

MANAGEMENT ENZYKLOPÄDIE

Band 9



mi

Das
Managementwissen
unserer Zeit

**MANAGEMENT
ENCYKLOPADIE**

MANAGEMENT ENZYKLOPÄDIE

Das Managementwissen
unserer Zeit

Neunter 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. – Landsberg am Lech:
verlag moderne industrie
Früher mit Erscheinungsort: München
Bd. 9 Tagungen – Vorstand
2. Aufl. – 1985
ISBN 3-478-53190-X Balac.
ISBN 3-478-53290-6 Hldr.**

1. Auflage 1969
2. Auflage 1984
© 1969, 1985 verlag moderne industrie AG & Co.
Buchverlag, 8910 Landsberg/Lech
Schutzumschlag: Ulrich Eder, Roman Gruber
Satz: SCS Schwarz Computersatz, Stuttgart
Druck und Bindung: Druckerei Uhl, Radolfzell
Printed in Germany 530 190 / 285 211
ISBN 3-478-53190-X Balac.
ISBN 3-478-53290-6 Hldr.

Die Beiträge des neunten Bandes

T	
Tagungen	15
Tantiemen	22
Team	28
Teamplanungstechniken	36
Telearbeit	53
Telefonverkauf	60
Telekommunikation	68
Terminhandel	83
Testament zur Unternehmenssicherung	92
Testmarkt	100
Test von Produkten und Preisen	111
Textverarbeitung	120
Totales Cash-Flow-System (TCF)	136
Tourenplanung	141
Tourismus	151
Traineeausbildung	158
Transaktionsanalyse	168
Transportkostenminimierung	181
Transportversicherung und Transportverfahren	191
Transportwirtschaft	199
Treuhandwesen	211
U	
Umgang mit Widerständen	224
Umsatz und Ertrag	232
Umwelteinflüsse auf die Gewerbe- ausübung	238
Unfallverhütung im Betrieb	246
Unfallversicherung, gesetzliche	265
Unternehmensberatung	272
Unternehmensbeteiligungen	285
Unternehmensbewertung	296
Unternehmensbild	308
Unternehmensformen	326
Unternehmensführung	344
Unternehmensgründung	354
Unternehmenshandel	377
Unternehmensphilosophie	388
Unternehmensplanspiele	399
Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik	409
Unternehmer	425
Unternehmergespräche (Baden-Badener)	438
Unternehmenswachstum	446
Urheberrecht	459
V	
Venture Capital	468
Verbraucherhaushalte	479
Verbraucherpanel	488
Verbraucherpolitik	493
Verbraucherschutz	505
Verbraucherverhalten	515
Verbundwerbung	522
Vergleiche, betriebswirtschaftliche	529
Verhaltensstörungen im Betrieb	535
Verhandlungen und Vertragsabschluß mit Ausländern	545
Verhandlungsführung/ Konferenzführung	555

Verkäuferauswahl	562	Vermögensteuer	714
Verkäuferführung	566	Vermögenswertanalyse	719
Verkäufertraining	574	Verpackung	730
Verkaufsberichte	586	Verschuldung	746
Verkaufsbezirke	593	Versetzung	759
Verkaufsförderung	600	Versicherungen des Unternehmens	768
Verkaufskommunikation	612	Verträge	781
Verkaufskommunikation nach trans- aktionsanalytischen Gesichtspunkten	631	Vertriebsinformationssysteme	787
Verkaufsorganisation (Mitarbeiterzahl)	643	Vertriebskosten	798
Verkaufspsychologie und Verkaufs- technik	656	Vertriebsorganisation	808
Verkehrstarifpolitik	674	Verwaltungsmanagement	819
Verkürzte Arbeitszeit (aus juristischer Sicht)	681	Vorbereitung auf den Ruhestand	833
Verlustzuweisungsgesellschaften	690	Vordrucke	843
		Vordruckgestaltung	855
		Vorratsbewertung	872
		Vorschlagswesen, betriebliches	883
		Vorstand	892

