteile zu erzielen. Gemeinsam mit dem Konzept des *Lebenszyklus* von Produkten ist die Erfahrungskurve eine Grundlage für die strategische Planung. Ziel sollte sein, immer eine Mischung von Produkten verschiedener Lebenszyklusphasen im Programm zu haben, gekoppelt mit hohen Erfahrungswerten, um die *Stückkosten* gering zu halten.

1.7 Factory Outlet

Ein Vertriebssystem, bei dem Unternehmen unter Umgehung von Zwischenhändlern ihre Produkte direkt verkaufen.

Zumeist handelt es sich bei den Angeboten um Textilien, Raumausstattung, Elektronik und andere für den persönlichen Verbrauch bestimmte Konsumgüter. Durch den direkten Absatzweg ist es möglich, die Waren unter den im Handel üblichen Preisen anzubieten. Teilweise werden auch Erzeugnisse mit leichten Fehlern oder Auslaufprodukte angeboten.

Seit etwa den 1970er Jahren entstanden zunächst in den USA, später auch in Europa ganze Factory-Outlet-Center, in denen unter einheitlicher Regie eines Betreibers diverse Outlet-Stores verschiedener Hersteller zusammengefasst werden. Diese Center liegen überwiegend außerhalb von Städten, jedoch in Gebieten mit einem Einzugsbereich von etwa zwei bis drei Millionen Menschen. Als Maß für das Einzugsgebiet gilt, dass das Center innerhalb einer Autostunde erreichbar sein sollte. Aufgrund der umfangreichen und günstigen Angebote haben sich Factory-Outlet-Center teilweise zu Zielen von organisierten Busreisen entwickelt und stellen damit auch eine ernsthafte Konkurrenz für den etablierten Einzelhandel dar.

Factory Outlet: Welche Vorteile haben Sie als Hersteller?

- Sie können den Absatz Ihrer Markenprodukte forcieren – zu günstigen Konditionen und ohne die Gefahr des „Verramschens“, weil Sie als Hersteller die Preise bestimmen.
- Sie können Synergieeffekte durch große Verkaufsflächen und verschiedene Anbieter in Factory-Outlet-Centern nutzen.
- Sie haben einen kürzeren und direkteren Kontakt zu den Kunden.
- Sie generieren einen verstärkten Abverkauf von Produkten, die aus dem Sortiment genommen werden sollen oder bereits nicht mehr produziert werden.
- Sie können Waren zweiter Wahl (z. B. in der Porzellanindustrie) verkaufen, ohne das Image hochpreislicher Qualitätserzeugnisse zu verlieren.

Factory Outlet ist eine Sonderform des Vertriebs und existiert neben anderen etablierten Vertriebsformen. Es ist nicht gleichzusetzen mit dem Direktvertrieb (s. Kap. *Marketing*, wie er in manchen Branchen üblich ist.

1.8 Fertigungsplanung

Fertigung umfasst sowohl die eigentliche Produktion als auch die Erstellung von Dienstleistungen und den Handel. Die Planung dieses zentralen Teils von betrieblicher Tätigkeit wird als Fertigungsplanung bezeichnet.

In einem klassischen herstellenden Produktionsbetrieb umfasst die Fertigungsplanung

- die Erzeugnisplanung,
- die Planung des Fertigungsprogramms und der Beschaffung,
- die Arbeitsplanung und
- die Fertigungsprozessplanung.

Erzeugnisplanung

Es klingt selbstverständlich, aber die Erzeugnisse an sich müssen geplant werden. Das beginnt mit der Frage, welche Erzeugnisse in das Programm aufgenommen werden (*Produktpolitik*), und setzt sich mit der Planung der Gestaltung des Erzeugnisses fort.



