

Lutz Irgel (Hrsg.)

DER KAUFMANN

Das große Praxis-Handbuch des kaufmännischen Wissens



347.71

65

65-01 2

65-03

65-03.06

65-03

Inhaltsverzeichnis

I. Der Kaufmann und sein Unternehmen..... 1

von Lutz Irgel

1. Kaufmann als Ausbildungsberuf..... 5

- 1.1 Die wichtigsten kaufmännischen Ausbildungsberufe und ihre Besonderheiten.....5
 - 1.1.1 Industriekaufmann/ -kauffrau5
 - 1.1.2 Kaufmann/ Kauffrau im Groß- und Außenhandel7
 - 1.1.3 Kaufmann/ Kauffrau im Einzelhandel.....10
 - 1.1.4 Bankkaufmann/ -kauffrau12
 - 1.1.5 Speditionskaufmann/ -kauffrau13
- 1.2 Die Aus- und Weiterbildung des Kaufmanns.....15.
 - 1.2.1 Die Ausbildung zum Kaufmann im Dualen Ausbildungssystem 15
 - 1.2.2 Aufstufende Fortbildungen17

2. Kaufmann nach dem Handelsgesetzbuch..... 27

- 2.1 Der Begriff des „Kaufmann“ nach dem HGB.....28
- 2.2 Namensrecht, Firmierung29
- 2.3 Firmenangaben auf Drucksachen30
 - 2.3.1 Kaufleute30
 - 2.3.2 Nichtkaufleute.....31
- 2.4 Eintragung ins Handelsregister31
 - 2.4.1 Wer wird in das Handelsregister eingetragen?.....31
 - 2.4.2 Was ist das Handelsregister?.....32
 - 2.4.3 Welche Folgen hat die Kaufmannseigenschaft?.....32
 - 2.4.4 Was ist bei der Eintragung in das Handelsregister zu beachten?32
 - 2.4.5 Welche Kosten entstehen bei der Handelsregistereintragung? ...33
- 2.5 Die Gewerbeanmeldung33

3. Kaufmann in der Praxis	35
3.1 Der angestellte Kaufmann.....	35
3.2 Beauftragter Unternehmer – Manager.....	37
3.3 Selbstständiger Kaufmann.....	38
4. Grundlagen der Selbstständigkeit	40
4.1 Unternehmensformen des privaten Rechts.....	40
4.2 Einzelunternehmen.....	43
4.3 Personengesellschaften.....	44
4.3.1 Offene Handelsgesellschaft (OHG).....	44
4.3.2 Kommanditgesellschaft (KG).....	46
4.3.3 GmbH & Co. KG.....	51
4.4 Kapitalgesellschaften.....	54
4.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	56
4.4.2 Aktiengesellschaft (AG).....	70
4.4.3 Die Kleine AG.....	72
4.5 Unternehmensgründung.....	83
4.5.1 Finanzierung.....	84
4.5.2 Franchising – ein möglicher Weg in die Selbstständigkeit.....	88
4.5.3 Eintritt in bestehende Unternehmen.....	90
II. Unternehmensplanung	93
<i>von Oliver Mack</i>	
1. Grundlagen wirksamer Unternehmensplanung	97
1.1 Begriff und Merkmale der Planung.....	97
1.2 Das System der Unternehmensplanung.....	99
2. Strategische Unternehmensplanung	103
3. Operative Unternehmensplanung und Budgetierung	107