Autorenverzeichnis

Professor Dr. Dr. Ulli Arnold Gesamthochschule Kassel, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Absatz und Beschaffung	Verbraucherpolitik
Christian-Claus Baer Rechtsassessor, Frankfurt/Main	Verträge
Dipl.-Volksw. Edwin A. Biedermann Inhaber der Biedermann-Führungsberatung, Springe	Umsatz und Ertrag
Prof. Dr. Knut Bleicher Hochschule St. Gallen	Unternehmensplanspiele
Privatdozent Dr. Günther E. Braun Akad. Rat an der Technischen Hochschule Darmstadt	Vergleiche, betriebswirtschaftliche Verhandlungsführung/Konferenzführung
Heiner Broder Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Bonn	Verlustzuweisungsgesellschaften
Dipl.-Kfm. Fritz Dengler Ministerialrat im Bayer. Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, München	Verkehrstarifpolitik
Professor Dr. Günter Ebert Fachhochschule Nürtingen	Unternehmensführung
Diplom-Ökonom Dr. rer. pol. Wilfried von Eiff (Organisator BDO); Leiter der Hauptabteilung Organisation/Organisations-Entwicklung AUDI AG, Ingolstadt	Unternehmensbild

Dr. Lois Erdl Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer, Fachanwalt für Steuerrecht, München	Treuhandwesen
Karl-Heinz Fanselow Geschäftsführer der Deutschen Wagnisfinanzierungs-Gesellschaft mbH, Frankfurt/Main	Venture Capital
Dipl.-Volkswirt Udo Frank Projektleiter Marketing, Leiter Presse und PR, Verkauf, Prognos AG, Basel	Verbraucherverhalten
Dipl.-Wirtschaftsingenieur Peter Großer Berater bei Karl H. Engel + Partner GmbH Unternehmensberatung Technik BDU, München-Germering	Transportkosten-Minimierung
Rainer H. G. Großklaus Betriebswirt grad., Unternehmensberater für Marketing und Vertrieb, Großhansdorf	Verpackung
Mag. Dr. Gerhard Gürtlich Bundesministerium für Verkehr, Wien, und Institut für Transportwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien	Transportwirtschaft
Dr. Peter Haller Serviceplan Marketing GmbH, München	Verbundwerbung
Prof. Norbert A. Harlander Hochschullehrer, FH Rheinland-Pfalz, Koblenz	Transaktionsanalyse
Heinz Haupt vereidigter und öffentl. best. Sachverständiger für angewandte Büro- und Nachrichtentechnik, Fachlehrer und Dozent, Essen	Telekommunikation
Wolfgang Heiden Leiter der Zentralen Bürodienste, Deutsche Babcockwerke AG, Oberhausen	Textverarbeitung
Dr. Wolfgang Heilmann geschäftsführender Gesellschafter der Integrata GmbH, Unternehmensberatung BDU, Tübingen	Telearbeit

Erhard Heinze Unternehmensberater und Dozent, Hannover	Tantiemen
Dieter Heitsch Geschäftsführender Gesellschafter der team connex GmbH, Gesellschaft für Verhaltens- training und Beratung, Böblingen	Verkaufskommunikation
Dr. Hans Hellwig Direktor des Deutschen Instituts zur Förde- rung des industriellen Führungsnachwuchses i. R., Lohmar	Unternehmergespräche (Baden-Badener) Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik
Dr. Herbert A. Henzler Chairman, McKinsey & Company, Inc., Düs- seldorf/München	Unternehmensberatung
Dipl.-Kfm. Kurt Hoche ehem. Verbandsgeschäftsführer innerhalb des Zentralverbandes der Elektrotechnischen In- dustrie e. V., Hamburg	Tagungen
Prof. Dr. Reinhard Höhn Vorstand der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg	Team, Verwaltungs-Management
Herbert Hoffmann Allgemeiner Deutscher Automobil-Club, München	Tourismus
Rechtsanwalt Dr. Harald Hohmann Fachanwalt für Steuerrecht, Fulda	Testament zur Unternehmenssicherung
Dr. Dr. habil. Reinhard Hünerberg Direktor der E.A.P. Europäische Wirtschafts- hochschule, Berlin und Privatdozent an der Universität Würzburg	Testmarkt
Wolfgang Jäger Bonn	Unfallversicherung, gesetzliche
Dr. Peter Jessen Neustadt/Hannover	Verkäufertraining
Dr. Heinz K. Joschke, Prof. i. R. Fachhochschule München	Vordrucke