CHECKLISTE: Wie gehen Sie bei der Erzeugnisplanung vor

Beschreiben Sie das Erzeugnis graphisch. Die technische Zeichnung, egal ob manuell oder elektronisch erstellt, ist die Informationsquelle für alle, die mit der Fertigung des Produkts zu tun haben.	
Erstellen Sie eine Stückliste, die Rohstoffe, Teile, Baugruppen usw. zusammenfasst.	
Auch die Verwendung der Erzeugnisse in weiteren Produkten sollte dokumentiert werden. Insbesondere für die Auswirkungen von Änderungen, Fehlmengen usw. ist das bedeutsam.	
Zur datentechnischen Verarbeitung sollte die gesamte Erzeugnisplanung nach einem einheitlichen Ordnungsprinzip verschlüsselt werden. So können sachlich zusammengehörende Bestandteile besser erkannt werden.	

Fertigungsprogramm- und Beschaffungsplanung

Im zweiten Schritt geht es um die eigentliche Produktionsprogrammplanung. Sie erfolgt in zwei grundsätzlichen Richtungen:

- Breite des Programms: Welche Erzeugnisarten, Dienstleistungen, Ausführungen usw. sollen hergestellt werden? Dieser Teil geht bis hin zur Festlegung von Farben, Qualitätsstufen usw.
- Tiefe des Programms: Welche Teile, Baugruppen usw. sind für das Produktionsprogramm erforderlich?

Je nachdem, ob es sich um die langfristige Planung des Fertigungsprogramms oder um mittel- bzw. kurzfristige Planungen handelt, ist ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad erforderlich.

TIPP: Programmplanung ist wichtig!

Schenken Sie der Programmplanung besondere Aufmerksamkeit, denn spätere Änderungen sind i. d. R. mit Neudispositionen, Mehrkosten und erhöhtem Aufwand verbunden.

Eng verbunden mit der Planung des Fertigungsprogramms ist die Beschaffungsplanung, die sich um die erforderlichen Arbeitskräfte, Werkstoffe und Betriebsmittel, die sogenannten Produktionsfaktoren, kümmert. Dabei wird gefragt: Wie viele Arbeitskräfte mit welchen Qualifikationen, welche Betriebsmittel und Werkstoffe in welcher Menge braucht man wann und wo und in welcher Reihenfolge?

Siehe hierzu auch Kapitel 1.26 *Produktionsfaktoren*.

Arbeitsplanung

Die Arbeitsplanung baut auf der Erzeugnisplanung auf. Verfahren, Arbeitsgänge, Reihenfolge der Bearbeitung und Zeitplanung (ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsplanung ist die Bestimmung des jeweils erforderlichen Zeitaufwands) gehören in diesen Bereich.

Für die Arbeitsplanung stehen Ihnen eine Reihe von Hilfsmitteln zur Verfügung, etwa Stücklisten, Arbeitsbegleitpapiere, Materialentnahmescheine usw.

Fertigungsprozessplanung

Hier wird der Fertigungsablauf, bezogen auf die einzelnen Produktionsfaktoren, geplant. Weiterhin gehören die Auftragsplanung einschließlich der Auftragsverwaltung und die Terminierung dazu.

So können Sie den Fertigungsprozess zeitlich planen

Die Terminplanung können Sie als Vorwärtsterminierung oder als Rückwärtsterminierung gestalten. Bei der **Vorwärtsterminierung** gehen Sie bei der Planung von einem festgelegten Starttermin aus und planen von dort aus die Zwischentermine und den Zeitpunkt, wann das Produkt/die Dienstleistung fertig gestellt sein wird. Rückwärtsterminierung bedeutet indes: Ausgehend von einem feststehenden Endtermin (z. B. einem vertraglich vereinbarten Liefertermin) berechnen Sie, wann spätestens die einzelnen Arbeitsgänge beginnen müssen, um den Liefertermin einhalten zu können.