IV. Personalwirtschaft 155

von Wilhelm Müller

1. Aufgaben und Grundbegriffe der Personalwirtschaft 159

2. Personalplanung 161

2.1 Ziele der Personalplanung 161

2.2 Systematik der Personalplanung 162

2.3 PersonalKennzahlen und Personalcontrolling 165

3. Personalbeschaffung 169

3.1 Beschaffungswege 169

III. Aufbauorganisation 113

von Oliver Mack

1. Grundlagen der Organisation 117

1.1 Organisation und Organisationsbegriff 117

1.2 Organisation als Gestaltungsaufgabe – "Structure follows Strategy" 119

2. Bottom-up-Organisation 123

2.1 Stellen und Abteilungen als Organisationseinheiten 123

2.2 Stellen und Abteilungen als Ergebnis von Aufgabenanalyse und -synthese 127

3. Top-Down-Organisation 133

3.1 Auswahl der geeigneten aufbauorganisatorischen Leitungsstruktur 133

3.2 Aufbauorganisatorische Grundformen 134

3.2.1 Eindimensionale Organisationsstrukturen 135

3.2.2 Komplexe Organisationsstrukturen 138

4. Organisationsgestaltung – Reorganisation, Change-Management 145

4.1 Reorganisation als Planungs- und Implementierungsaufgabe 145

4.2 Systematische Planung und Kontrolle von (Re-) Organisationsprozessen 146

4.3 Erfolgreiche Implementierung durch Change-Management 149

3.2 Bewerberauswahl	171
3.3 Maßnahmen vor dem Eintritt	172
4. Personaleinsatz und Arbeitszeitmanagement	175
4.1 Personaleinsatzplanung	176
4.2 Einsatz neuer Mitarbeiter	178
4.3 Maßnahmen zur Arbeitsplatzanpassung	179
4.4 Arbeitszeitmanagement	181
5. Personalentlohnung	189
5.1 Entgeltpolitik	189
5.1.1 Anforderungsgerechte Vergütung	190
5.1.2 Leistungsgerechte Vergütung	192
5.1.3 Sozialgerechte Vergütung	196
5.1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen	196
5.2 Lohnformen	197
5.3 Entgeltabrechnung	198
5.4 Personalbetreuung	200
6. Personalentwicklung	201
6.1 Ziel und Umfang der Personalentwicklung	201
6.2 Personalentwicklungsplanung	202
6.3 Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	204
6.4 Controlling der Personalentwicklung	206
7. Personalfreisetzung	209
V. Investieren und Finanzieren	211
<i>von Hans Paul Becker</i>	
1. Zu den Begriffen Investition und Finanzierung	215
2. Ziele der Investition und Finanzierung	217
3. Investition	219
3.1 Investitionsplanung	219
3.2 Statische Methoden der Investitionsrechnung	221

3.2.1	Kostenvergleichsrechnung	222
3.2.2	Gewinn- und Rentabilitätsvergleichsrechnung	224
3.2.3	Amortisationsvergleichsrechnung	225
3.2.4	Beurteilung der statischen Methoden	226
3.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	227
3.3.1	Kapitalwertmethode	228
3.3.2	Interne-Zinsfuß-Methode	230
3.3.3	Annuitätenmethode	231
3.3.4	Beurteilung der dynamischen Methoden	232
4.	Finanzierung	235
4.1	Finanzplanung	235
4.2	Überblick über die Finanzierungsarten	236
4.3	Beteiligungsfinanzierung	237
4.3.1	Einzelfirma und Personenhandelsgesellschaft	238
4.3.2	Stille Gesellschaft	239
4.3.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	240
4.3.4	Aktiengesellschaft	241
4.4	Kreditfinanzierung	242
4.4.1	Kreditprüfung und Kreditsicherheiten	242
4.4.2	Kurzfristige Kredite	245
4.4.3	Mittel- und langfristige Kredite	246
4.4.4	Schuldverschreibungen	248
4.4.5	Factoring und Leasing	248
4.5	Innenfinanzierung	251
4.5.1	Selbstfinanzierung	251
4.5.2	Abschreibungsfinanzierung	252
4.5.3	Rückstellungsfinanzierung	253

VI. Kostenrechnung und Kalkulation 255

von Udo Mildenberger

1. Konzeptionelle Grundlagen der Kostenrechnung	259
1.1 Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	259
1.2 Rechnungszwecke des internen Rechnungswesens	264
1.3 Kostenrechnungssysteme	269
1.4 Grundaufbau der Kostenrechnung	273
2. Vollkostenrechnung als traditionelle Form des internen Rechnungswesens	277
2.1 Rechnungszwecke und Grundprinzipien.....	277
2.2 Kostenartenrechnung	280
2.2.1 Grundlagen der Kostenartenrechnung.....	280
2.2.2 Erfassung und Bewertung ausgewählter Kostenarten.....	283
2.3 Kostenstellenrechnung.....	297
2.3.1 Grundlagen der Kostenstellenrechnung	297
2.3.2 Kostenstellen und Kostenstellengliederung.....	298
2.3.3 Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB).....	302
2.4 Kostenträgerrechnung.....	316
2.4.1 Grundlagen der Kostenträgerrechnung.....	316
2.4.2 Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation).....	317
2.4.3 Kostenträgerzeitrechnung (Kurzfristige Ergebnisrechnung)	332
3. Teilkostenrechnung als Basis zur Entscheidungsunterstützung.....	337
3.1 Rechnungszwecke und Grundprinzipien der Teilkostenrechnung	337
3.2 Teilkostenrechnungssysteme	341
3.2.1 Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)	341
3.2.2 Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	345
3.3 Entscheidungsunterstützung durch Teilkostenrechnung.....	349