Dr. Arnold Kitzmann Diplom-Psychologe, Münster	Verhaltensstörungen im Betrieb Vorbereitung auf den Ruhestand
Erich Körlin Unternehmensberater, Gernsbach	Vertriebskosten
Dipl.-Kfm. Jürgen Koinecke Unternehmensberater	Verkaufs-Berichte
Ober-Ing. Wirtschaftsingenieur (HTL) Rainer Kuba Wiesbaden	Verhandlungen und Vertragsabschlüsse mit Ausländern
Dr. Manfred Lange Vertriebsdirektor, Pfanni-Werke, München	Produkt- und Preistest
Dipl.-Volksw. Gero Lomnitz Organisationsberater und Verhaltenstrainer, geschäftsführender Vorstand des Instituts für praktische Psychologie und Organisations- beratung e. V., Köln	Umgang mit Widerständen Transaktionsanalyse
Klaus Martens Dipl.-Außenhandelskaufmann AfW, Bank- kaufmann, Chefredakteur vom Wirtschafts- Informationsdienst »Frankfurter Tages- dienst«, Bad Homburg v. d. H.	Terminhandel
Dipl.-Kfm. Michael Meyer freier Mitarbeiter der GUM Gesellschaft für Unternehmensberatung und Marketing mbH, Hamburg	Vertriebs-Informations-System
Dr. Thomas von Mitschke McKinsey & Company, Inc., Düsseldorf	Vermögens-Wertanalyse
Dipl.-Volkswirt Dr. Helmut Neubert Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf	Totales Cash-Flow-System
Prof. Dr. Wilhelm Nordemann Rechtsanwalt und Notar, Berlin	Urheberrecht
Rechtsanwalt Norbert R. Reckenfelderbäumer Personaldirektor a. D., Prien am Chiemsee, freiberuflicher Mitarbeiter des Pädagogischen Instituts für die Wirtschaft im Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands, Bad Soden- Salmünster	Verkürzte Arbeitszeit (aus juristischer Sicht)

Dr. Helmut M. Reichvilser Bereichsleiter Betriebswirtschaft, Prokurist, MDG Medien-Dienstleistung GmbH, Mün- chen	Unternehmer
Wolfgang Reineke Unternehmensberater, Mitglied der DPRG, Heidelberg	Unternehmensgründung
Dr. Klaus Rischar Direktor des Pädagogischen Instituts für die Wirtschaft im Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands, Bad Soden-Salmünster	Traineeausbildung Versetzung Verkürzte Arbeitszeit
Dipl.-Kfm. Jürgen Risse Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, München	Vermögensteuer
Dr. Wolfgang Rosener Rechtsanwalt und Notar, Partner von Quack, Kühn & Partner, Berlin	Unternehmensbeteiligungen
Ullrich Sievert Vorstand der VA-Akademie für Führen und Verkaufen, Sulzbach/Taunus	Verkäuferauswahl Verkäuferführung
Dipl.-Kfm., Senator E. h. Manfred Sittmann M.S.-Wirtschaftsberatung, Frankfurt	Vorstand
Dr. Kurt Spera Institut für Industrie und Fertigungswirtschaft der Universität Innsbruck	Transportversicherung und Transport- verfahren
Rolf O. Stempel Serviceplan Marketing GmbH, München	Verbundwerbung
Otto Oscar v. Stritzky Institut für Marketing, European Business School, Oestrich-Winkel	Verkaufsorganisation
Dr. Hans Eberhard Scheffler Mitglied des Vorstandes, BATIG Gesellschaft für Beteiligungen mbH, Hamburg	Vorratsbewertung
Dr. Rolf Schreiber Industrie- und Handelskammer, Braunschweig	Umwelteinflüsse auf die Gewerbeausübung

- Richard Schüler**
Unternehmerverbands-Geschäftsführer, Val-
lendar
Vorschlagswesen, betriebliches
- Dipl.-Volkswirt Karl Schuhmann**
Gesellschaft für Konsumforschung, Nürn-
berg
Verkaufsbezirke
- Prof. Dr. Horst Schwarz**
Technische Universität Berlin
Unternehmenswachstum
- Prof. Dr.-Ing. Ferdinand Schweiger**
Ltd. Gewerbedirektor, Institutsleiter, Bayeri-
sches Landesinstitut für Arbeitsschutz, Mün-
chen
Unfallverhütung im Betrieb
- Dipl.-Kfm. Helmut Schweiger**
Geschäftsführer der Isar-Rakoll Chemie
GmbH, München
Vertriebsorganisation
- Hansjörg Schwörer**
Betriebswirt HWL, Unternehmensberater,
Eriskirch-Mariabrunn
Vordruckgestaltung
- Dipl.-Psych. Christa Titze**
freiberufl. Mitarbeiterin im Pädagogischen
Institut für die Wirtschaft im Christlichen
Jugenddorfwerk Deutschlands, Bad
Soden-Salmünster
- Bodo G. Toelstede**
Inhaber der Firma Toelstede Training + Be-
ratung, Heidelberg
Verkaufskommunikation nach transaktions-
analytischen Gesichtspunkten
- Prof. Dr. Armin Töpfer**
Schwerpunkt Management, Gesamthoch-
schule Kassel, Universität des Landes Hessen
Teamplanungstechniken
- Dipl.-Kfm. Wolfgang Twardawa**
G & I Forschungsgemeinschaft für Marke-
ting, Nürnberg
Verbraucherpanel
- Priv. Doz. Dr. H. Ullrich**
Rechtsanwalt, München
Verbraucherschutz