1.9 Fertigungsverfahren

Unter Fertigungsverfahren versteht man die allgemeine Vorgehensweise bei der Fertigung. Fertigungsverfahren beziehen sich demnach vor allem auf industrielle Unternehmen. Man unterscheidet ablaufbezogene und mengenbezogene Verfahren.

Ablaufbezogene Verfahren

Am Anfang steht die Frage, ob gleichartige Arbeitsverrichtungen zusammengefasst werden sollen (Werkstattfertigung) oder die Anordnung nach dem Fertigungsablauf erfolgt.

Werkstattfertigung ist u. a. gegeben, wenn das Unternehmen aufgeteilt ist in eine Bohrererei, Drehererei, Härterei usw. Die Teile werden immer in die Bereiche gebracht, in denen der nächste Arbeitsgang abläuft.

- Vorteil: Ermöglicht Kapazitätsausgleich zwischen verschiedenen Produktlinien, wenig störanfällig.
- Nachteil: Erhöhter Transport- und Koordinationsaufwand, Entstehen von Zwischenlagern.

Bei der Fließfertigung werden die Arbeitsplätze so angeordnet, dass sie sich räumlich am Fertigungsablauf orientieren. Erfolgt eine starre zeitliche Taktung (immer nach einem festgelegten Zeitintervall werden die Teile weitergegeben) spricht man von Fließbandfertigung, ist der Zeitablauf nicht so streng getaktet, von Reihenfertigung.

- Vorteil: Geringe Durchlauf- und Transportzeiten, wenig Zwischenlager.
- Nachteil: Anpassungsfähigkeit begrenzt, erhöhte Störanfälligkeit, psychologischer Druck auf die Mitarbeiter („Ich komme nicht mit!“).

Eine Mischform von Werkstatt- und Fließfertigung ist die Gruppenfertigung.

Mengenbezogene Verfahren

Es ist ein grundlegender Unterschied, ob die Produkte einzeln (individuell) oder mehrfach angefertigt werden; man spricht im ersten Fall von Einzelfertigung, im zweiten von Mehrfachfertigung. In Einzelanfertigung werden zum Beispiel die Fußballschuhe für Fußballnationalspieler und die Handschuhe für den Keeper angefertigt.

Bei der Mehrfachfertigung werden mehrere Erzeugnisse parallel oder hintereinander hergestellt, entweder als

- Massenfertigung;
- Kuppelproduktion: Hier wird das Hauptprodukt in großer Menge hergestellt und führt zu Nebenprodukten; tritt regelmäßig in der chemischen Industrie auf, aber nicht nur dort;
- Sortenfertigung: gleichartige Produkte in unterschiedlichen Ausführungen; oder
- Serienfertigung: unterschiedliche Produkte in einzelnen Serien.

1.10 Fundraising

Mittelbeschaffung (Einwerben) für nicht gewinnorientierte Organisationen. Hauptziel und Aufgabe eines Fundraisers ist es, durch den Aufbau von Kontakten Spenden in Form von Sponsorengeldern oder Sachwerten, aber auch Know-how zu gewinnen.

Fundraising findet zumeist im sozialen, gemeinnützigen oder sportlichen Bereich statt. Die Kontaktherstellung erfolgt überwiegend über Kommunikationsinstru-

mente wie Mailings, Telefonakquisition oder persönliche Kontakte, aber auch über Events. Bei sog. Wohltätigkeitsbällen etwa werden regelmäßig hohe Beträge für soziale und andere gemeinnützige Zwecke gesammelt.

Die Organisationsform der Fundraiser sind zumeist Fördervereine, die aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit Spendenquittungen ausstellen können und als eingetragene Vereine agieren (z. B. „Förderkreis der städtischen Bibliothek e.V.“, „Kirchenbauverein XY e.V.“)

Spenden an gemeinnützige Organisationen können steuerlich geltend gemacht werden. Verlangen Sie eine „abzugsfähige“ Spendenquittung.