VII. Buchführung und Bilanzierung 353*von Volker Beeck*

- 1. Grundlagen zu Buchführung und Jahresabschluss 357**
- 2. Abrechnungssystem von Buchführung und Jahresabschluss 361**
 - 2.1 Aufbau des Abrechnungssystems 361
 - 2.2 Verarbeitung der Geschäftsvorfälle 363
 - 2.3 Entwicklung des Jahresabschlusses 366
 - 2.4 Ausgestaltung der Buchführung 368
- 3. Kontrolle der Buchführung und Erstellung des Jahresabschlusses 375**
- 4. Grundsätze der Ordnungsmäßigkeit 381**
- 5. Ansatz und Bewertung wichtiger Bilanzpositionen 383**
- 6. Ergänzungen der Berichterstattung 391**
- 7. Prüfung, Feststellung und Offenlegung 395**
- 8. Bilanzanalyse 397**
- 9. Internationalisierung der Rechnungslegung 401**

VIII. Steuern 405*von Volker Beeck*

- 1. Steuergrundlagen 409**
- 2. Ertragsteuern 415**
 - 2.1 Einkommensteuer 415
 - 2.1.1 Persönliche und sachliche Steuerpflicht 415
 - 2.1.2 Systematik der Einkunftsarten und Techniken zur Einkunftsermittlung 416
 - 2.1.3 Darstellung der Einkunftsarten 417
 - 2.1.4 Ermittlung des zu versteuernden Einkommens 420
 - 2.1.5 Tarif, Veranlagung und Erhebung der Einkommensteuer 422
 - 2.2 Körperschaftsteuer 423

2.2.1	Persönliche Steuerpflicht	423
2.2.2	Bemessungsgrundlage und Tarif	424
2.2.3	Gewinnausschüttungen.....	425
2.2.4	Entstehung und Veranlagung der Körperschaftsteuer.....	426
2.2.5	Organschaft.....	426
2.3	Gewerbsteuer.....	427
2.3.1	Steuergegenstand und Steuerpflicht.....	427
2.3.2	Ermittlung der Höhe der Gewerbesteuer.....	428
2.3.3	Besteuerungsverfahren.....	430
2.3.4	Anrechnung der Gewerbe- auf die Einkommensteuer	430
2.3.5	Organschaft.....	431
3.	Verkehrssteuern	433
3.1	Umsatzsteuer.....	433
3.1.1	Funktionsweise der Umsatzsteuer.....	433
3.1.2	Steuergegenstand	434
3.1.3	Bemessungsgrundlage und Steuersätze	435
3.1.4	Vorsteuerabzug.....	436
3.1.5	Besteuerungsverfahren.....	436
3.1.6	Inneregemeinschaftlicher Warenverkehr	438
3.2	Gründerwerbsteuer	439
3.2.1	Steuergegenstand und Steuerbefreiungen	439
3.2.2	Bemessungsgrundlage und Steuersatz	440
3.2.3	Steuerschuldner und Besteuerungsverfahren	440
3.3	Sonstige Verkehrssteuern	441
4.	Substanzbesteuerung.....	443
4.1	Bewertungsgesetz.....	443
4.2	Erbschaft- und Schenkungsteuer	446
4.2.1	Steuerpflichtige Vorgänge und Steuerpflicht	446
4.2.2	Bemessungsgrundlage der Erbschaftsteuer.....	447
4.2.3	Berechnung der Steuer	449
4.2.4	Erhebung und Festsetzung der Steuer	449
4.3	Grundsteuer	450

5. Verbrauchsteuern	451
6. Übergreifende Fragestellungen	453
6.1 Steuerbelastung unterschiedlicher Rechtsformen.....	453
6.2 Internationales Steuerrecht.....	456
6.2.1 Grundlagen und Probleme	456
6.2.2 Methoden zur Reduzierung der Doppelbesteuerung	457
6.2.3 Einkunftsabgrenzung.....	459
6.2.4 Außensteuergesetz.....	460
7. Besteuerungsverfahren	461
7.1 Überblick.....	461
7.2 Ermittlungsverfahren.....	461
7.3 Festsetzungsverfahren	462
7.4 Erhebungs- und Vollstreckungsverfahren	462
7.5 Rechtsbehelfe gegen Steuerbescheide.....	464
7.6 Änderung bestandskräftiger Steuerbescheide	465
IX. Einkauf und Lagerhaltung	467
<i>von Frank Himpel</i>	
1. Strategische Bedeutung des Einkaufs	471
1.1 Steigender zwischenbetrieblicher Stellenwert	471
1.2 Steigender innerbetrieblicher Stellenwert.....	471
2. Inner- und zwischenbetriebliches Schnittstellenmanagement im Einkauf	473
2.1 Die Abstimmung außerbetrieblicher Schnittstellen: Das Lieferantenmanagement	473
2.1.1 Das Beschaffungsmarketing und die Lieferantenauswahl.....	473
2.1.2 Das Management von Lieferantenbeziehungen.....	476
2.1.3 Die Auswertung und der Aufbau von Lieferanten	478
2.2 Die Abstimmung innerbetrieblicher Schnittstellen: Das Integrationsmanagement.....	479
2.2.1 Die Abstimmung von Einkauf und Forschung & Entwicklung.....	480
2.2.2 Die Abstimmung von Einkauf und Produktion	482

2.2.3 Die Abstimmung von Einkauf und Absatz.....	484
3. Organisatorische Ausrichtung des Einkaufs	487
3.1 Die innerbetriebliche Einbettung des Einkaufs.....	487
3.1.1 Die Abstimmung zentralen und dezentralen Einkaufs.....	487
3.1.2 Die Abstimmung von regionalem und globalem Einkauf.....	490
3.1.3 Die Abstimmung „traditionellen“ und elektronischen Einkaufs.....	492
3.2 Das Management „neuartiger“ Organisationsformen.....	493
3.2.1 Die Gestaltung von internetbasierten Online-Plattformen	493
3.2.2 Die Gestaltung von Einkaufsnetzwerken.....	495
4. Lagerhaltung im Kontext des modernen Einkaufs.....	497
X. Marketing	501
<i>von Alfred Kufs</i>	
1. Kennzeichnung des Marketing	505
1.1 Von der Produktionsorientierung zum Marketing	505
1.2 Merkmale des Marketing.....	510
2. Charakterisierung von Märkten.....	515
2.1 Wesen von Absatzmärkten	515
2.2 Business-to-Consumer- und Business-to-Business-Märkte	516
2.3 Marktgrößen und Marktanteile	520
2.4 Definition der relevanten Märkte.....	522
3. Auswahl von Märkten	531
4. Strategien der Marktbearbeitung	535
5. Das Marketing-Mix	541
5.1 Überblick.....	541
5.2 Produktpolitik.....	543
5.3 Preispolitik	550
5.4 Kommunikationspolitik.....	553
5.4.1 Überblick	553
5.4.2 Werbewirkung und Werbeplanung.....	556

5.5 Vertriebspolitik..... 563

6. Marketingkontrolle 569

XI. Verkaufsorganisation und Verkäufer 573

von Lutz Irgel

1. Verkaufsorganisation 577

1.1 Handelsvertreter..... 577

1.2 Verkaufsbezirke 580

1.3 Umsatz-Soll-Vorgaben 581

1.4 Anreize 582

1.5 Der Computer im Absatzgeschehen 584

1.6 Verkaufsaktionen 585

1.7 Verkaufskonferenz..... 586

1.8 Laufende Kommunikation mit dem Außendienst 588

1.9 Entlohnung als Element der Außendienststeuerung 589

2. Verkäufer..... 591

2.1 Aufgaben und Ziele verkäuferischer Tätigkeit 592

2.2 Persönlichkeit des Verkäufers 592

2.3 Wirkungsvolle Sachargumentation 593

3. Das erfolgreiche Verkaufsgespräch 595

3.1 Überzeugende Gesprächseröffnung 595

3.2 Einwände des Kunden meistern 597

3.3 Das „Nein“ des Kunden positivieren 598

3.4 Produktqualität im Verkaufsgespräch 600

3.5 Präsentieren, Demonstrieren 601

3.6 Der Preis im Verkaufsgespräch 602

3.7 Gesprächsabschluss 605

XII. Innerbetriebliche Information.....607*von Lutz Irgel*

1. Informationstransparenz als Schlüssel zu Human Relations.....	611
1.1 Information	611
1.2 Betriebliche Informationswege	612
1.3 Betriebliche Informationsmittel.....	614
1.4 Betriebliche Informationsquellen.....	614

XIII. Rechtsfragen des Wettbewerbs.....617*von Jeanette Wambach*

1. Lauterer und unlauterer Wettbewerb	621
1.1 Schutz des Wettbewerbs durch das UWG und GWB.....	621
1.1.1 Handeln im geschäftlichen Verkehr.....	622
1.1.2 Handeln zu Zwecken des Wettbewerbs	622
1.1.3 Anspruchsberechtigung	623
1.2 Schutz des geschäftlich Handelnden außerhalb des UWG	623
1.3 Inhaltliche Regelungen des UWG.....	625
1.3.1 Sonderveranstaltungen, Räumungsverkäufe (§§ 7,8 UWG).....	626
1.3.2 Irreführungsverbot (§§ 3 bis 5 UWG)	627
1.3.3 Besondere Werbe- und Vertriebsmethoden (§§ 6,6a bis 6c UWG).....	627
1.3.4 Vergleichende Werbung (§ 2 UWG)	628
1.3.5 Generalklausel (§ 1 UWG).....	628
1.4 Mittel zur Durchsetzung wettbewerbswidrigen Verhaltens.....	629
1.4.1 nach dem UWG.....	629
1.4.2 nach dem GWB.....	631
1.5 Die Preisangabenverordnung	631

XIV. Vertragsrecht..... 633*von Sabine Klamroth, überarbeitet von Jeanette Wambach*

1. Zustandekommen eines Vertrages.....	637
1.1 Vertragskonstituierende Erklärungen.....	637
1.2 Schweigen des Kaufmanns auf Anträge.....	639
1.3 Einigung nicht nur über einzelne Punkte, sondern über jeden einzelnen Punkt.....	640
1.4 Das kaufmännische Bestätigungsschreiben.....	642
1.4.1 Sinn und Zweck.....	642
1.4.2 Verträge per Kurzkommunikation.....	643
1.4.3 Schweigen gilt als Zustimmung.....	643
1.4.4 Unwidersprochene Bestätigungsschreiben können Vertragsschluss ersetzen.....	644
1.4.5 Wann muss ein Widerspruch nicht sein?.....	645
1.4.6 Beweislast bei kaufmännischem Bestätigungsschreiben.....	645
2. Vertragsarten.....	647
2.1 Der Vertragsinhalt.....	647
2.1.1 Verpflichtung und Erfüllung am Beispiel des Kaufs.....	648
2.1.2 Werkvertrag.....	652
2.1.3 Mietvertrag.....	654
2.1.4 Pachtvertrag.....	655
2.1.5 Dienstvertrag.....	655
2.1.6 Darlehen.....	656
2.1.7 Bürgschaft.....	657
2.2 Verträge, über die das Gesetz wenig oder nichts sagt.....	659
2.2.1 Geschäftsbesorgungsvertrag.....	659
2.2.2 Lizenzvertrag.....	660
2.2.3 Franchise-Vertrag.....	661
2.2.4 Leasing-Vertrag.....	661
2.2.5 Factoring.....	663

3. Die gesetzliche Regelung bei „Leistungsstörungen“	665
3.1 Der Schuldner erbringt seine Leistung nicht, weil sie ihm oder sogar jedem Dritten unmöglich geworden ist	666
3.2 Der Schuldner erbringt seine Leistung, aber nicht rechtzeitig	671
3.2.1 Voraussetzungen des Schuldnerverzugs	671
3.2.2 Rechtsfolgen des Schuldnerverzugs	674
3.3 Der Schuldner erbringt seine Leistung schlecht	676
3.3.1 Vorliegen eines Sachmangels	677
3.3.2 Maßgeblicher Zeitpunkt	677
3.3.3 Ansprüche des Käufers	677
3.3.4 Voraussetzungen für den Gewährleistungsausschluss	680
3.3.5 Sachmängelhaftung beim Werkvertrag	682
3.4 Der Schuldner erbringt seine Leistung unter Verletzung von Nebenpflichten	683
4. Wie und wann entgeht der Kaufmann seiner Leistungspflicht?	685
4.1 Garantie	685
4.2 Verjährungsfrist	685
4.3 Bedeutung der Unterscheidung Verjährungs-/ Garantiefrist	689
5. Verbrauchsgüterverkauf	691
6. Allgemeine Geschäftsbedingungen	693
6.1 Begriff und rechtliche Besonderheit	693
6.2 Wirksame Einbeziehung in den Vertrag	694
6.3 Auslegung und Inhaltskontrolle von AGB	695
6.4 Einwand unzulässiger Rechtsausübung	698
Glossar wirtschaftlicher Fachbegriffe	699
Stichwortverzeichnis	789