- Dr. Jan L. Wage**
Unternehmens- und Verkaufsberater in Düsseldorf und Genf
Telefonverkauf
Tourenplanung
Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik
- Klaus Wirth**
Tausenstein
Unternehmensphilosophie
- Dr. Dieter Witt**
Stellvertretender Vorstand des Instituts für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft der Universität München
Verbraucherhaushalte
- Prof. Dr. Dr. h. c. Günter Wöhe**
Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Revisions- und Treuhänderwesen der Universität des Saarlandes
Unternehmensformen
- Dipl.-Kfm. Ekkehard Zahn**
Inhaber der UBZ Unternehmensberatung, geschäftsführender Gesellschafter der GUM Gesellschaft für Unternehmensberatung und Marketing mbH, Hamburg
Vertriebs-Informationen-Systeme
- Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Hans Rudolf Zarth**
Inhaber des Beratungs- und Trainingsinstituts Dr. Zarth & Partner M. K. M, Management – Kommunikation – Marketing, München
Verkaufsförderung
- Dr. Alfred Zeichen**
Betriebsberatung, Schwarzach
Verschuldung
- Dr. Carl Zimmerer**
Geschäftsführender Gesellschafter der Interfinanz GmbH, Düsseldorf
Unternehmensbewertung
Unternehmenshandel

TAGUNGEN

Rund um den Erdball finden täglich nicht nur in den großen Zentren der Weltpolitik, sondern auch in mittleren und kleineren Städten sowie renommierten Kurorten große und kleine Tagungen sowie Kongresse auf nationaler bzw. internationaler Ebene statt, die zahlenmäßig nicht mehr zu erfassen sind. Die Zielsetzungen solcher Zusammenkünfte können hierbei von recht unterschiedlicher Art sein und werfen hinsichtlich der organisatorischen Planung und Durchführung eine Fülle von Problemen auf. Ob eine Tagung nun zu einer seit Jahrzehnten liebgewordenen Traditionsveranstaltung geworden ist oder eine in der Welt erstmalige Zielprojektion ansteuert – immer stehen personenbezogene und sachbezogene Überlegungen im Mittelpunkt des Geschehens, die aber organisatorisch auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind.

Alle *sachlichen* Elemente, die erforderlich sind, lassen sich größtenteils von der Thematik einer Tagung her ableiten und zeigen auch die Grenzen auf, zwischen denen sich die beabsichtigte Veranstaltung bewegen soll. *Personenbezogene* Elemente hingegen werfen spezifische Probleme auf: Als Teil einer mehr oder weniger großen Masse von Einzelpersonlichkeiten nimmt der einzelne Mensch an einer Veranstaltung teil, fühlt sich einerseits der Zuhörerschaft angehörig, will aber dennoch Individualist bleiben und nicht in der »Masse Mensch« untergehen. Als Tagungsteilnehmer

erhebt er damit – wenn auch unausgesprochen – die Forderung an den Veranstalter, in jedem Falle möglichst individuell behandelt zu werden. Aus der Sicht des für die Tagung Verantwortlichen ist dies natürlich unrealistisch. So bedarf die organisatorische Vorbereitung und Durchführung einer Veranstaltung stets einer Fülle von Überlegungen und vielschichtiger, bis ins Detail durchdachter Planungen, um Teilnehmerschaft und Veranstaltungskomplex nahtlos aufeinander abzustimmen.

Der Teilnehmer muß das Gefühl haben, sich frei auf einer Tagung bewegen zu können. Gleichfalls muß er den Eindruck haben, daß der Veranstalter sich nur um ihn bemüht, obwohl er – dank einer vorausschauenden Planungstechnik – von der Tagungsleitung gelenkt und durch die Veranstaltung »hindurchgeführt« wird. Der Erfolg eines Kongresses oder einer sonstigen Tagung steht und fällt mit einer möglichst perfekten Vorbereitung und Durchführung. Wenn der Tagungsleitung grundlegende Fehler in der Vorplanung, Gestaltung oder Abwicklung unterlaufen, wird auch der tiefeschürfendste Vortrag eines weltweit anerkannten Wissenschaftlers nicht über den Mißerfolg einer solchen Veranstaltung hinwegtäuschen können. Im Bewußtsein der Tagungsteilnehmer wird damit ein negativer Eindruck nachhaltig haften bleiben. Wer selbst schon einmal in die Lage versetzt worden ist, alleinverantwortlich eine Tagung