1.11 Gewinn

Der Gewinn eines Unternehmens ist die positive Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen innerhalb eines Geschäftsjahres. Basis zum Erwirtschaften von Erträgen ist der Umsatz. Den Gewinn können Sie nicht einfach festlegen, denn er ist abhängig von den Preisen, die Sie am Markt erzielen. Der Gewinn muss jedoch ausreichend sein, um die Existenz des Unternehmens zu sichern und gleichzeitig die finanziellen Bedürfnisse des Unternehmers und der Investoren zu befriedigen. Nur wenn diese Voraussetzungen auf mittlere und lange Sicht gegeben sind, lohnt es sich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, Geld in ein Unternehmen bzw. in ein Projekt zu investieren.

Der Gewinn ist immer auf einen Zeitraum bezogen. Das übliche Maß dabei ist der Zeitraum des Geschäftsjahrs — deshalb spricht man auch vom Jahresgewinn. Ein Wirtschaftsunternehmen kann auf Dauer nur bestehen, wenn es ausreichende Gewinne erwirtschaftet.

Sicherlich sollte grundsätzlich jedes Unternehmen nach Gewinnen streben, und diese sollten so hoch wie möglich sein. Die Frage stellt sich jedoch, ob das alleinige Ziel einer Unternehmung in der Maximierung des Gewinns liegen kann und soll. Das kann eigentlich nur bei kurzfristiger Betrachtungsweise der Fall sein. Will die Unternehmensführung hingegen den Bestand des Betriebs im Markt langfristig sicherstellen, müssen auch andere Ziele im Blick behalten werden, z. B. Innovationen, Personalentwicklung, Kundenzufriedenheit, Qualität u. v. m.

Die wichtigste Voraussetzung, um langfristig ausreichende Gewinne zu erzielen, ist und bleibt die Erstellung bedarfsgerechter Produkte bzw. Dienstleistungen.

Nur wenn Ihre Kunden Ihre Produkte oder Dienstleistungen nachfragen und bereit sind, Ihre Preise (einschließlich Gewinnzuschlag) zu zahlen, können Sie mit langfristigen Gewinnen rechnen.

Gewinnkennzahlen

Die obige Definition des Unternehmensgewinns ist recht allgemein. Um ihn messbar und vor allem vergleichbar (mit anderen Unternehmen oder mit den Gewinnen der Vorjahre) zu machen, muss man sich festlegen, welche Form des Gewinns gemeint ist (*Gewinn- und Verlustrechnung*). Der Gewinn wird innerhalb der Jahresrechnung in der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens ermittelt. Hierfür maßgeblich sind die Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB), insbesondere die §§ 275 ff. Aus dem Schema der Gewinn- und Verlustrechnung kann man unterschiedliche Formen des Gewinns ermitteln.

Übliche Gewinnkennzahlen (*Abschnitt Controlling/Internes Rechnungswesen*) sind u. a.

- das ordentliche Betriebsergebnis,
- das außerordentliche Betriebsergebnis,
- das Finanzergebnis,
- der Jahresüberschuss vor/nach Steuern,
- EBIT,
- EBITDA.

Hier haben wir in erster Linie den Gewinn des ganzen Unternehmens im Blick. Natürlich interessiert den Unternehmer (bzw. die Anteilseigner) auch, ob einzelne Produkte oder Produktgruppen, Projekte, Unternehmensbereiche (Profit Center) Gewinn erwirtschaften. Dieses Interesse leitet sich letztlich aus dem Streben nach dem Gesamtgewinn ab (*Deckungsbeitragsrechnung*).

Warum Gewinn wirtschaftlich notwendig ist

Ausreichende Gewinne sind notwendig, um

- den Bestand des Unternehmens am Markt zu sichern,
- notwendige Investitionen durchzuführen und
- damit Arbeitsplätze zu sichern und
- soziale Leistungen für die Beschäftigten zu erbringen sowie
- neue Arbeitsplätze zu schaffen.