
MANAGEMENT ENZYKLOPADIE

Band 2



Das
Managementwissen
unserer Zeit

**MANAGEMENT
ENZYKLOPÄDIE**

MANAGEMENT ENZYKLOPÄDIE

Das Managementwissen
unserer Zeit

Zweiter Band

Unter Mitwirkung führender
Fachleute aus Wissenschaft und Praxis



verlag moderne industrie

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Management-Enzyklopädie: d. Managementwissen
unserer Zeit / unter Mitw. führender Fachleute
aus Wiss. u. Praxis. – München : Verlag Moderne
Industrie

Bd. 2. Bet. – D. – 2. Aufl. – 1982.

ISBN 3-478-53120-9 Balac.

ISBN 3-478-53220-5 Hldr.

1. Auflage 1969

2. Auflage 1982

© 1969, 1982 verlag moderne industrie,
Wolfgang Dummer & Co. 8910 Landsberg am Lech

Schutzumschlag: Ulrich Eder, Roman Gruber

Satz: Bauer & Bökeler Filmsatz GmbH,

Denkendorf

Druck und Bindearbeiten: Druckerei Uhl,
Radolfzell

Printed in Germany 530120/982551

ISBN 3-478-53120-9 Balac.

ISBN 3-478-53220-5 Hldr.

Die Beiträge des Zweiten Bandes

B	
Betriebsklima	15
Betriebspsychologie	20
Betriebsrat	25
Betriebssoziologie	42
Betriebsvergleich	57
Betriebsverpachtung	69
Betriebsversicherungen	76
Betriebswirtschaftslehre und betriebliche Praxis	93
Beurteilungswesen	103
Bevölkerungsentwicklung	126
Bewegungsbilanz	140
Bewertung in der Bilanz nach Aktien- recht → siehe: Wertansätze in der Bilanz	
Bezahlung von Führungskräften	153
Bilanzanalyse	176
Bilanzen für Management-Aufgaben	201
Bilanzpolitik	217
Bilanzrichtlinie-Gesetz	224
Bildschirmtext	241
Bildungsbedarfsanalyse	245
Biokybernetik	249
Biorhythmik	262
Börsenspekulation	275
Brainstorming	289
Break-Even-Analyse	298
Budgetierung	314
Büroarbeit, zentrale Steuerung	333
Büro der Zukunft	337
Bürokratie	357
Büro-Organisation	363
Bundesbahn	374
Bundesbank	382
Bundespost	392
C	
CAD	398
Cash Flow	429
Catering → siehe: Gemeinschafts- verpflegung	
Center-Management	438
Chefentlastung	445
Chemische Industrie	469
Computer und Unternehmung	477
Consulting	489
Container	500
Controlling	506
Corporate Communications	524
Corporate Identity	543
D	
Darlehen nach dem Berlinförderungs- gesetz	556
Datenbanken	565
Datenerfassung	583
Datenfernverarbeitung	596
Datenkommunikation	609
Datenschutz und Datensicherung	623
Datenverarbeitung, elektronische	633
Datenverarbeitung, gemeinschaftliche	654
Datenverarbeitung grafische Darstellung	659

Datenverarbeitung, integrierte	673	Dialektik	794
Datenverarbeitung, kommerzielle	683	Dialogbetrieb von Rechensystemen	801
Datenverarbeitung, Organisations- aspekte	694	Dienstaufsicht	811
Datenverarbeitung, praktischer Einsatz für das Management	713	Dienstleistungen	818
Datenverarbeitungs-Management	727	Direct Costing	826
Datenverarbeitung und Informatik, Ausbildungsfragen	738	Direktinvestitionen	831
Deckungsbeitragsrechnung	745	Direktwerbung	841
Delegation von Verantwortung	769	Diversifikation	852
Devisenkurse	778	Dividendenpolitik	868
Dezentralisierung	783	Dokumentation	881
		Doppelbesteuerungsabkommen	889
		Dumping	905
		Dynamik	908

Autorenverzeichnis

Dr. jur. Michael K. Altheim

Rechtsanwalt und Steuerberater, geschäftsführender, persönlich haftender Gesellschafter der Peat, Marwick, Mitchell & Co., Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, Dreieich

Doppelbesteuerungsabkommen

Dipl.-Kfm. Walter Appel

Biorhythmisch-psychologische Beratung, Landsberg

Biorhythmik

Dr. Wolfgang Bache

Rechtsanwalt und Notar, Wiesbaden

Betriebsverpachtung

Dipl.-Kfm. German Becker

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland, München

Devisenkurse, Dumping

Hans-Joachim Bettermann

Direktor bei IBM Deutschland, Böblingen

Datenverarbeitung, Organisationsaspekte

Dr. Klaus Birkigt

Geschäftsführender Gesellschafter des »Corporate-Identity-Centers« CIC, Dr. Klaus Birkigt GmbH, Grünwald b. München

Corporate Identity

Gottfried Blöcher

Geschäftsführer der Hannebohn & Blöcher Corporate Communications Gesellschaft mbH, Frankfurt/Main

Corporate Communications

Dipl.-Kfm. Axel Boje Unternehmensberater BDU, Düsseldorf	Büro-Organisation
Dr. Manfred Bruhn Akademischer Rat, Universität Münster	Betriebswirtschaftslehre und betriebliche Praxis
Rolf Buchholz Personalberater, München	Beurteilungswesen
Gerd Cagol Consultants Gerd Cagol & Co., CCC-Unternehmensberatung, Osterhorn	Büro der Zukunft
Dr. phil. nat. Hermann Elsner Berater für Bibliotheks- und Dokumentationswesen, Glatten	Dokumentation
Prof. Dr. Bernd Falk Institut für Gewerbezentren, Handelsforschung und -beratung, Urach	Center-Management
Diplom-Volkswirt Helmut Fickenwirth Außenhandelsreferent der IHK München	Direktinvestitionen
Prof. Dr. Hellmuth Fischer Geschäftsführender Gesellschafter der UDF, Unternehmensberatung Dr. Fischer GmbH, Stuttgart	Datenverarbeitung, gemeinschaftliche
Diplom-Volkswirt Detlef Franzen Wissenschaftlicher Mitarbeiter / Projektleiter in der Abteilung Wirtschafts- und Technologiepolitik der Prognos AG, Basel	Bevölkerungsentwicklung
Dr.-Ing. Gerwin Franzen Infratest-Industria, Institut für Unternehmensberatung und Produktionsgüter-Marktforschung GmbH & Co., München	Dienstleistungen
Dr. Hans Friedrichs Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf	Betriebsklima, Betriebsrat

Heinz Frieser Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbahn und Ressort-Chef für Personal und Soziales, Frankfurt/Main	Bundesbahn
Dipl. Ing. Werner Fuchs, Institut für methodisches Management, Hamburg	Chefentlastung
Prof. Dr. Aloys Gälweiler Generalbevollmächtigter der Brown, Boveri & Cie AG, Mannheim	Bewegungsbilanz
Dipl.-Math. Dr. Sigfrid Gahse Unternehmensberatung, Stuttgart-Weilimdorf	Datenverarbeitung, kommerzielle
Alfred Gerardi Geschäftsführer und Gesellschafter der Donnelly & Gerardi GmbH & Co. KG, Ettlingen	Direktwerbung
Prof. Dr. Horst Gräfer Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität-Gesamthochschule Paderborn	Bilanzanalyse, Bilanzpolitik
Prof. Dr. Clemens Hackl IBM Deutschland GmbH, Präsident der Gesellschaft für Informatik, Stuttgart	Datenverarbeitung und Informatik: Ausbildungsfragen
Dr.-Ing. Bruno Hake Unternehmensberater, Wiesbaden	Diversifikation
Dietmar E. Hannebohn Geschäftsführer der Hannebohn & Blöcher Corporate Communications Gesellschaft mbH, Frankfurt/Main	Corporate Communications
Dipl.-Kfm. Hansgeorg Hartmann Leiter der Hauptabteilung Rechnungswesen der Gerling-Vertriebsgesellschaften, Köln	Betriebsversicherungen
Ing. Ralf Heidelberger Trainer in der Controller-Akademie Gauting/München	Controlling

Dr. jur. Ernst Herrmann

Leiter der Abteilung für zentrale Planung, Organisation, Rechtsangelegenheiten und Öffentlichkeitsarbeit im Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen, Bonn

Bundespost

Prof. Dr. Reinhard Höhn

Vorstand der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg

Delegation von Verantwortung
Dienstaufsicht

Dr. Heinz J. Hoffmann

Professor der Erziehungswissenschaften, stellvertretender Rektor der Sarasota Universität im Bundesstaat Florida, Florida, USA, Geschäftsführer eines internationalen Industrieberatungs-Unternehmens in New York und Vorstandsvorsitzender des Deutschen Instituts für Wertanalyse e. V. (DIWA), Amityville, USA

Brainstorming

Dipl.-Ing. Peter Huth

Ministerialrat, Referatsleiter im Bundesministerium der Verteidigung im Fachbereich »Datenverarbeitung«, Bonn

Datenverarbeitung und graphische Darstellung

Robert Issler

Berater für Informations- und Rechnungswesen, Schlieren

Bilanzen für Management-Aufgaben

Dr. Heinz K. Joschke

Beratender Organisator MdO, Professor an der Fachhochschule München

Break-Even-Analyse

Dipl.-Psych. Josef E. Klausnitzer

Unternehmensberater und Psychotherapeut, Psychogenia Institut München

Betriebspsychologie

Dipl.-Ing. Peter Kragler

Unternehmensberater, Repräsentant der Btx-Rechenzentrum GmbH, Augsburg

Bildschirmtext

Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt/Main

Dynamik

<p>Prof. Dr. Rupert Lay Ordinarius für Philosophie an der Phil.-Theol. Hochschule St. Georgen, Frankfurt/Main</p>	<p>Dialektik</p>
<p>Prof. Dr. Manfred Layer Seminar für Industriebetriebslehre und Or- ganisation, Universität Hamburg</p>	<p>Deckungsbeitragsrechnung Direct Costing</p>
<p>Dr. rer. nat. Fritz Lehmann Professor für Systemprogrammierung und Be- triebsprogramme im Fachbereich Informatik der Hochschule der Bundeswehr, München</p>	<p>Dialogbetrieb von Rechensystemen</p>
<p>Dr. habil. Clausjohann Lindner Lehrstuhl für Soziologie im Sozialwissen- schaftlichen Institut der Friedrich-Alexander- Universität Erlangen-Nürnberg</p>	<p>Betriebssoziologie</p>
<p>Dipl.-Math. Dr. rer. nat. Theo Lutz IBM Deutschland GmbH, Stuttgart</p>	<p>Datenbanken</p>
<p>Prof. Dr. Heribert Meffert Universitätsprofessor für Betriebswirtschafts- lehre, Direktor des Instituts für Marketing der Universität Münster</p>	<p>Betriebswirtschaftslehre und betriebliche Praxis</p>
<p>Prof. Dr. Carl W. Meyer Geschäftsführender Vorstand des Betriebs- wirtschaftlichen Instituts der Universität Würzburg</p>	<p>Consulting</p>
<p>Prof. Dr. Paul W. Meyer Ordinarius und Professor für Betriebswirt- schaftslehre, Schwerpunkt Marketing, an der Universität Augsburg</p>	<p>Bürokratie</p>
<p>Peter Müller München</p>	<p>Datenverarbeitung, elektronische</p>

Dr. Fritz Nägle Horst-Rückle-Team-GmbH, Böblingen	Bildungsbedarfsanalyse
Prof. Dr. Kurt Nagel Chefberater bei IBM Deutschland GmbH, Stuttgart	Datenschutz und Datensicherung
Prof. Dr.-Ing. Hermann Reischitz Geschäftsführer des Österreichischen Pro- duktivitäts-Zentrum, Wien	Container
Prof. Dr. Karlheinz Roschmann Fachhochschule Konstanz	Datenerfassung
Jürgen Roth rhv softwaretechnik GmbH, Düsseldorf	Datenverarbeitungs-Management
Dr. Hellmuth Seibel Diplomkaufmann, Düsseldorf	Bezahlung von Führungskräften
Dr. Helmut Schlesinger Vizepräsident der Deutschen Bundesbank, Frankfurt am Main	Bundesbank
Dr. Gerhard Schott Geschäftsführender Gesellschafter der Unter- nehmensberatung Dr. Schott & Partner GmbH Nürnberg und des ifb-Instituts für Be- triebsvergleich Nürnberg	Betriebsvergleich
Dr. Hans-Joachim Schroeter Leiter der Abteilung »Information und Doku- mentation« des Verbandes der Chemischen Industrie e. V., Frankfurt/Main	Chemische Industrie
Dipl.-Kfm. Jürgen Schultzke Geschäftsführer der Arthur Andersen & Co. GmbH, Frankfurt/Main	Cash Flow
Dr. Werner Schwillig Direktor der Deutschen Bank AG, Düsseldorf	Börsenspekulation

- Prof. Dr.-Ing. Günter Spur**
Geschäftsführender Direktor des Instituts für
Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik
der TU Berlin; leitender Direktor des Instituts
für Produktionsanlagen und Konstruktions-
technik der Fraunhofer-Gesellschaft, Berlin
- Markus Stamm, lic. oec. HSG,**
Controller-Trainer, Controller-Akademie
Gauting/München
- Dipl.-Kfm. Rüdiger Stubenrecht**
Redakteur der Zeitschrift »Büro & EDV«,
Darmstadt
- Diplom-Volkswirt, Dr. rer. pol. Werner
Thomas**
Leiter Kommunikationstraining, IBM
Deutschland GmbH, Sindelfingen
- Walter Tietz**
Leiter des Referates Kundenberatung für Da-
tendienste im Fernmeldetechnischen Zentral-
amt, Darmstadt
- Diplom-Volkswirt, Dr. rer. pol. Werner Traub**
Abteilungsleiter im Zentralverband der Elek-
trotechnischen Industrie, ZVEI, Frankfurt
- Dipl.-Ing. Norbert Troidl**
Referent für Kundenberatung, Datendienste
im Fernmeldetechnischen Zentralamt, Darm-
stadt
- Prof. Dr. Rolf Vieweg**
Geschäftsführer des Institutes für Unterneh-
mensberatung, Professor an der Universität
Hamburg und an der Fachhochschule Wedel
- Dipl.-Ing. Helmut Volkmann**
Siemens AG, Unternehmensbereich Daten-
technik, München
- CAD
- Budgetierung
- Büroarbeit, zentrale Steuerung
- Computer und Unternehmung
- Datenfernverarbeitung
- Dezentralisierung
- Datenkommunikation
- Datenverarbeitung, praktischer Einsatz für
das Management
- Datenverarbeitung, integrierte

Prof. Dr. oec. publ. Dr. rer. pol. habil.
Franz W. Wagner
Universität Hohenheim, Stuttgart

Dividendenpolitik

Dr. Gerd Willwacher
Biologisches Institut I, Albert-Ludwigs-Uni-
versität Freiburg

Biokybernetik

Prof. Jakob Wolf
Fachhochschule Regensburg, Unternehmens-
berater

Bilanzrichtlinie-Gesetz
Darlehen nach dem Berlinförderungsgesetz

BETRIEBSKLIMA

Das Wort »Betriebsklima« ist ein primär in der betrieblichen Praxis verwendeter Begriff. Er kommt aus dem Atmosphärischen und soll eine bestimmte Art des Wohlbefindens der Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen zum Ausdruck bringen. Ganz allgemein wird unter »Betriebsklima« die Art und Weise verstanden, wie sich die Arbeitnehmer in einem Unternehmen positiv oder negativ »wohl fühlen«. Das Betriebsklima ist sozusagen ein Barometer dafür, wie die Arbeitnehmer in einem Unternehmen gefühlsmäßig den täglichen Arbeitsablauf, das Zusammenleben untereinander und die Führung durch die Unternehmensleitung und die Führungskräfte empfinden.

In der Literatur ist der Begriff »Betriebsklima« auch vorhanden, aber in der wissenschaftlichen Betrachtungsweise wird anstelle dieses Wortes überwiegend der Begriff »Arbeitszufriedenheit« verwandt. Es wird auf diese Weise ebenfalls von gefühlsmäßigen Eindrücken und Empfindungen des Mitarbeiters im Unternehmen ausgegangen, aber der Begriff »Arbeitszufriedenheit« trifft stärker als das Wort »Betriebsklima«, das allgemein gehalten ist, den Kern des Problems.

Einflußfaktoren

Da es sich bei dem »Betriebsklima« um empfindungsmäßige Tatbestände handelt, spielen nicht nur objektive Faktoren bei der Entste-

hung einer derartigen Empfindung eine Rolle, sondern in gleichem Maße auch allgemeine, subjektive. Objektive Tatbestände wären beispielsweise die Arbeitszeit, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsabläufe – Faktoren demnach, die weniger zu beeinflussen, zumindest selten sofort zu verändern sind. Die subjektiven Tatbestände haben im allgemeinen einen doppelten Einflußbereich. Zum einen sind es die Tatbestände, die der Arbeitnehmer bereits in seiner Einstellung und in seinem Verhalten von außerhalb des Betriebes mitbringt. Zum anderen sind es die subjektiven Empfindungen und Einstellungen, die sich aus den gefühlsmäßigen Eindrücken des Mitarbeiters in der täglichen Zusammenarbeit mit den Kollegen und den Führungskräften ergeben.

Die subjektiv empfundenen Eindrücke sind somit sehr individuell, aber auch die durch die objektiven Tatbestände verursachten Eindrücke äußern sich subjektiv. Das macht deutlich, daß sich hinter dem Begriff »Betriebsklima« ein sehr vielschichtiges und schwer faßbares Problem verbirgt.

Hinzu kommt, daß das Betriebsklima aufgrund dieser Hintergründe eine Erscheinung ist, die ständigen Veränderungen unterworfen ist. Einmal, weil sich die objektiven Tatbestände im Unternehmen ändern. Zum anderen, weil die subjektiven Empfindungen aufgrund dieser objektiven Tatbestände Schwankungen unterliegen und weil schließlich auch die subjektiven Einflüsse, die außerhalb des Unter-

nehmens zur Geltung gekommen sind, ebenfalls Veränderungen unterworfen sind. Deshalb ist es auch sehr schwierig, eine allgemeingültige Aussage über ein bestehendes Betriebsklima zu machen. Im allgemeinen kann das nur für einen augenblicklichen Zustand geschehen, sozusagen in Form einer Momentaufnahme, aber die in diesem Falle getroffene Aussage kann eine relativ kurze Zeitspanne später schon wieder anders lauten.

Bei der vorliegenden Abhandlung wird bewußt darauf verzichtet, alle verschiedenen Faktoren aufzuzählen, die als subjektiv empfundene Tatbestände von außerhalb des Unternehmens in das Unternehmen hineingebracht werden und somit auch die Einstellungen des Mitarbeiters im Unternehmen bestimmen. Vielmehr soll in erster Linie untersucht werden, welche Bestimmungsfaktoren innerhalb des Unternehmens ein Betriebsklima beeinflussen, d. h. auf das Verhalten und die Einstellungen der Arbeitnehmer einen bestimmten Einfluß haben. Hier sind in erster Linie zu nennen:

- Die äußeren Rahmenbedingungen des Unternehmens, in bezug auf:
 - Größe des Unternehmens,
 - Branche des Unternehmens,
 - regionale Lage des Unternehmens;
- die spezielle betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens und damit die Sicherheit des Arbeitsplatzes;
- die allgemeine wirtschaftliche Lage;
- die allgemeinen Arbeitsbedingungen aufgrund der allgemeinen Rahmenbedingungen des Unternehmens;
- die Organisationsstruktur des Unternehmens;
- der Führungsstil im Unternehmen;
- die Zielsetzung und die Maßnahmen der betrieblichen Personalpolitik;
- das Einkommen;
- das Ausmaß und der Inhalt der Sozialleistungen des Unternehmens;

- das Verhalten und die Rolle des Betriebsrates im Unternehmen;
- die Einflußnahme der Gewerkschaften.

Diese knappe Aufzählung macht bereits deutlich, wie vielschichtig die Einflußmöglichkeiten auf ein Betriebsklima im Unternehmen sind. Allerdings ist auch die Bedeutung dieser einzelnen Faktoren unterschiedlich. Im besonderen Maße spielen jedoch das Einkommen, der Führungsstil, die Ziele und die Maßnahmen der Personalpolitik, das Verhalten der Betriebsräte, der Umfang und Inhalt der betrieblichen Sozialleistungen und der Eindruck über die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine entscheidende Rolle.

Bei der Personalpolitik gibt den entscheidenden Ausschlag die Lohn- und Gehaltspolitik. Immer wieder ist in der betrieblichen Praxis erkennbar, daß die Zufriedenheit mit dem Einkommen sehr maßgeblich auch die Einstellung gegenüber dem Betrieb bestimmt. An nächster Stelle ist in der betrieblichen Praxis der Führungsstil, d. h. das Verhalten der Vorgesetzten für das Betriebsklima von entscheidender Bedeutung. Hier kommt es vor allem darauf an, inwieweit zeitgemäße Erwartungen im Führungsstil ihre Umsetzung erfahren. Vor allem geht es darum, daß in der gegenwärtigen Zeit die Mitarbeiter spüren, wie sehr ihr Mitdenken und ihr Mithandeln erwartet und gefördert werden. Dies macht deutlich, daß es in erster Linie auf die Art und Weise der Zusammenarbeit im Unternehmen ankommt und somit der kooperative Führungsstil eine wichtige Grundlage für ein positives Betriebsklima ist. Alle anderen Faktoren treten gegenüber der Zufriedenheit mit dem Einkommen und dem Verhalten der Führungskräfte in ihrer Bedeutung zurück. Eine gewisse Rolle spielen noch die betrieblichen Sozialleistungen. Ihre Bedeutung kann jedoch großen Schwankungen unterliegen, wenn sich die äußeren Bedingungen ändern. Wenn beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes bedroht ist, treten andere betriebliche Leistungen im Bewußtseins-