zu organisieren, d. h. vorbereiten, durchführen und später evtl. auch den Erfolg bzw. Mißerfolg auswerten zu müssen, weiß zur Genüge um die Fülle der sich damit ergebenden Problemstellungen. Es entsteht für den Verantwortlichen der Eindruck einer von Tag zu Tag ständig größer werdenden Lawine von Fragen und Überlegungen, die unter dem Zeitdruck des festgesetzten Tagungsbeginns – bis auf die Minute genau – bewältigt werden müssen.

Tagungen oder sonstige Veranstaltungen auf *nationaler* Ebene, also im Rahmen der täglichen Berufsarbeit, erfordern selbstverständlich nicht den zeitlichen und personellen Aufwand, wie er bei der Vorbereitung von Veranstaltungen mit *internationalem* Charakter notwendig wird. Hier potenzieren sich die Probleme in fast unüberschaubarem Umfang. In den nachstehenden Ausführungen wird eine Trennung der zu berücksichtigenden Punkte zwischen nationalen und internationalen Tagungen nicht vorgenommen, da die Grenzen oft fließend sind und die einzelnen Veranstaltungen doch von sehr unterschiedlichem Charakter sein können. Um dem Leser aber ein wirkliches Hilfsmittel für die Praxis in die Hand zu geben, ist die Aufstellung der zu berücksichtigenden Gesichtspunkte so umfassend wie möglich erfolgt, wobei der Verfasser als Teilnehmer sowie auch als Verantwortlicher von nationalen und internationalen Tagungen auf jahrzehntelange Erfahrungen zurückgreifen kann. Es bleibt dem Leser somit selbst überlassen, die jeweiligen Punkte anzukreuzen, die für seine nächste Tagung in Erwägung zu ziehen sind.

Ein Tip für die Praxis: Jede Tagung hat ihren arteigenen Charakter. Eine rechtzeitige und aufmerksame Durchsicht der folgenden Hinweise dürfte daher stets empfehlenswert sein. Auf jeden Fall hüte man sich, Veranstaltungen – gleich welcher Art – als Routinesache abzutun, wenn man nicht die kuriosesten Überraschungen erleben will!

In der Praxis erfordert eine erfolverspre-

chende Tagung zunächst eine umfangreiche *Vorplanung* mit zeitlich und sachlich weit vorausschauenden Überlegungen. Je nach Thematik und beabsichtigter Größenordnung können sich diese Vorbereitungen auf viele Monate oder sogar einige Jahre erstrecken. Der Einbau einer angemessenen Zeitreserve in die Vorplanung sollte erfahrungsgemäß auf keinen Fall vergessen werden, um wesentliche Arbeiten später nicht unter unnötigem Zeitdruck und nicht mit zusätzlichen Kosten erstellen zu müssen.

Die spätere *Durchführung* einer Tagung ist im Grunde genommen nichts anderes als die Realisierung aller vorplanerischen Arbeiten. So ist es auch zu verstehen, daß die in der nachfolgenden Übersicht aufgeführten Gesichtspunkte sowohl für die Vorplanung als auch für die Gestaltung einer Tagung Verwendung finden können, und eine scharfe Abgrenzung nicht möglich ist.

Der Beendigung einer Tagung folgen dann die zahlreichen *Abwicklungsarbeiten*, die insbesondere in der Gesamtabrechnung ihren sichtbaren Ausdruck finden.

Schließlich sollte jede verantwortlich handelnde Tagungsleitung bemüht sein, die Ursachen für einen Erfolg oder Mißerfolg festzustellen, um entsprechende Schlußfolgerungen für künftige Veranstaltungen zu ziehen.

Vorplanung

Sobald der Beschluß über die Durchführung einer Tagung vorliegt, sollte unverzüglich mit den ersten Vorbereitungsarbeiten begonnen werden. Die Erfahrung lehrt immer wieder, daß eigentlich kein Tag verloren gehen darf. Das Schwergewicht aller zu ergreifenden Maßnahmen liegt zweifellos bei der vorbereitenden Planung. Aus Platzgründen können hier nur stichwortartig die einzelnen Gesichtspunkte berücksichtigt werden, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann.