

Bargründung – Form der → Gründung einer AG, bei der das Eigenkapital durch Geldeinlagen der Gründer aufgebracht wird. – *Gegensatz:* → Sachgründung, → Schein-Bargründung.

Barlohn → Geldlohn.

BDA – Abk. für → Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.

BDU – Abk. für *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.*, Wirtschafts- und Berufsverband der Management- und Personalberater in Deutschland; 1954 gegründet; Sitz in Bonn und Berlin. – 1. *Aufgaben:* Der BDU verfolgt den Zweck, die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Branche zu sichern, die Inanspruchnahme externer Beratung zu fördern, Qualitätsmaßstäbe durch Berufsgrundsätze durchzusetzen und so letztlich den Leistungsstandard der Consulting-Branche zu erhöhen. Daneben organisiert er u.a. Fachverbände, Arbeitskreise, Beratertage, Konferenzen und bietet Dienstleistungen wie Seminare und Workshops, die teilweise auch von Nichtmitgliedern in Anspruch genommen werden können. Der BDU ist Mitglied in der European Federation of Management Consultancies Associations (→ FEACO) und im International Council of Management Consulting Institutes (→ ICMCI). – 2. *Mitglieder:* Dem BDU gehören rund 13.000 Berater an, die sich auf 530 Mitgliedsfirmen verteilen (Stand 2006). Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft (bei Gesellschaften für einen der Geschäftsführer) sind u.a. fünf Jahre hauptberufliche Berufserfahrung als Unternehmensberater (davon drei Jahre selbstständig oder in Leitungsfunktion) und Referenzen (drei Ansprechpartner bei Kunden und zwei Gespräche mit BDU-Mitgliedern). Die Mitgliedsunternehmen im BDU erzielen einen Marktanteil von rund 25 Prozent am Gesamtbranchenumsatz. – 3.

Geschichte: Der BDU wurde 1954 als „Bund Deutscher Unternehmensberater“ ins Vereinsregister eingetragen. Bis Ende der 1960er-Jahre entstanden in Deutschland noch etwa zehn weitere Beraterverbände, die sich aber später dem BDU anschlossen oder ihre Tätigkeit einstellten. 1974 wurde auf die „persönliche Mitgliedschaft“ verzichtet, sodass neben qualifizierten Beratern auch Beratungsunternehmen Mitglied im BDU werden können. Um den Verband nach Jahren des Wachstums wieder stärker auf die Unternehmensberaterbranche auszurichten, wurde 1995 der Verband für die Softwareindustrie BVIT e. V. ausgegliedert, inzwischen Teil des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM).

Beanspruchung → Beanspruchung und Belastung.

Beanspruchung und Belastung – Unter *Beanspruchung* versteht man objektive, von außen auf den Menschen einwirkende Faktoren wie z.B. Lärm, Zeitdruck oder widersprüchliche Erwartungen an Mitarbeiter. – Unter *Beanspruchung* versteht man die subjektiven Folgen dieser Belastungen, die sich in a) physische (z.B. Beanspruchung des Herz-Kreislaufsystems, der Muskulatur etc.) und b) psychische Beanspruchung (z.B. Beanspruchung der Aufmerksamkeit, des Gedächtnisses etc.) unterteilen lassen. Die Begriffe psychische Beanspruchung und Belastung sind in der DIN 33405 aufgeführt. Durch eine Diskrepanz zwischen der Beanspruchung einer Person und ihrer jeweiligen Bewältigungsmöglichkeit (z.B. Fähigkeiten) können sich sowohl positive (z.B. höhere Aktivierung) als auch negative Beanspruchungsfolgen (z.B. Stress, → Monotonie etc.) ergeben.

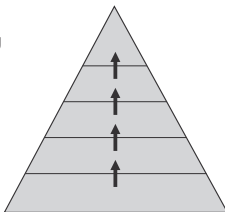
Bedürfnis – 1. *Marketing:* Wunsch, der aus dem Empfinden eines Mangels herrührt. Man unterscheidet: natürliche Bedürfnisse,

gesellschaftliche Bedürfnisse (Kollektivbedürfnisse) und Grundbedürfnisse. – 2. *Marktpsychologie/Arbeits- und Organisationspsychologie*: → Motiv.

Bedürfnishierarchie – 1. *Begriff*: Hierarchische Ordnung der → Bedürfnisse in der Form einer Pyramide (Maslow); vgl. Abbildung „Bedürfnishierarchie“. Die Basis der Pyramide besteht in physiologischen Bedürfnissen, während sich in der Spitze das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung findet. Zwischen diesen Extremen liegen, von unten nach oben betrachtet, die Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Wertschätzung. Die Hypothese der hierarchischen Motivaktivierung besagt, dass ein nächst höheres Bedürfnis erst dann aktualisiert wird, wenn das hierarchisch untergeordnete Bedürfnis befriedigt ist. Situative Bedingungen, die z.B. eine Befriedigung des Bedürfnisses nach Wertschätzung (Anerkennung) ermöglichen, gewinnen demnach erst nach der Befriedigung der untergeordneten Bedürfnisse den Charakter eines → Anreizes. – 2. *Beurteilung*: Die Bedürfnishierarchie ist die bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen; sie hat im Sinn der → humanistischen Psychologie auf die Praxis der → Arbeitsgestaltung wesentlich Einfluss genommen. Theoretische Fundierung sowie empirische Evidenz für die Klassifikation der Bedürfnisse und die Hypothese der hierarchischen Motivaktivierung sind im Gegensatz zu ihrem Bekanntheitsgrad unzureichend.

Bedürfnishierarchie

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung
Bedürfnis nach Wertschätzung
Bedürfnis nach Zugehörigkeit
Bedürfnis nach Sicherheit
Physiologische Bedürfnisse



Bedürfnislohn – Teil des Arbeitsentgelts, der nicht oder nicht allein an der Leistung des

Arbeitnehmers für den Betrieb ausgerichtet ist, sondern darauf, welchen Geldbetrag der Arbeitnehmer benötigt, um das Existenzminimum (Living Wage) oder einen angemessenen Lebensstandard (Cultural Wage) finanzieren zu können. Die Berücksichtigung bes., das Existenzminimum bestimmender sozialer Verhältnisse (z.B. Kinderzahl) und die Bestrebungen, den cultural wage zu einem festen Bestandteil der Lohnbemessung zu machen, sind jüngeren Datums, z.B. Soziallohn des Bergbaus. Insgesamt hat sich jedoch eine Kombination aus Bedürfnislohn und → Leistungslohn durchgesetzt, wobei zu einem bedürfnisorientierten Basisbetrag leistungsbezogene Bestandteile hinzugerechnet werden.

Befehlsgewalt – veraltet für → Weisungsbefugnis.

Befehlsweg – *Befehlskette*; veralteter Begriff der Organisation für die vertikale → Kommunikationsbeziehung zur Übermittlung von Weisungen.

Beförderung – *Transport*.

I. Verkehrsrecht und -politik: die durchgeführte Ortsveränderung von Personen und Sachen. – Vgl. auch Verkehr.

II. Personalwirtschaft: i.d.R. hierarchischer Aufstieg. Mit der Beförderung wird einem Mitglied einer zivilen Organisation ein höherer Dienstgrad oder eine verantwortungsvollere Dienststellung übertragen. – Vgl. auch Versetzung, → Karriereplanung, Personalentwicklung, → Personalmanagement.

Befragung – 1. *Begriff*: Informationsgewinnungsmethode zur Erhebung von Daten. Gegenstand von Befragungen ist z.B. die Gewinnung von Informationen über bisheriges Kaufverhalten, zukünftiges Verhalten sowie über Einstellungen und Motive der Befragten. – *Anders*: → Beobachtung. – 2. *Anlässe*: a) Befragung zu wissenschaftlichen oder staatspolitischen Zwecken durch Forschungsinstitute oder freiberufliche Forscher (Enquete). – b) Befragung im Interesse der

Marktforschung bei allen Fragestellungen des Marketings, die aufgrund einer intervenierenden Variablen oder aus wirtschaftlichen Gründen nicht durch → Beobachtungen beantwortet werden können. – 3. *Formen*: a) Nach dem *befragten Personenkreis*: Expertenbefragung und Abnehmerbefragung (Verbraucherbefragung, Händlerbefragung). – b) Nach den *Befragungsformen*: Persönliche Befragung (Interview), schriftliche Befragung, telefonische Befragung (Telefonbefragung) und Internetbefragung oder Onlinebefragung. Die Auswahl der Befragungsform erfolgt u.a. nach der Länge der Befragung (persönlich: lange Befragungen möglich, telefonisch ist in der Mitte, schriftlich und online nur kurze Befragungen), nach den Kosten (persönlich: hoch, telefonisch: mittel, online und schriftlich niedrig), nach den notwendigen Stimuli (z.B. kann man Bilder persönlich und online gut zeigen) und nach der erforderlichen Schnelligkeit (persönlich und schriftlich langsam, telefonisch und online schnell). – c) Nach der *Zahl der zu untersuchenden Themen*: Einthemenbefragung und Mehrthemenbefragung (Omnibus-Befragung). – d) nach der Häufigkeit der Befragung: Einmalbefragung (Befragung wird einmalig durchgeführt, auch Ad-hoc-Befragung) oder Wiederholungsbefragung (Befragung wird in regelmäßigen Abständen wiederholt, um Veränderungen zu erfassen), wobei hier unterschieden wird zwischen Panelbefragung (Fragen werden stets an die gleiche Stichprobe gerichtet) und Wellenbefragung (wechselnde Stichproben). – e) Nach den *Arten der Fragestellung (Befragungstaktik)*: (1) Direkte Befragung; (2) indirekte Befragung: Die Auskunftsperson wird durch geschickte und psychologisch zweckmäßige Formulierung der Fragen veranlasst, über Sachverhalte zu berichten, die sie bei direkter Befragung aus den verschiedensten Gründen verschwiegen oder verzerrt wiedergegeben hätte, oder Zusammenhänge werden durch Korrelationsanalysen oder experimentelle Anordnungen herausgefunden, ohne dass diese Beziehungen

den Auskunftspersonen selbst bewusst werden. Zu den Frageformen vgl. Fragebogen. – 4. *Probleme*: Problematisch sind Befragungen u.U. deshalb, weil mit dieser Methode nicht das erhoben wird, was sie zu erheben beabsichtigt (Validität). Die Antworten können falsch oder verzerrt sein, weil die Befragten keine wahre Auskunft geben möchten, weil sie sich nicht mehr richtig erinnern, weil sie die Frage falsch verstehen oder weil durch die Art der Befragung (z.B. Reihenfolge der Fragen, Art der Antwortalternativen) das Antwortverhalten systematisch beeinflusst wird. – 5. *EDV-Einsatz bei Befragungen*: computergestützte Datenerhebung.

Behaviorismus – verhaltenswissenschaftliche Forschungsrichtung. – *Kerntheorie* ist die unmittelbare Erklärbarkeit menschlichen Verhaltens durch Beobachtung der auf den Menschen einwirkenden Reize und der dadurch ausgelösten Reaktionen. Nach dieser Auffassung werden Verhaltensweisen erworben, entweder durch die Koppelung von Hinweisreizen und Verhaltensweisen oder durch die Belohnung von Verhaltensweisen. – *Grundlage* ist das Stimulus-Response-Konzept (SR-Konzept), das jedem Reiz eine bestimmte Reaktion zuordnet, ohne Berücksichtigung der Vorgänge im Organismus des Menschen (z.B. Denken, Fühlen etc.; Organismus als Blackbox); Käufer- und Konsumentenverhalten. – *Weiterentwicklung des Behaviorismus*: Neobehaviorismus.

Belastung – I. Arbeitspsychologie: → Beanspruchung und Belastung.

II. Buchführung: Die Eintragung eines Buchungspostens im Soll eines Kontos („belasten“). Das zu belastende Konto steht im Buchungssatz der doppelten Buchführung an erster Stelle, z.B. Kassakonto an Warenverkaufskonto (Belastung Kasse). – *Gegensatz*: Gutschrift.

III. Grundstücksrecht: In Abt. 2 und 3 des Grundbuchs eingetragene Rechte eines Dritten an einem Grundstück; in Abt. 2 Beschränkungen des Eigentums wie

Grunddienstbarkeiten und Nießbrauch; in Abt. 3 die häufigeren Belastungen wie Hypotheken und Grundschulden.

Belegschaft – Gesamtheit aller im Betrieb tätigen Arbeitnehmer: Arbeiter und → Angestellte, einschließlich der Auszubildenden, ausschließlich leitende Angestellte. – Beziehung zum Arbeitgeber geregelt durch Betriebsverfassung. – Vgl. auch → Stammbeflegschaft.

Beleuchtung – zu berücksichtigen wegen der Erhaltung der Sehkraft und des Leistungsvermögens der Arbeitnehmer sowie zur Vermeidung vorzeitiger → Ermüdung (Betriebsunfälle). – 1. Einlass von *Tageslicht* in die Arbeitsräume in möglichst breitem Strom, jedoch ohne direkte Sonnenbestrahlung der Arbeitsplätze oder Werkstücke. Empfohlen wird eine Kombination aus indirekter und gleichmäßiger Raumausleuchtung und geeigneten Arbeitsplatzleuchten für die individuelle Lichtgestaltung. – 2. Bei *künstlicher* Beleuchtung ist auf angemessene Lichtstärke zu achten und auf zweckentsprechende Stellung der Lichtquelle zum Werkstück (ggf. bewegliche Aufhängung oder Blendschutz). Große Helligkeitsunterschiede sind zu vermeiden.

Belohnungsmacht – Macht eines Individuums, die aus seiner Möglichkeit resultiert, andere zu belohnen.

Benachteiligung am Arbeitsplatz → Job Discrimination.

Benchmarking – Instrument der Wettbewerbsanalyse. Benchmarking ist der kontinuierliche Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden mit (mehreren) Unternehmen, um die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten (Unternehmen, die Prozesse, Methoden etc. hervorragend beherrschen) systematisch zu schließen. Grundidee ist es, festzustellen, welche Unterschiede bestehen, warum diese Unterschiede bestehen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt. – *Schritte*: (1) Auswahl des Objektes (Produkt, Methode, Prozess), das

analysiert und verglichen werden soll. (2) Auswahl des Vergleichsunternehmens. Dabei ist wichtig, festzulegen, welche Ähnlichkeiten zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit gegeben sein müssen. (3) Datengewinnung (Analyse von Sekundärinformationen; Gewinnung von Primärinformationen, z.B. im Rahmen von Betriebsbesichtigungen). (4) Feststellung der Leistungslücken und ihrer Ursachen. (5) Festlegung und Durchführung der Verbesserungsschritte. – Vgl. auch Betriebsvergleich.

Benutzervorteil – 1. *Begriff*: Das Instrument der Benutzervorteile stellt ein nicht fiskalisches umweltpolitisches Instrument dar (Umweltpolitik). Benutzervorteile existieren, wenn den Nutzern umweltfreundlicher Produkte oder Verfahren Vorteile eingeräumt werden. Materielle, ideelle oder sonstige konsumnutzensteigernde Wirkungen sind möglich. Ob diese Vorteile genutzt werden, liegt in der Entscheidungskraft der Kunden. – 2. *Benutzervorteile im engeren und weiteren Sinne*: Es wird in Benutzervorteile im engeren und im weiteren Sinne unterschieden: a) Benutzervorteile i.e.S. umfassten einen Nutzen der zeitlich oder intensitätsmäßig stärker bzw. gleich ist. b) Benutzervorteile i.w.S. umfassen ideell-umweltbezogene Vorteile. Hierzu zählen auch Kostenvorteile bei Betriebs- oder Investitionskosten. – 3. *Vor- und Nachteile*: Vorteile sind u.a. in der Marktkonformität und der Anreizwirkung zur Benutzung umweltfreundlicher Produkte und Verfahren zu sehen. Des Weiteren wird die Sensibilisierung des Produzenten bzw. des Nutzern gestärkt. Die allg. geringen Nebeneffekte und die Möglichkeit einer ideellen Nutzenstiftung (z.B. Blauer Engel) sind ebenso als positiv zu bewerten, wie die z.T. simultane Verminderung anderer Risiken und die geringe Regelungstiefe. Als nachteilig kann jedoch der freiwillige Charakter und die geringe Zielgenauigkeit hervorgehoben werden.

Beobachtung – 1. *Begriff*: Erhebungsmethode in der Marktforschung; systematische,

planmäßige Erhebung von Daten ohne → Befragung. Bei der Beobachtung wird von einem oder mehreren Beobachtern von außen erkennbares Verhalten registriert. – 2. *Arten*: a) *Nach dem Eingreifen des Beobachters*: (1) *Teilnehmende Beobachtung*: Der Beobachter nimmt aktiv auf der gleichen Ebene wie der Beobachtete am Ablauf des Geschehens teil. Relativ selten, z.B. wenn zu beobachten- des Verhalten erst durch Versuchsleiter induziert werden muss. Stärkere Bedeutung bei der Messung von Wahrnehmung (z.B. → Blickregistrierung, Hautwiderstandsmessung, Messung der Pupillenreaktion). (2) *Nicht-teilnehmende Beobachtung*: Der Beobachter greift nicht aktiv in das Geschehen ein. Relativ häufig; Anwendung v.a. im Einzelhandel, wobei die Beobachtung durch fotomechanische Apparate durchgeführt wird (z.B. Messung der Kundenfrequenzen und des Kundenstroms, Messung der Abverkäufe durch die Scanner-Technologie). – b) *Nach den Beobachtungsbedingungen*: (1) *Feldbeobachtungen*: Das Verhalten der Beobachtungsobjekte wird in ihrer normalen Umgebung studiert; Beobachtungseffekte entfallen weitgehend. – Vgl. auch Feldforschung. (2) *Laboratoriumsbeobachtungen*: Die Beobachtung erfolgt unter künstlich geschaffenen Bedingungen (Schnellgreifbühne); Beobachtungseffekte sind häufiger. – Vgl. auch Laborforschung. – c) *Nach dem Beobachtenden*: Hier ist zu unterscheiden, ob die Beobachtung durch einen Menschen stattfindet oder unter Einsatz technischer Geräte erfolgt (z.B. kann die Erfassung der Verkäufe mit Scannerkassen im Supermarkt als Beobachtung aufgefasst werden). – 3. *Nachteile*: Das beobachtete Verhalten erlaubt nur begrenzt einen Rückschluss auf die dahinter liegenden Beweggründe (Einstellung, → Motiv, Bedarf) des Probanden. Deshalb wird die Beobachtung häufig auch mit der Befragung verknüpft, indem z.B. ein Videofilm über die Beobachtung abgespielt und der / die Beobachtete dazu befragt wird.

beratende Ingenieure – externe Berater mit technischem und/oder wissenschaftlichem Schwerpunkt. Beratende Ingenieure verfügen über Expertenwissen, das aufgrund seiner Komplexität oder Spezialisierung in den meisten Unternehmen nicht vorgehalten werden kann und deswegen extern zugekauft wird. Als typische Beispiele für beratende Ingenieure sind Spezialisten für bestimmte Fertigungsverfahren oder Umweltschutzbestimmungen zu nennen. – Vgl. auch Consulting, → Engineering Consulting.

Beraterausbildung – Die Ausbildung zum Unternehmensberater findet meist „on-the-Job“ statt. Größere Beratungsunternehmen bieten zusätzlich eigene Ausbildungsveranstaltungen an. Seminare zu Aspekten der Unternehmensberatung werden darüber hinaus von eigenständigen Trainingsinstituten durchgeführt. Eine umfassende Weiterbildung für Berater auf Hochschulniveau, die mit dem MBA (Master of Business Administration) abschließt, bietet die Fachhochschule Nordwestschweiz an. Eine Zertifizierungsmöglichkeit besteht als Certified Management Consultant (CMC).

Beraterereinsatz – 1. *Begriff*: auf einem bewussten Auswahlprozess beruhende Heranziehung eines Beraters bzw. eines Teams von Beratern zur Lösung einer Aufgabenstellung. – 2. *Auswahl*: Die Auswahl wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst. Umfasst die Aufgabenstellung z.B. rechtliche Auflagen, so sind die Kenntnisse von Wirtschaftsprüfern und Auditoren gefragt. Zur Rekrutierung von Mitarbeitern werden Personalberater herangezogen, zur Steueroptimierung Steuerberater, zur Unterstützung in Rechtsfragen Anwaltskanzleien, für technische Aufgaben Ingenieurbüros, für Fragen der Unternehmensgestaltung und -optimierung Unternehmensberater oder Investmentbanker. – 3. *Erfolgsfaktoren*: a) *Kriterien der Beraterauswahl*: Bei der Beraterauswahl sollte nicht nur auf die fachliche Kompetenz (→ Beraterausbildung), sondern auch auf das Auftreten, die

soziale Kompetenz und die Bereitschaft zum Know-how-Transfer großen Wert gelegt werden. Bei Inkompatibilitäten kann bereits eine passive Resistenz der Beteiligten zur Beeinträchtigung der Beratungsergebnisse führen. – b) *Kooperation und Aufgabenverteilung*: Unternehmen, die sich für eine externe Beratung entscheiden, sollten eine klare Vorstellung von Art und Umfang der Beratungsaufgabe und von der Rolle des Beraters haben (Consulting). Für den Erfolg der Beratung ist es darüber hinaus ausschlaggebend, dass realistische Erwartungshaltungen die Zusammenarbeit von Beratern und Mitarbeitern fördern, die Aufgabenverteilung klar festgelegt wird und die vereinbarten Zulieferungen in Personentagen und Daten auch tatsächlich erfolgen. Frühere einseitige Berateraktivitäten sind heute generell einem integrativen Arbeitsansatz gewichen, in dem Mitarbeiter und Berater gemeinsam Lösungsverfahren entwickeln und ggf. implementieren. Die Mitarbeit von Angestellten des Unternehmens ist allerdings von der spezifischen Aufgabe der Beratung abhängig. Strategische Fragen, Änderungen des Geschäftsportfolios durch Expansion oder Schließung von Geschäftsbereichen und Kommunikationsauftritte sind i.d.R. dem Eigner, den Vorständen und/oder dessen Stabsmitgliedern vorbehalten, die Einführung von Systemen und die damit verbundene Neugestaltung von Prozessen und Schnittstellen (→ Prozessberatung) bedürfen hingegen der Mitarbeit größerer Kundengruppen. – c) *Kontinuität*: Ein allzu häufiger Berater Einsatz (oder -wechsel) kann bei den Mitarbeitern eine Abwehrhaltung erzeugen, wenn diese mehrfach ähnliche Informationen zusammenstellen müssen oder keine nachhaltigen Verbesserungen erkennen können. Dies gilt insbesondere bei Restrukturierungsprojekten, in denen ein Personalabbau absehbar und als unvermeidlich erkannt wird. Um die Zusammenarbeit mit Beratungsfirmen auf eine beständigere Basis zu stellen und um die Kostentransparenz zu erhöhen, schließen größere Unternehmen häufig ab einem

bestimmten Einkaufsvolumen Rahmenverträge mit ausgewählten Beratungshäusern ab, durch die Beratungsschwerpunkte und Tagessätze festgelegt werden. Davon ausgehend werden die Fachabteilungen zur Offenlegung ihres Beraterbedarfs und -budgets veranlasst, und Beratungsaufträge werden von der Zustimmung der zentralen Einkaufsstelle abhängig gemacht.

Beraterkarriere – beruflicher Werdegang eines Beraters, idealtypisch gekennzeichnet durch fünf Beraterstufen. Die Erreichung einer Beraterstufe ist abhängig von Zielerfüllung, Projektbewährung, positivem Kundenfeedback, vorgeschriebenen Ausbildungslehrgängen zur Wissensvermittlung (→ Beraterausbildung) und einer Mindestverweildauer in der jeweiligen Stufe. Die Ernennung zum Partner, d.h. zum Berater auf der obersten Stufe, bedarf einer langjährigen erfolgreichen Tätigkeit im Beratungsgeschäft, der Genehmigung der Geschäftsleitung aufgrund einer bes. Prüfung und der Zustimmung der Partnergruppe. Experten können den Titel Prinzipal erwerben, der sie aufgrund ihres hohen Spezialistentums und der damit verbundenen Außenwirkung je nach Einzelfall von der Personalverantwortung entbindet (Chefberater). Generell sind Managementberater intern einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt, der einen hohen Einsatz und einen starken Leistungswillen erfordert. I.d.R. führen häufige Reisen dazu, dass die freie Zeit für Partnerschaften oder Familie beschränkt wird. Eine Beratertätigkeit gilt als Sprungbrett für eine Karriere in der Industrie oder in anderen Dienstleistungszweigen, denn die Fähigkeiten, die ein Berater durch die internationale und interkulturelle Zusammenarbeit innerhalb der Beraterteams und mit Kunden erworben hat, werden auch von anderen potenziellen Arbeitgebern als Bereicherung empfunden. Dem verbreiteten Prinzip des „up or out“, nach dem ein Berater in einem bestimmten Zeitraum eine nächste Karrierestufe zu erreichen hat oder ihm das Verlassen des Unternehmens nahegelegt

wird, weicht zunehmend Karrieremodellen, die eine lebenslange Beraterlaufbahn ermöglichen.

Beraternutzen – 1. *Begriff*: Vorteile, die der Auftraggeber aus der Erfüllung des Beratungsvertrags zieht und die ggf. auch auf die Gesamtwirtschaft übergreifen. Der Beraternutzen wird neuerdings auch unter dem Begriff → Return on Consulting (RoC) diskutiert. – 2. *Bandbreite*: a) *Kundenbezogene Vorteile*: I.d.R. gewinnt der Kunde durch den → Beratersatz Zeit und/oder Erkenntnisse, wozu er mit der eigenen Infrastruktur nicht in der Lage wäre. Weiterhin resultiert Beraternutzen aus der Wissensübertragung während des Consulting-Projekts (bspw. über die angewandte Methodik), dem Erfahrungszuwachs und einer i.Allg. umfänglichen Betrachtung von für die Beratung bedeutsamen Ursache-Wirkungs-Verhältnissen. Beratungsbegriffe und -konzepte wie bspw. Wertschöpfungskette (Wertschöpfungsanalyse) oder Business Process Reengineering (BPR, Prozessberatung) führen zu einer neuen betriebswirtschaftlichen Transparenz und Organisationsbetrachtung. – b) *Gesamtwirtschaftliche Effekte*: Der volkswirtschaftliche Nutzen von Beratung liegt in der Erhöhung Übertragung von Best-Practice-Beispielen.

Beratung – Abgabe und Erörterung von Handlungsempfehlungen durch Sachverständige, wobei von den Zielsetzungen des zu Beratenden und von relevanten Theorien unter Einbeziehung der individuellen Entscheidungssituation des Auftraggebers auszugehen ist. Beratung gehört auch zum Aufgabengebiet des Wirtschaftsprüfers (WP); ein direkter Zusammenhang mit Prüfung besteht nicht. In der Praxis sind Beratungs- und Prüfungstätigkeit gelegentlich miteinander verbunden. Dies kann dazu führen, dass der Wirtschaftsprüfer aufgrund der Beratungstätigkeit seine Unbefangenheit bei der Prüfungstätigkeit verliert.

Beratungsprodukt – standardisierte Abfolge von Beratungsschritten zur Lösung eines

spezifischen Problems oder zur Schaffung eines → Beraternutzens. Ein Beratungsprodukt kann ein unternehmensspezifisches Produkt sein, das durch einen innovativen Ansatz eine Wettbewerbsdifferenzierung bewirkt, oder ein allgemein eingeführtes Consulting-Produkt wie z.B. die Gemeinkosten-Wertanalyse oder die → Due Diligence. Es umfasst i.d.R. sog. Tools (Werkzeuge), die zur Erarbeitung der Lösung des Kundenproblems herangezogen werden, wie bspw. die Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren, die Berechnung eines Barwertes oder die Gestaltung eines Workshops. Beratungsprodukte erleichtern als immaterielle Vermögensgüter den Wissenstransfer innerhalb eines Beratungsunternehmens und dienen der Differenzierung des Unternehmens im Markt.

Bereichsbildung → Spezialisierung.

Bereichsplanung und -kontrolle – 1. *Begriff*: Querschnittsorientiertes, operatives Planungs- und Kontrollsystem (→ operative Planung), das sich auf eine Vielzahl unterschiedlicher Planungsobjekte in einem Führungsbereich (z.B. ein → Profitcenter) bezieht. – 2. *Merkmale*: Als Planungsobjekte werden die einzelnen Funktionsbereiche angesehen. – *Beispiele*: Beschaffungsplanung, Produktionsplanung, → Absatzplanung, Forschungs- und Entwicklungsplanung (F&E). – Die Bereichsplanung und -kontrolle ist meist kurzfristig (i.d.R. bis zu einem Jahr) orientiert. – 3. *Arten*: a) Sie kann als *rein quantitative Kennzahlenplanung* betrieben werden, die gleichzeitig Budgetcharakter (→ Budget) besitzt; auch als → Wirtschaftsplanung bezeichnet. Die → Kontrolle von Planabweichungen kann in diesem Fall z.B. über ein Management by Exception erfolgen. – b) Sie kann sich aber auch auf *Maßnahmen* beziehen, die zur Erreichung bestimmter Zielvorgaben durchgeführt werden sollen. – Vgl. auch → Unternehmensplanung.

Berichtssysteme – I. Management: Subsysteme von EDV-gestützten Management-Informationssystemen. – *Formen der*

Berichterstattung: (1) Standardberichte: zeitlich und in der Form gleichförmige Abgabe (z.B. Angebotsstatistiken, Umsatzstatistiken); (2) Ausnahmeberichte: flexible Gestaltung von Form, Inhalt und Berichtszeiträumen.

II. Internationale Unternehmen: → internationales Berichtssystem.

Beruf – dauerhaft angelegte, i.d.R. eine Ausbildung voraussetzende Betätigung, die Arbeitskraft sowie Arbeitszeit überwiegend in Anspruch nimmt. Nach Art. 12 GG besteht das Recht, den Beruf frei wählen zu können, allerdings ohne Gewährleistung der Möglichkeit zum tatsächlichen Tätigwerden. Eine Sondergruppe bilden die freien Berufe (Arzt, Architekt, Rechtsanwalt usw.). – Eine berufliche Tätigkeit kann in einem Angestelltenverhältnis oder als selbstständige Tätigkeit ausgeübt werden. Angestellt arbeiten kann man in Vollzeit oder in Teilzeit, es ist auch möglich, neben einem Hauptberuf zusätzliche Nebentätigkeiten auszuüben. – Die statistische Einordnung erfolgt mithilfe der Klassifizierung der Berufe.

berufliche Sozialisation → Sozialisation.

Berufspsychologie – Zweig der → Psychologie, der die Bedingungen feststellt, unter denen ein spezieller Beruf erfolgreich ausgeführt werden kann. – Vgl. auch → Arbeits- und Organisationspsychologie.

Beschaffungsorganisation → Teilbereichsorganisation für den betrieblichen Funktionsbereich „Beschaffung“. Die Hierarchieebene unterhalb der Beschaffungsleitung kann z.B. nach Beschaffungsmärkten, -handlungen (z.B. Warenannahme) oder verschiedenen mit den beschafften Produktionsfaktoren herzustellenden Produkten gegliedert werden (Segmentierung).

Beschäftigungspolitik – 1. *Charakterisierung:* Das Hauptziel der Beschäftigungspolitik des Staates und der Tarifpartner liegt in der Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung einer Vollbeschäftigungssituation (bzw. eines hohen Beschäftigungsstandes).

In quantitativer Hinsicht ist ein hoher Beschäftigungsstand mit der Beschäftigung aller arbeitsfähigen und arbeitswilligen Erwerbspersonen gleichzusetzen. Dabei werden bestimmte Personengruppen, wie z.B. Ausländer, Ältere, Behinderte etc. nicht aufgenommen. Die Erreichung dieses Ziels bedeutet allerdings nicht, dass die Arbeitslosenquote gegen null tendieren muss, da in einem marktwirtschaftlichen System ein gewisses Ausmaß an friktioneller Arbeitslosigkeit stets gegeben und für die Bewältigung des Strukturwandels notwendig ist. In qualitativer Hinsicht bedeutet ein hoher Beschäftigungsstand, dass die Arbeitsplätze nicht nur der Zahl nach mit dem Erwerbspersonenangebot übereinstimmen, sondern auch bestimmte qualitative Anforderungen erfüllen sollen, wie z.B. Beschäftigungsmöglichkeiten in zeitlich gewünschtem Umfang auf Teilzeitarbeitsplätzen, Beschäftigungschancen in der erworbenen Qualifikationsstufe (Vermeidung unterwertiger Beschäftigung) sowie Verbesserung der Beschäftigungsstruktur nach folgenden Gesichtspunkten: Qualifikation (Verringerung des Anteils der An- und Ungelernten) (Humankapitaltheorien), Risiko am Arbeitsplatz (Verringerung der Gesundheitsgefährdung und der Unfallhäufigkeit), Sektoren (Abbau von Monostrukturen und der Konzentration der Beschäftigung auf einen oder wenige Wirtschaftszweige) sowie Regionen (Herstellung der Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse in Deutschland). – 2. Die staatliche Beschäftigungspolitik umfasst drei *Strategiebereiche*: a) *Nachfragepolitik* (Erhöhung der Nachfrage nach Erwerbspersonen) mit folgenden Instrumenten: (1) *nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik* (Konjunkturpolitik), z.B. Steuer- und Zinssenkungen, Erhöhung der Staatsausgaben (Fiskalpolitik, Geldpolitik). (2) *angebotsorientierte Wirtschaftspolitik*, z.B. Verbesserung der Produktions- und Investitionsbedingungen, marktwirtschaftliche Erneuerung und Förderung des Wettbewerbs durch Deregulierungsmaßnahmen,

Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes, des Arbeitsrechts und der → Arbeitnehmerüberlassung sowie Privatisierung der Arbeitsvermittlung und Berufsberatung. (3) *Technologiepolitik*, z.B. Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Produkt- und Prozessinnovationen sowie der Förderung des Humankapitals der Erwerbspersonen. (4) → Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung, z.B. Verkürzung der jährlichen Arbeitszeit bei gleichzeitiger Verlängerung der Betriebszeiten, Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsplätze sowie Einführung von Teilruhestandsphasen gegen Ende des Erwerbslebens (Arbeitszeitpolitik). (5) *beschäftigungsorientierte Lohnpolitik*, z.B. Abschluss von Tariflohnsteigerungen unterhalb des Produktivitätszuwachses, Reduzierung der Lohnnebenkosten, Förderung des Strukturwandels hin zum tertiären Sektor (Tarifpolitik). – b) *Angebotspolitik* (Anpassung des Angebots an Erwerbspersonen an die verfügbare Zahl der Arbeitsplätze) mit folgenden Instrumenten: (1) *Verkürzung der Erwerbslebensdauer*, z.B. vorzeitiges Ausscheiden aus oder späteres Eintreten in den Arbeitsmarkt durch expansive Bildungspolitik, Einführung von Sabbaticals und Langzeiturlaubsphasen, Erwerbsunterbrechung durch Mutterschafts- und Erziehungszeiten, Betreuung pflegebedürftiger Personen sowie Fortbildung und Umschulung zur Weiterbildung. (2) *Aussiedler- und Ausländerpolitik*, z.B. Maßnahmen zur Integration, Anreize zum Verbleib im Herkunftsland, wachstumsorientierte Einwanderungspolitik. (3) *Wanderungspolitik*, z.B. Förderung der regionalen und beruflichen Mobilität von Erwerbspersonen (Arbeitskräftemobilität). – c) *Arbeitsmarkt-Ausgleichspolitik* oder *Arbeitsmarktpolitik im engeren Sinne* (Ausgleich von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt) mit folgenden Instrumenten: (1) *Arbeitsvermittlung*, z.B. Maßnahmen zur Beschleunigung des Arbeitsmarktausgleichs sowie zur qualitativen Verbesserung des Vermittlungserfolges, Kooperation privater und öffentlicher

Arbeitsvermittlung, Arbeitsvermittlung unter dem Dach des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, Förderung der internationalen Berufs- und Arbeitsberatung sowie der Arbeitsvermittlung. (2) *Qualifizierungspolitik*, z.B. Förderung der allg. und der beruflichen Ausbildung sowie der beruflichen Weiterbildung mit dem Ziel des Erwerbs von Schlüsselqualifikationen.

Beschwerde – I. Personalwirtschaft: Antrag auf Abänderung einer Maßnahme, durch welche sich der Beschwerdeführer verletzt fühlt. Die häufigsten Gegenstände von Beschwerden im Betrieb sind ungenügende Entlohnung, schlechte Arbeitsbedingungen, unzureichende Sozialleistungen, schlechte Zusammenarbeit der Kollegen, Vorgesetztenverhalten, unbefriedigende Regelung der Arbeitszeit. Generell ist jede geäußerte subjektiv empfundene Unzufriedenheit als Beschwerde zu behandeln.

II. Zivilprozessordnung: Durch das ZPO-Reformgesetz vom 27.7.2001 (BGBl. I 1887, 3138) wurde das Beschwerderecht (§§ 567–577 ZPO) neu geregelt. Die sog. einfache, an eine Frist nicht gebundene Beschwerde wurde abgeschafft und durch die sofortige Beschwerde, die weitere Beschwerde an das nächsthöhere Gericht durch die Rechtsbeschwerde ersetzt. Die gesetzlich nicht geregelte außerordentliche Beschwerde in Fällen *greifbarer Gesetzswidrigkeit* wird in der höchstgerichtlichen Rechtsprechung nicht mehr als statthaft angesehen.

III. Strafverfahren: Beschwerde ist gegen alle von den Gerichten im ersten Rechtszug oder im Berufungsverfahren erlassenen Beschlüsse und gegen Verfügungen des Gerichts zulässig, soweit das Gesetz sie nicht ausdrücklich ausschließt und soweit sie nicht der Urteilsfällung vorausgehen (§§ 304, 305 StPO). Gegen Beschlüsse und Verfügungen des Bundesgerichtshofs (BGH) ist keine Beschwerde zulässig. Dasselbe gilt für das Oberlandesgericht, allerdings nicht bei einer Reihe von Entscheidungen, die es als erstinstanzliches Gericht

trifft. Hilft das Gericht, dessen Entscheidung mit der Beschwerde angefochten ist, selbst nicht ab, ist sie spätestens vor Ablauf von drei Tagen dem Beschwerdegericht vorzulegen (§ 306 II StPO). In bes. Fällen sind die *weitere* und die *sofortige Beschwerde* gegeben (§§ 310, 311 StPO).

IV. Finanzgerichtsbarkeit: 1. In der *Finanzgerichtsbarkeit* (§§ 128–133 FGO) gegen (1) Entscheidungen des Finanzgerichts, die nicht Urteile (Revision) oder Vorbescheide sind; (2) gegen Entscheidungen des Vorsitzenden des Finanzgerichts oder des Berichterstatters; (3) gegen die Nichtzulassung der Revision. In Streitigkeiten über Kosten ist die Beschwerde nicht gegeben; dies gilt nicht für die Beschwerde gegen die Nichtzulassung der Revision. Die Beschwerde ist schriftlich beim Finanzgericht binnen zwei Wochen nach Bekanntgabe der Entscheidung einzulegen. Das Finanzgericht hilft der Beschwerde ab oder legt die Sache dem Bundesfinanzhof (BFH) zur Entscheidung vor. Die Beschwerde hat nur dann aufschiebende Wirkung, wenn sie die Festsetzung eines Ordnungs- oder Zwangsmittels zum Gegenstand hat. – 2. Die Beschwerde als frühere Form des außergerichtlichen Rechtsbehelfs ist ab 1.1.1996 aufgehoben; nur noch Einspruch ist zulässig.

V. Verwaltungsgerichtsbarkeit: 1. *Rechtsmittel* gegen Entscheidungen des Verwaltungsgerichts, des Vorsitzenden oder Berichterstatters, die nicht Urteile oder Gerichtsbescheide sind; zulässig, soweit nicht im Einzelfalle ausdrücklich ausgeschlossen (§ 146 VwGO). Die Beschwerde ist *binnen zwei Wochen* nach Bekanntgabe der Entscheidung beim Verwaltungsgericht einzulegen. Über die Beschwerde entscheidet das Obergericht. Im Verfahren des vorläufigen Rechtsschutzes prüft es nur die dargelegten Gründe (§ 146 IV VwGO). – 2. Gegen Beschlüsse des *Obergerichts* ist die Beschwerde an das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) grundsätzlich nicht zulässig (§ 152 VwGO). – 3. Die Beschwerde hat nur

dann *aufschiebende Wirkung*, wenn sie die Festsetzung eines Ordnungs- oder Zwangsmittels zum Gegenstand hat. Die unter 1. Genannten können aber auch sonst bestimmen, dass die Vollziehung der angefochtenen Entscheidung einstweilen auszusetzen ist (§ 149 VwGO).

VI. Freiwillige Gerichtsbarkeit: freiwillige Gerichtsbarkeit.

VII. Öffentliches Recht: Die Beschwerde ist nur in bes., gesetzlich ausdrücklich zugelassenen Fällen möglich.

VIII. Anders: Dienstaufsichtsbeschwerde.

Besichtigung – 1. Maßnahme im Rahmen der → *Öffentlichkeitsarbeit* eines Unternehmens: → Betriebsbesichtigung. – 2. *Zollrechtliche Maßnahme:* Durchsuchung, Überholung, Zollbeschau.

Best Practice – Im betrieblichen Bereich stellen Benchmarks (→ Benchmarking) Orientierungs- oder Zielgrößen dar, die eine objektive Bewertung der eigenen Leistung im Vergleich zu anderen Unternehmen ermöglichen. Im Rahmen des Benchmarking werden jedoch nicht nur Kennzahlen miteinander verglichen und Leistungslücken quantifiziert, sondern die zugrunde liegende Vorgehensweise zur Erreichung der Benchmarks ergründet. Dabei sollen herausragende, exzellente Praktiken entdeckt und im eigenen Unternehmen umgesetzt werden, um dadurch nachhaltige Verbesserungen oder sogar Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Im Kern beinhaltet Benchmarking damit das Streben, zum „Besten der Besten“ zu werden (japanisch: Dantotsu). Best-Practice Benchmarking bedeutet die Orientierung am „Klassenbesten“. Hierbei wird bewusst nach Unternehmen außerhalb der eigenen Branche gesucht, die bestimmte Prozesse oder Funktionen hervorragend beherrschen. Dem liegt die Erfahrung zugrunde, dass an sich ähnliche Prozesse in verschiedenen Branchen unterschiedlich effizient sind, da die wettbewerbsrelevanten Faktoren variieren.

Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften AG (BGAG) → Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB).

Beteiligungsunternehmen → Joint Venture.

Betreibermodelle – I. Infrastrukturpolitik: 1. *Begriff*: Privater Betrieb von Einrichtungen der Infrastruktur, häufig in Form eines → Joint Ventures zwischen Privatunternehmen und öffentlicher Körperschaft (Public Private Partnership, Infrastrukturpolitik). Verbreitet im kommunalen Bereich, z.B. Abfallentsorgung. – 2. *Unterscheidung*: Es kann unterschieden werden zwischen Betreibermodellen, bei denen die Infrastruktureinrichtung entweder bereits vorhanden ist oder von der öffentlichen Hand erstellt wird (öffentliche Investition – privater Betrieb), und Betreibermodellen, bei denen auch die Investition durch Private erfolgt (s. auch → BOO, → BOOT).

II. Internationales Management: 1. *Begriff*: Form des internationalen Anlagengeschäfts mit Komplettlösungen zumeist hoch technischer Systeme. Im Kern beinhaltet die Abwicklung internationaler Projekte nach dem Betreibermodell neben Planung, Bau und Finanzierung der Anlage Betrieb und Vermarktung des Outputs des Systems. Dies bedeutet für den bisherigen Anlagen- und Systemlieferanten sowie für den Generalunternehmer eine Ausweitung des Angebotspektrums um die Funktionen Finanzierung und Betreiberschaft. – 2. *Ziele*: a) *Ziel des Anbieters* ist es, Marktanteile im internationalen Wettbewerb zu gewinnen und abzusichern (Erwerben einer Komplettlösung mit keinem oder nur geringem eigenen Kapitaleinsatz; Angebot eines neuen Produktes, d.h. Dienstleistung in Form des Betriebes einer Anlage). Ihnen stehen Risiken entgegen, die wegen der Komplexität und Ungewissheit dieser Aktivitäten einer sorgfältigen Prüfung vor Ort unterzogen werden müssen. – b) *Ziele des Nachfragers*: Aus Sicht der Nachfrager sind es neben dem Bedarf an komplexen technischen Systemen

und ihrem Output bes. Fragen der Finanzierung, die Betreibermodelle attraktiv, zunehmend sogar als einzig gangbaren Weg zur Realisierung von komplexen Problemlösungen erscheinen lassen.

Betriebliches Umweltinformationssystem – Abk. *BUIS*; 1. *Begriff*: Ein Betriebliches Umweltinformationssystem (BUIS) ist ein organisatorisch-technisches System zur systematischen Erfassung, Verarbeitung und Bereitstellung umweltrelevanter Informationen in einer Organisation. Ziele sind die Erfassung betrieblicher → Umweltbelastungen und die Unterstützung von Umweltschutzmaßnahmen (vgl. Hilty, Kürzl u.a. 1995, S.7). BUIS können sowohl als Basis für die Informationsversorgung externer Akteure als auch zur innerbetrieblichen Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden. – 2. *Aufbau eines BUIS*: Typischerweise werden BUIS als Erweiterungen für bestehende → Informationssysteme im Unternehmen eingesetzt. Diese Erweiterung der Input- und Outputgrößen beinhaltet → Umweltaspekte in Form von Mengen- und Qualitätskennzahlen. – 3. *Einsatzbereiche eines BUIS*: Mögliche Einsatzbereiche für BUIS sind u.a. beim Controlling, bei der → Kommunikation der betrieblichen → Umweltleistung (→ Umweltberichterstattung), beim Abfall- und Gefahrenstoffmanagement, bei der Emission- und Abfallvermeidung und der Konstruktion.

betriebliche Umweltökonomik – Hauptsächliche Fragestellungen sind: (1) warum umweltbezogene Aspekte in betriebliche Entscheidungen integriert werden sollten. Neben der Erfüllung gesetzlicher Auflagen kommen dabei eine Harmonisierung von Unternehmens- und Umweltzielen (z.B. Energieeinsparungen führen zu Emissions- und Kostenverminderungen) und die Ausschöpfung von Marktpotenzialen infrage, sofern die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten auch von → Umweltaspekten beeinflusst wird. Letzteres ist nach empirischen Untersuchungen nur dann in großem Ausmaß zu erwarten, wenn

sich die positiven Umweltwirkungen auch im Produkt selbst ausdrücken. (2) In welcher Weise Umweltaspekte in die betriebliche Planung (→ Unternehmensplanung) integriert werden sollten. Neben der Anwendung und Fortentwicklung traditioneller betriebswirtschaftlicher Instrumente, z.B. im Ökomarketing oder bei der Erfassung von Umweltschutzkosten, werden auch eigens entwickelte Instrumente wie das → Ökoaudit zur Früherkennung und Verminderung umweltbezogener Risiken eingesetzt.

betriebliche Willensbildung – diejenigen Anordnungen und bestimmenden Maßnahmen, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Träger der betrieblichen Willensbildung sind die Eigentümer des Unternehmens oder die von ihnen mit der Geschäftsführung betrauten Manager. Die Autonomie der betrieblichen Willensbildung wird durch die vom Gesetzgeber verfassten Regelungen eingeschränkt. Dies gilt bes. für die Regelungen des BetrVG und des MitbestG.

Betriebsausflug – meist eintägige vom Arbeitgeber geförderte betriebliche Veranstaltung (Ausflug, Reise) mit geselligem Angebot. Die Teilnahme an einem Betriebsausflug muss freiwillig sein und allen Betriebsangehörigen offen stehen; Druck, gleichgültig welcher Art, darf nicht ausgeübt werden. Zweck des Betriebsausfluges ist die Förderung der Zusammengehörigkeit („Verbesserung des Betriebsklimas“). Für die Veranstaltung eines Betriebsausfluges gibt es *keine zwingende rechtliche Grundlage*. Auch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats beschränkt sich auf die vor- oder nachzuarbeitende Arbeitszeit bzw. das Ausmaß der anzurechnenden Arbeitszeit. – *Sachzuwendungen* des Arbeitgebers an die Arbeitnehmer aus Anlass eines Betriebsausfluges (z.B. Bewirtung, Geschenke, Fahrtkosten) gehören nicht zum Arbeitsentgelt, sind daher steuer- und sozialversicherungsfrei, solange sie einen gewissen Rahmen nicht überschreiten. Zuwendungen für teilnehmende Angehörige werden den

jeweiligen Arbeitnehmern zugerechnet. Auch für den Arbeitgeber sind die Sachzuwendungen steuerfrei, wenn sie sich unterhalb der gesetzlichen Obergrenzen bewegen.

Betriebsbeauftragte – 1. *Begriff*: Die Institution des Betriebsbeauftragten wurde durch den Gesetzgeber geschaffen, um die behördliche Fremdüberwachung durch eine institutionalisierte Eigenüberwachung zu ergänzen. Hinzu kommt eine Stärkung der betrieblichen Eigeninitiative, die sich z.B. durch Schutzvorkehrungen vor potenziell schädlichen Umwelteinwirkungen äußern kann. Das Institut ist Ausdruck des (umweltpolitischen) → Kooperations- und Vorsorgeprinzips. – Für bestimmte → Umweltmedien (Wasser, Boden, Luft) und Ereignisse (z.B. Störfälle) sind Betriebsbeauftragte u.U. als rechtlich verpflichtend gegeben. Hierzu zählen z.B. Betriebsbeauftragte für → Abfall, Betriebsbeauftragte für Immissionsschutz, Betriebsbeauftragte für Gewässerschutz, Gefahrstoffbeauftragte, Störfallbeauftragte. Die Bestellung eines freiwilligen Umweltschutzbeauftragten ist möglich, wie ihn der Verband der Betriebsbeauftragten für Umweltschutz (VBU) vorsieht. – 2. *Aufgaben*: Gesetzlich sind den Betriebsbeauftragten folgende Kontroll-, Informations-, und Intuitivaufgaben zugeordnet: 1) *Kontrollaufgaben*: Kontrolle der Anlagen und Einhaltung von Vorschriften im Betrieb sowie Kontrolle der Rechtsverordnungen, Bedingungen und Auflagen, 2) *Informationsaufgabe*: a) Der Betriebsbeauftragte muss die Betriebsangehörigen über die von den Anlagen ausgehenden schädlichen Umwelteinwirkungen informieren. Außerdem soll er über Maßnahmen zur ihrer Verhinderung Auskunft geben. b) Der Betriebsbeauftragte hat eine jährliche Berichtspflicht gegenüber dem Anlagenbetreiber über die beabsichtigten Maßnahmen. – 3) *Intuitivaufgaben*: a) Der Betriebsbeauftragte hat ein Vortragsrecht gegenüber dem Anlagenbetreiber bei Vorschlägen und Bedenken. b) Initiative zur Entwicklung und Einführung umweltfreundlicher Verfahren und Erzeugnisse.

c) Der Betriebsbeauftragte hat die Aufgabe zu Investitionsentscheidungen, die für den Gewässerschutz, den Immissionsschutz und die Abfallversorgung bedeutsam sein können Stellung zu nehmen. – 3. *Organisatorische Verankerung*: Die organisatorische Stellung des Betriebsbeauftragten ist nicht durch den Gesetzgeber geregelt. Es bietet sich eine Integration in Form einer Kopplung an eine Linienstelle an, da so das Linienorgan und auch der Betriebsbeauftragte in die Pflicht genommen werden können. Bei der Integration sollte darauf geachtet werden, dass der Betriebsbeauftragte seinen Kontroll-, Informations- und Intuitivaufgaben gerecht werden kann.

Betriebsbeauftragter für Umweltschutz – gesetzlich geforderter Funktionsträger für Immissionsschutz (BImSchG), für Gewässerschutz (Wasserhaushaltsgesetz) und für → Abfall (Abfallgesetz) in bestimmten Unternehmen mit Rechten und Pflichten im Interesse des Umweltschutzes. Schriftliche Bestellung durch den Anlagenbetreiber; Anzeigepflicht der Bestellung bei der zuständigen Behörde. – *Aufgaben*: Eintreten für Entwicklung und Einführung umweltfreundlicher Verfahren und Erzeugnisse; Überwachung von Vorschriften, Bedingungen und Auflagen im Interesse des Gewässerschutzes; Eintreten für Entwicklung und Einführung zur Vermeidung oder Verminderung des Abwasseranfalls; ordnungsgemäße und schadlose Verwertung im Betrieb entstehender Rückstände; ordnungsgemäße Entsorgung von Rückständen; Aufklärung der Betriebsangehörigen über vom Betrieb verursachte Umweltbelastungen. Vor entsprechenden Investitionsentscheidungen müssen von den Betriebsbeauftragten für Umweltschutz Stellungnahmen eingeholt werden. Betriebsbeauftragte für Umweltschutz haben Vortragsrecht bei der Geschäftsleitung und sind durch Benachteiligungsverbot geschützt. – *Neue Bereiche*: Sicherheitsbeauftragter, Gefahrgutbeauftragter, Störfallbeauftragter, Strahlenschutzbeauftragter, Energiebeauftragter.

Betriebsbesichtigung – in Form eines „Tages der offenen Tür“ oder regelmäßig stattfindende Veranstaltung. – *Ziele*: (1) das Unternehmen über den engen Kreis der Mitarbeiter hinaus bekannt zu machen (Public Relations (PR), → Personalwerbung); (2) neue Mitarbeiter mit dem Unternehmen bekannt und vertraut zu machen; (3) Nachwuchswerbung zu betreiben. – *Voraussetzungen*: Sorgfältige Vorbereitung und gute Organisation der Besichtigungsrouten, der Darstellung des Produktionsprozesses, der Vorträge etc., Gefahrenstellen müssen bes. geschützt werden.

Betriebsbilanz – Instrument für Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Tätigkeiten. – *Inhalt*: (1) Inputseite: Betriebliche Inputs getrennt nach Stoffen (Materialien) und → Energie; (2) Outputseite: Produkte und stoffliche und energetische → Emissionen. Quantitativer Überblick über im Betrieb eingesetzte Stoffe und Energie (Materialstrombilanzierung innerhalb definierter Systemgrenzen).

Betriebseröffnung – *Geschäftseröffnung*. 1. *Allgemein*: Gewerbeanmeldung. – 2. *Steuerrecht*: Die Betriebseröffnung muss dem Finanzamt bzw. der Gemeinde, in dessen Bezirk die Betriebseröffnung erfolgt, nach amtlichen Vordruck angezeigt werden (§ 138 I AO). – Begründung von Betriebsvermögen: Bewertung in der Eröffnungsbilanz nach § 6 I Nr. 6 EStG.

Betriebsführung – Betriebsleitung, → Management.

Betriebsgliederung → Betriebsorganisation, Organisation.

Betriebshandbuch – Hilfsmittel der innerbetrieblichen Information, von Großfirmen als Wegweiser für neue Mitarbeiter herausgegebene Einführungsschrift. Das Betriebsbuch ist kein Ersatz für eine Arbeitsordnung. – *Mögliche Inhalte*: allg. Hinweise auf Altersversorgung, Arbeitszeit, Aufstiegsmöglichkeiten, Ausbildungsfragen, Ausflüge; Beanstandungen und Beschwerden, Beförderungen, Betriebsausschüsse,

Betriebsbesichtigungen, Betriebskrankenkasse, Betriebsordnung, Betriebsrat, Bezug von Werkserzeugnissen; Einstellungsuntersuchung, Erfindungen, erste Hilfe, Erzeugnisübersicht; Fahrgeldzuschuss, Feiertagsbezahlung, Feuerschutz; Geheimhaltung, Geschäftsleitung, Gesundheitsdienst, Gewerkschaft und Betrieb; Haftpflicht; Lageplan des Werkes, Leistungsprämien, Lohnabrechnung (Regelung des Systems und Berechnung der Abzüge); Notruf; Organisationsplan; Pausen, Pensionskasse; Rationalisierung, Rauchen; Sanitätsdienst, Sicherheitsvorschriften, Sonderzahlungen, soziale Einrichtungen und Maßnahmen, Sterbegeld; Torkontrolle; Überstundenregelung, Unfallschutz, Unfallverhütung, Unterstützungskasse, Urlaub; Verbesserungsvorschlagswesen; Werkarzt. Daneben sollte das Betriebshandbuch auch über die → Unternehmenskultur, Unternehmungsgeschichte, → Unternehmensleitbilder u.Ä. informieren.

Betriebsklima – Sammelbegriff für das subjektive Erleben eines Betriebes durch seine Mitarbeiter mit Vorgängen der zwischenmenschlichen Interaktion und Kommunikation als Schwerpunkt. Betriebsklima äußert sich auch in der individuellen → Arbeitszufriedenheit und im Leistungsverhalten. Enge, wissenschaftlich wenig geklärte Beziehung zur → Organisationskultur. Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas: Raum für eigenverantwortliches Handeln, flache Hierarchien, kooperativer Führungsstil.

Betriebsmodell – 1. *Begriff*: Spezielles Input-/ Output-Modell, das innerbetriebliche Abhängigkeiten formal in Strukturmatrizen abbildet, wodurch mithilfe des Matrizenkalküls die Möglichkeit alternativer Kalkulations- und Ermittlungs- sowie periodischer Kontrollrechnungen eröffnet wird (gleichzeitige Verwendung als Richtkosten- und Mengenplanungsmodell). – 2. *Merkmale*: Die erfassten Abhängigkeiten zwischen Erzeugung, Werkstoffeinsatz, Verarbeitungszeiten und Verarbeitungskosten werden in

linearen Verbrauchsfunktionen dargestellt, deren Koeffizienten (Richteinsatz bzw. Verbrauchsstandards) die Strukturmatrix bilden. Durch die formale Matrizendarstellung können die Betriebsmodelle den Verfahren des Operations Research (lineare Optimierung) zugänglich gemacht werden.

Betriebsorganisation – *Betriebsgliederung*: Gestaltung des inneren Betriebsgeschehens nach bestimmten Ordnungsprinzipien. – Vgl. auch Organisation.

Betriebsplanung → Unternehmensplanung.

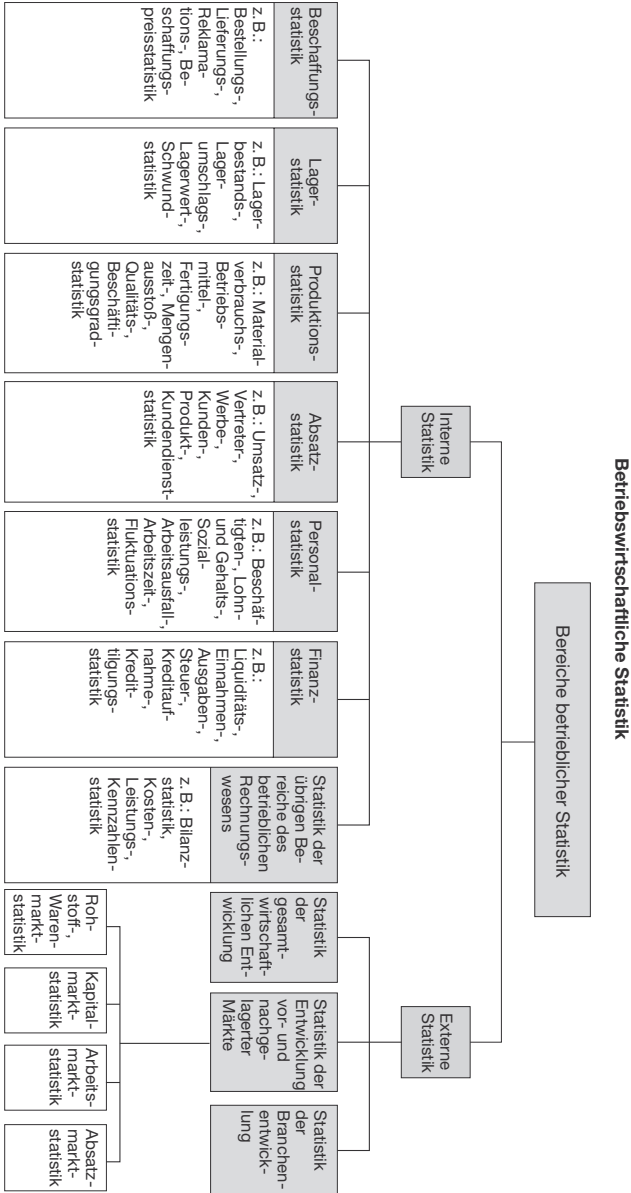
Betriebspsychologie → Arbeits- und Organisationspsychologie.

Betriebssport – vom Betrieb geförderte Möglichkeit der sportiven Freizeitgestaltung. Unterstützung durch Bereitstellung von Räumlichkeiten, Sportplätzen, Geräten, u.U. auch von einheitlichem Sportdress für Wettspiele und durch Gründung von Betriebssportvereinen/Betriebssportgruppen. Die Ausgestaltung des Betriebssportes ist meist Gegenstand innerbetrieblicher Vereinbarungen. – *Zweck*: a) Gesundheitsförderung durch Bewegungsausgleich und Entspannung; b) Pflege eines fairen und kameradschaftlichen Zusammenwirkens; c) Bindung an das Unternehmen. – Betriebssport unterliegt dem Schutz der *gesetzlichen Unfallversicherung*, wenn er der allg. körperlichen Ertüchtigung der Betriebsangehörigen dient und ihnen einen Ausgleich für die körperliche Beanspruchung während der Arbeit gibt. Allerdings besteht kein Versicherungsschutz bei Sportwettkämpfen mit betriebsfremden Mannschaften. Landesbetriebssportverbände bieten eigene auf die Belange des Betriebssports ausgerichtete Versicherung an.

betriebswirtschaftliche Statistik – 1. *Begriff*: Analyse und Interpretation von in- oder extern anfallendem Zahlenmaterial des Betriebs/der Unternehmung mittels statistischer Methoden und Verfahren zum Zwecke der Planung und Kontrolle unternehmerischer Dispositionen.

II. Teilbereiche: 1. *Personalstatistik*: Erfassung und Zählung der beschäftigten Arbeitnehmer a) nach Art der Tätigkeit, etwa tätige Inhaber, leitende Angestellte, gelernte, angelernte oder ungelernte Arbeiter, Anlernlinge, Auszubildende und Praktikanten; ggf. unter bes. Kennzeichnung der Spezialarbeiter; b) nach Alters- und Lohngruppen; c) nach Verteilung der Beschäftigten auf die betrieblichen Funktionsbereiche: (1) die in der Fertigung Beschäftigten auf Werkstätten, Abteilungen, Arbeitsgruppen, einzelne Kostenstellen; (2) die kaufmännischen Angestellten auf die Kostenstellen Verwaltung, Vertrieb, Einkauf u.Ä.; d) nach Arbeitsausfällen durch Saisoneinflüsse, Betriebsunfälle, Berufskrankheiten unter Berücksichtigung der Altersgliederung und der Ergebnisse von Reihenuntersuchungen bzw. sonstiger Unterlagen über die Gesundheitsverhältnisse der Belegschaft. – 2. *Leistungsstatistik*: a) Errechnung des *Beschäftigungsgrads* aufgrund der Arbeitsstundenkapazität (Produkt aus betriebsüblicher, durchgehend gleichbleibender Arbeitszeit und der nach Anlagen und Einrichtungen „normalen“ Beschäftigtenzahl) sowie der effektiv geleisteten Stundenzahl, die infolge periodischer Feiertage an Werktagen, Betriebsunterbrechungen, Krankheiten, Unfällen und anderen Ursachen stets gegenüber der kapazitiven Stundenzahl zurückbleibt. – b) Ermittlung der *Arbeitsintensität* durch Vergleich der Arbeitsstundenkapazität (Arbeitsplätze gewichtet mit der wöchentlichen Schichtzeit) mit der Arbeitsstundenleistung (Zahlen aus der Lohnbuchführung). – c) Ermittlung der *Pro-Kopf-Leistung*, wobei die menschliche Arbeitsleistung mit der Arbeitsstundenleistung gleichgesetzt werden muss. Sie ist zu beziehen (1) auf die Zahl der Beschäftigten und auf die Höhe der Lohnsumme, um die relative Leistung einer Abteilung oder des Gesamtbetriebs im Zeitvergleich oder im innerbetrieblichen Vergleich zu messen, oder (2) auf den Mengenausstoß, sog. Ausbringung, zu Standardkosten. – d) Berechnung des *Kapazitätsausnutzungsgrades*: – (1) Die Leistung der

Betriebsmittel kann dabei aufgrund der Erfahrung auf die „normalen“ Leistungsstunden festgelegt werden, sodass sich ein Verhältnis zwischen technisch möglichen und effektiven Leistungsstunden als prozentualer Ausnutzungsgrad ergibt. Innerbetrieblicher Vergleich von Abteilung zu Abteilung sowie auch im Zeitablauf oder durch Betriebsvergleich. – (2) Berechnung nach der kapazitiven Ausbringung, d.h. nach den Umsätzen in Mengen oder zu Verrechnungspreisen, so z.B. zur Leistungskontrolle beim Filialvergleich. – 3. *Lagerstatistik*: a) Einkaufsstatistik für Ermittlung der Mindesteindeckung: Statistik über Lieferfristen, Umschlaggeschwindigkeit, Bestellungen, Lieferterminverzögerungen, Fehlmengen. – b) Statistik der Absatzwirtschaft: Marktanalyse, Statistik des Auftragseingangs zur Bestimmung der optimalen Losgröße, Kundenstatistik (Zahlungsfristen, regionale Verteilung der Abnehmer für die Werbung). – c) Statistik der Vorrats- und Anlagenwirtschaft mittels (1) Fortschreibung der Zu- und Abgänge von Anlagengegenständen; (2) Kontrolle der zeitlichen Verteilung von Reparaturen und der örtlichen Verteilung von Ausschuss durch Materialfehler; (3) Bestandsstatistik für Lehren und Werkzeuge; (4) Bezugsziffern für die durchschnittliche Lagerdauer bzw. Umschlaggeschwindigkeit. – 4. *Statistik der Kostenstruktur und Kostenentwicklung* (u.a. für den Betriebsvergleich): a) Statistik der Kostenarten aus der Kostenrechnung; b) Bezugsziffern zwischen Einzel- und Gemeinkosten sowie zwischen Einzelkosten untereinander bei unterschiedlichem Beschäftigungsgrad; c) diverse weitere Statistiken, wie z.B. Statistik des Anteils bestimmter Kostenarten an den Gesamtkosten einzelner Erzeugnisse, Zusammensetzung der Personalkosten, Ausschuss und Nacharbeit beim Anlauf von Losfertigungen zur Ermittlung kalkulatorischer Anlaufkosten. – 5. *Bilanzstatistik* im zwischenzeitlichen und zwischenbetrieblichen Vergleich, soweit nicht durch abweichende Bewertung unmöglich. – 6. *Statistik der Preise*: Preisstatistik. – 7.



Statistische Qualitätskontrolle: a) Anwendung von Stichprobenverfahren (Zufallsstichprobenverfahren) auf die Gut-Schlechtprüfung oder auf die messende Prüfung zur Erfassung von Materialmängeln oder Fertigungsfehlern während des Produktionsprozesses, häufig mittels Kontrollkarten. – b) Prüfung der Produktionsvorgänge auf Ausschussanteil und Qualitätsmerkmale mithilfe statistischer Entscheidungsverfahren nach sog. Prüfplan und mithilfe statistischer Testverfahren. Bereiche betrieblicher Statistik in anderer Gliederung vgl. Abbildung „Betriebswirtschaftliche Statistik“.

Betriebswohnung – Werkswohnung.

Betroffenheit → ökologiebedingte Betroffenheit.

Beurteilungsbogen – standardisiertes Formblatt zur → Mitarbeiterbeurteilung; über Inhalt und Form hat der Betriebsrat mitzubestimmen. Jährlich ausgefüllter Beurteilungsbogen wird der → Personalakte beigelegt.

Beurteilungskonflikt → Konflikt.

Bewegungsstudie – Verfahren der → Arbeitsanalyse, begründet von Lillian Gilbreth: Beobachtung der körperlichen Bewegungen während der Arbeit mit Untersuchung wie die Bewegungen effektiver und kosteneffizienter gestaltet werden können. Aufgrund der Bewegungsstudie können Grundsätze über den Zusammenhang von Schnelligkeit, Bewegungsform, Wirksamkeit der Arbeitsvollzugsweise und des Fertigungsfortschritts aufgestellt werden.

Bewerbung – 1. *Charakterisierung:* Der Bewerber wirbt in eigener Sache, d.h. für seine eigene Person, um eine Stellung, ein Amt oder eine sonstige Tätigkeit zu erlangen. Grund der Bewerbung kann im Reagieren auf ein → Stellenangebot oder im Wunsch eines Bewerbers liegen, bei einer bestimmten Unternehmung zu arbeiten (Initiativbewerbung). – *Formen:* Die Bewerbung kann mündlich, schriftlich oder wie heute üblich

über elektronische Medien (E-Mail, Onlineformular, Bewerberwebsite) erfolgen. Von der Beurteilung der Bewerbung hängt es in den meisten Fällen ab, ob der Bewerber zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen wird. – 2. *Teile:* a) *Deckblatt:* Hauptfunktionen des Deckblattes ist es einen Akzent zu setzen. Bestimmte Details der Persönlichkeit wie Name und Foto werden hervorgehoben. – b) *Anschreiben:* Dieses ist der eigentliche Werbebrief. Mit dem Anschreiben will der Bewerber die Aufmerksamkeit der umworbenen Firma auf sich lenken. Aus diesem Grund müssen im Anschreiben auch alle die Tatsachen aufgeführt sein, die den Bewerber für die Stellung geeignet machen. – c) *Lebenslauf:* Er ist eine sachliche Darstellung der bisherigen Tätigkeiten, Leistungen und Qualifikationen des Bewerbers in chronologischer oder fachbezogener Folge. Wenn ein handgeschriebener Lebenslauf verlangt wird, deutet dies auf die Erstellung eines graphologischen Gutachtens hin. – d) *Beweismittel:* Die dem Lebenslauf beigelegten Unterlagen (Zeugnis-kopien, Prüfungsergebnisse, Bescheinigung) sind die Beweismittel der im Lebenslauf gesondert aufgeführten Leistungen. Weitere Bestandteile einer Bewerbung können sein: die sog. Dritte Seite (zur weiteren Darstellung der eigenen Person, → Motivation, Qualifikation), das Kompetenzprofil (gesonderte Präsentation von Fachwissen und Schlüsselqualifikation die Bezug zum Anforderungsprofil besitzen), Referenzen (in Form von Arbeitsproben oder Benennung von Projekten und ehemaligen Vorgesetzten). Obwohl ein Foto nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) heute keine Bedingung mehr für eine Bewerbung sein darf, wird die Verwendung aus Darstellungsgründen dennoch weiter empfohlen. Vgl. auch AGG im Arbeitsrecht. – 3. *Onlinebewerbung:* Bewerbung via → Internet bzw. E-Mail durch Erstellen, Einscannen, Hochladen und Verschicken von Dateien mit persönlichen Daten mittels PCs.

Bewertungskonflikt → Konflikt.

Beziehungspromotor – Person, die im Rahmen kooperativer Unternehmensstrategien die Aufgabe hat, Kooperationspartner zu finden und zusammenzuführen, den Dialog zwischen diesen zu fördern und deren Verhalten im Sinn einer gedeihlichen Zusammenarbeit zu beeinflussen. Dementsprechend werden an ihn hohe Anforderungen hinsichtlich seiner sozialen, aber auch fachlichen Kompetenz gestellt.

Bezugsgruppe – *Mitgliedschaftsgruppe*; Gruppe, an deren wahrgenommenen Normen sich der Einzelne orientiert, wobei dieser kein Mitglied der Bezugsgruppe zu sein braucht. Der vom einzelnen empfundene soziale Druck der Bezugsgruppe führt nach den Vorstellungen der *Bezugstheorie* zu gruppenkonformen Wahrnehmungen und Beurteilungen und normiert das Konsumentenverhalten.

BfB – Abk. für → Bundesverband der Freien Berufe.

Big Business – 1. *Begriff*: amerikanische Bezeichnung für großbetriebliche Wirtschaftsform in Unternehmenszusammenschlüssen und Großunternehmungen. Big Business ist Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen in Wirtschaft und Politik. – 2. *Kritik wird vorgebracht*: (1) wegen zu starker wirtschaftlicher und politischer Machtkonzentration, (2) wegen der gesamtwirtschaftlich unerwünschten Vernichtung selbstständiger, mittelständischer Existenzen, (3) wegen der unvermeidlichen Neigung zu Bürokratisierung und Unwirtschaftlichkeit (X-Ineffizienz), (4) wegen der zwangsläufig erforderlichen stärkeren Beteiligung des Staates am Wirtschaftsleben zur Kontrolle der Machtstellung von Big Business und zur Unterstützung von Notleidenden Großbetrieben bei drohendem Zusammenbruch.

Bilanzplanung → Planbilanz.

Blickaufzeichnung → Blickregistrierung.

Blickregistrierung – *Blickaufzeichnung*; Verfahren der Aktivierungsforschung zur Messung des Blickverhaltens bzw. der visuellen

Informationsaufnahme durch Registrierung der Augenbewegung. – *Verfahrensweise*: Die Augenbewegung (Saccaden = Sprünge des Auges, Fixationen = Verweilpunkte) wird aufgezeichnet. Nur während Fixationen (Dauer ca. 300 ms) erfolgt eine Informationsaufnahme. Technisch realisiert mittels Spezialbrille und Videoaufzeichnung oder durch Beobachtung der Probanden mit versteckter Kamera. – *Anwendung*: Messung der Aufmerksamkeitswirkung von Anzeigen oder eines Fernsehspots sowie der Informationsaufnahme einzelner Bild- bzw. Textelemente.

Blockplanung – 1. *Begriff*: Verfahren zur systematischen Aktualisierung und Konkretisierung der Pläne durch Fortschreibung. – 2. *Merkmale*: Basis ist meist eine Unterteilung des langfristigen Plans in Jahresabschnitte, von denen die ersten Abschnitte (Anzahl der Abschnitte bilden einen „Block“) detailliert geplant werden. Nach Ablauf des „Blocks“ wird der Gesamtplan überarbeitet, wobei der nächste „Block“ detailliert geplant wird. Die Revision der Periodenpläne erfolgt also nach mehreren Perioden. – Gibt es keine zeitliche Überlappung von Plänen gleicher und unterschiedlicher Fristigkeit, so spricht man vom *Prinzip der Reihung*, andernfalls vom *Prinzip der Staffellung*. – *Anders*: → rollende Planung.

Board of Directors → Board System, → Organisationsverfassung.

Board System – Spezifische → Organisationsverfassung der Unternehmensführung. Das Board System vereinigt Geschäftsführung und Kontrolle in einem Gremium (*Vereinigungsmodell*). – *Gegensatz*: Aufsichtsratsystem. Neudeutsch bezeichnet man das mit den beiden Gegensatzbegriffen *One-Tier-Modell* und *Two-Tier-Modell*. – 1. *Rechtlich* vertritt der *Board of Directors* in der US-amerikanischen Corporation (Aktiengesellschaft (AG)) das Unternehmen nach außen; ihm obliegt: (1) Wahl und Abberufung der Officers (Leitende Angestellte), i.d.R. President, Vice-President, Secretary, Treasurer und Controller; (2) Verwaltung des Vermögens

der Corporation im Interesse der Aktionäre; (3) Formulierung der langfristigen Unternehmenspolitik und Kontrolle der Zielerreichung; (4) Entscheidung über die Gewinnverwendung (Ausschüttung, Thesaurierung); (5) Berichterstattung an die Aktionäre. – 2. In der *Praxis* besteht der Board aus Inside-Directors (hauptberufliche Manager) und ehrenamtlichen Outside Directors; Geschäftsführung und Macht obliegen faktisch dem Inside-Director (→ Managerherrschaft). – 3. Trends zur *Trennung von Geschäftsführung und Kontrolle* kommen zum Ausdruck in Begriffen wie Audit Committee, Monitoring Model, Non-Executive Directors oder Two-Tier Board. – 4. *Gründe* für die Entwicklung: Ungelöste Kontrollprobleme des Vereinigungsmodells (keine institutionalisierte Fremdkontrolle); Professionalisierung des Managements; interessenpluralistische Öffnung des Board (Mitbestimmung); zunehmende → personelle Verflechtungen. Daher rechtspolitische Forderungen zur binnenorganisatorischen Aufspaltung in „Management Board“ und „Supervisory Board“, dem Kontrolle und Mitwirkung bei wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen obliegt. Insofern Annäherung an das Aufsichtsratssystem.

BOO – Abk. für *Build Own Operate*; Begriff im internationalen Anlagengeschäft bzw. im Rahmen der Erbringung von Infrastrukturleistungen durch Private (→ Betreibermodell): Ein privater Investor plant und errichtet eine Anlage (z.B. Entsorgungsanlage) und ist auch für den laufenden Betrieb verantwortlich.

BOOT – Abk. für *Build Own Operate Transfer*; Modell im internationalen Anlagengeschäft bzw. im Rahmen der Erbringung von Infrastrukturleistungen durch Private (→ Betreibermodell): Ein privater Investor plant und errichtet eine Anlage (z.B. Entsorgungsanlage). Für eine bestimmte Zeit übernimmt er auch den Betrieb, die Anlage geht dann aber in staatlichen Besitz über.

BOT → BOOT.

Bottom-up-Planung – 1. *Begriff*: Hierarchisches Planungsprinzip; von unten nach oben. – 2. *Merkmale*: Die einzelnen Organisationseinheiten stellen für ihre Verantwortungsbereiche Detailpläne aufstellen, die im Rahmen der Planung der übergeordnet Planungseinheit dann koordiniert werden. Im Gegensatz dazu steht das → Top-down-Prinzip.

Brachzeit – *Stillstandzeit*; nach → REFA-Verband für Arbeitsstudien, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V. Teil der Betriebsmittel-Grundzeit, erfasst das planmäßige erholungsbedingte und ablaufbedingte Unterbrechen der Nutzung eines Betriebsmittels.

Brainstorming – 1. *Begriff*: → Kreativitätstechnik, bei der mehrere Personen nach bestimmten Regeln in einer Gruppe Lösungsalternativen sammeln. – 2. *Ablauf*: a) Dem Brainstorming wird eine Problemanalyse vorangestellt, aus der eine Fragestellung entwickelt wird. – b) Der Moderator stellt die Fragestellung vor und gibt die Regeln bekannt. c) Während der Sitzung motiviert der Moderator die Teilnehmer zur Abgabe von Ideen, achtet auf die Einhaltung der Regeln und protokolliert die Ideen und Diskussionen. d) Nach der Sitzung werden die gesammelten Ideen geordnet und protokolliert. Diese werden anschließend an die Gruppe oder Experten zur weiteren Entwicklung und Ausarbeitung versandt. – 3. *Regeln*: a) Freies Spiel der Gedanken ist erwünscht, jede Idee ist willkommen. b) Die Quantität und nicht die Qualität oder Realisierbarkeit der Vorschläge ist das entscheidende Kriterium. c) Ideen der Anderen sollen aufgenommen und weiterentwickelt werden, es gibt kein Urheberrecht auf Ideen. d) Killerphrasen, Kritik und Selbstkritik an den genannten Ideen sind streng verboten. – 4. *Kritik*: Obwohl diese Methode vielfach eingesetzt wird, scheint sie doch hinsichtlich Anzahl und Qualität der gesammelten Ideen schlechter zu sein als Methoden, bei denen zunächst in Einzelarbeit Ideen

gesammelt werden, mit denen dann in der Gruppe weitergearbeitet wird. Beim Brainstorming wird gesprochen, beim Brainwriting werden schriftliche Impulse weiterentwickelt.

Branche – Sammelbezeichnung für Unternehmen, die weitgehend substituierbare Produkte oder Dienstleistungen herstellen (bspw. Automobilbranche, Elektronik, Pharmaindustrie). Als weitere Abgrenzungskriterien können die eingesetzte Fertigungstechnik oder die verwendeten Grundmaterialien herangezogen werden. Umfängliche Branchenklassifikationen werden von verschiedenen statistischen Ämtern erstellt (vgl. Wirtschaftszweigsystematiken). – Vgl. Wirtschaftszweig.

Branchenanalyse → Wettbewerbsstrategie.

Branchenlebenszyklus → Lebenszyklus.

Branchen-Wettbewerbsvorteils-Matrix → Wettbewerbsvorteils-Matrix.

Bruttoarbeitsentgelt – *Bruttolohn*; Arbeitsentgelt vor Abzug von Steuern (Lohnsteuer, Solidaritätsbeitrag, ggf. Kirchensteuer) und Sozialversicherungsbeiträgen (i.d.R. Rentenversicherung, Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Pflegeversicherung) (→ Lohnabzüge). Der Bruttolohn dient als Grundlage zur Berechnung von Steuer- und Sozialversicherungsbeiträgen. Ggf. sind Lohnsteuerfreibeträge zu den Sozialversicherungsbeiträgen hinzuzurechnen. – *Berechnung*: Bruttolohnermittlung.

Bruttolohn → Bruttoarbeitsentgelt.

Budget – 1. Finanzwissenschaft: 1. *Begriff*: andere Bezeichnung für den Haushaltsplan, den Finanzplan eines Zeitabschnitts, den Vorschlag von öffentlichen Einnahmen und Ausgaben für ein Haushaltsjahr (Etat). – 2. *Merkmale*: Das Budget ist *Instrument* der Finanzpolitik. – Vgl. auch optimales Budget. – 3. *Sprachliche Herkunft*: Wahrscheinlich kelt. für bulga, Ledermappe, die den Haushaltsplan umschloss.

II. Betriebswirtschaftslehre: 1. *Begriff*: meist kurzfristiger operativer → Plan, der die Allokation von Ressourcen steuert, z.B. Personal- oder Investitionsbudget. 2. *Merkmale*: Häufig umfasst das Budget auch Angaben über die Herkunft der Ressourcen (meist finanziell verstanden), z.B. Gewinn- und Umsatz-Budget. a) *I.e.S.* umfasst Budget nur *quantifizierbare Angaben (Vollzugsziffern-Budget)*. – b) *I.w.S.* beinhaltet Budget auch einen Katalog von in der nächsten Periode zu ergreifenden *Maßnahmen (Aktions-Budget)*. – Vgl. auch Budgetierung, → Budgetierungsmodell. – 3. *Das Budget im innerbetrieblichen Rechnungswesen*: a) *Finanzplan*: Aufstellung sämtlicher in einem bestimmten Zeitraum zu erzielenden Einzahlungen und der erforderlichen Auszahlungen zur Ermittlung und Vorgabe des Kapital- und Geldbedarfs (Finanzplan). Die von den einzelnen mittelbewirtschaftenden Stellen einzubehaltenden Sollzahlen des Budgets müssen laufend mit den Istzahlen (laut Buchhaltung) verglichen und abgestimmt werden; ggf. sind kurzfristige Finanzierungsmaßnahmen (Finanzierung) erforderlich, um die Liquidität und Zahlungsbereitschaft des Unternehmens zu erhalten. – b) *Kostenbudget*: Neben Zahlungsgrößen werden auch Kosten und Erlöse budgetiert (Kostenbudget). – 4. *Aktuelle Diskussion*: Aufgrund der mit einer Budgetierung verbundenen Nachteile (Aufwand, Negierung aktueller Marktentwicklungen, Vergangenheitsorientierung etc.) wird unter dem Stichwort „beyond budgeting“ nach alternativen Ansätzen gesucht. So versucht man z.B. über ein → Benchmarking aktuelle Marktentwicklungen in die Budgets einfließen zu lassen.

Budgetierungsmodell – 1. *Begriff*: → Planungsmodell, das den Charakter eines Simulationsmodells (Simulation) besitzt. – 2. *Merkmale*: Es wird nicht versucht, ein Gesamtoptimum zu ermitteln; vielmehr sollen Budgetierungsmodelle die Beziehungen zwischen verschiedenen Teilbudgets durch Gleichungssysteme abbilden und „Was wäre,

wenn ...“- sowie „Was müsste geschehen, dass ...“-Fragen zulassen, mit deren Hilfe sich die Konsequenzen einzelner Parametervariationen ermitteln lassen.

Budgettechnik – *Begriff:* Planungstechnik, auf dem → Budget aufbauend. – Vgl. auch Budgetierung.

Build Own Operate → BOO.

Build Own Operate Transfer → BOOT.

Bundesarbeitskreis Umweltbewusstes Management B.A.U.M. – Der Bundesarbeitskreis Umweltbewusstes Management B.A.U.M. ist ein politisch neutral wirkender Arbeitskreis, der das Ziel der Sensibilisierung von Unternehmen, Institutionen, Politik und der Bevölkerung für die Probleme und Chancen des vorsorgenden Umweltschutzes sowie für Fragen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, der Einführung von Methoden und Maßnahmen zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement (→ Nachhaltigkeit) von Unternehmen und der Verbreitung integrierter Systeme zur vorsorgenden Unternehmensführung verfolgt. Der 1984 gegründete Arbeitskreis besteht aus über 500 Unternehmen aller Größen und Branchen, sowie Verbänden, Institutionen und Einzelpersonen. B.A.U.M. e.V. wirkt in zahlreichen Gremien von Verbänden, Wirtschaft, Medien und Politik beratend mit. – Jedes Mitglied erklärt mit der Unterzeichnung eines Ehrenkodex für umweltbewusstes Management, der aus zehn Verhaltensleitlinien besteht, den Umweltschutz zur seinem vorrangigen Unternehmensziel.

Bundesumweltministerium – Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) wurde 1986 als Reaktion auf den Reaktorunfall von Tschernobyl gebildet. Zuvor waren die Ministerien Inneres, Gesundheit und Landwirtschaft gemeinsam für die Belange des Umweltschutzes verantwortlich. Zu den nachgeordnete Behörden gehören das → Umweltbundesamt (UBA), das Bundesamt für Naturschutz sowie das Bundesamt für Strahlenschutz. – Im

Zuständigkeitsbereich des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit liegen die Leitlinien der Strategien der Umweltpolitik, der Schutz der Erdatmosphäre, die Luftreinhaltung, der Schutz der Binnengewässer und Meere, der Grundwasserschutz, die Abwasserbehandlung, Bodenschutz und Altlastensanierung, die Vermeidung, Verwertung und Entsorgung von → Abfällen, die Lärmbekämpfung, der Schutz der menschlichen Gesundheit vor Gefahrstoffen, die Vorsorge gegen Störfälle in Industrieanlagen, der → Naturschutz, die Landschaftspflege und -planung, die Sicherheit kerntechnischer Einrichtungen, die Förderung von Umwelttechnologien, aber auch die Aufklärung der Bevölkerung in Umweltfragen und die internationale Zusammenarbeit.

Bundesverband der Freien Berufe (BfB) – Dachverband von über 90 Spitzenvereinigungen und Landesorganisationen der Freien Berufe, Sitz in Berlin. – *Aufgaben:* Interessenvertretung der freiberuflich Schaffenden; in Bezug auf Steuern, Sozialpolitik, Berufsbildung, Umwelt. Zusammenfassung der Freien Berufe, Sicherung ihrer sozialen Grundlagen, Stärkung des Einflusses der frei und selbstverantwortlich schaffenden Persönlichkeit auf das öffentliche Leben; Pflege der Beziehungen der freien Berufe untereinander.

Bundesverband der Selbständigen e.V. (BDS) – älteste Interessenvertretung der mittelständischen Unternehmen in Deutschland; Sitz in Berlin. – *Aufgaben:* Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei Existenzgründung, Rechtsfragen und der täglichen Unternehmenspraxis. Interessenvertretung über ihm angehörende Abgeordnete aus allen Parteien auf Landes- und Bundesebene; auf europäischer Ebene werden die Interessen des Verbandes von der europäischen Dachorganisation der Selbständigen, UEAPME (European Association of Craft, Small and

Medium-Sized Enterprises) vertreten; praxisorientierte Publikationen.

Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) → Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e. V. (ASU).

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (BDA) – Zusammenschluss von Fachspitzen- und überfachlichen Landesverbänden der dt. Privatwirtschaft; Sitz in Berlin. – *Aufgaben:* Wahrnehmung der gemeinschaftlichen sozialpolitischen Belange auf Bundes-, europäischer und internationaler Ebene; u.a. in den Bereichen Sozial- und Tarifpolitik, Arbeitsrechtspolitik, Bildungs-, Personal- und Gesellschaftspolitik.

Burnout – Stressreaktion, die dadurch gekennzeichnet ist, dass meist ehemals beruflich sehr engagierte Personen emotional erschöpft sind, mit anderen Personen in der Arbeit zynisch umgehen und sie eher als Objekte denn als Personen behandeln sowie den Eindruck haben, dass sie in ihrer Arbeitstätigkeit keine Erfüllung mehr finden. Ursprünglich wurde diese Stressreaktion vornehmlich bei Mitarbeitern in Pflegeberufen beobachtet. Zunehmend scheint sie aber auch bei anderen Berufsgruppen aufzutreten, deren Tätigkeit durch eine hohe Dichte sozialer Interaktion und die Forderung gekennzeichnet ist, zu anderen freundlich zu sein (z.B. Stewardessen, Verkäufer, Freizeitanimateure etc.).

Büro Führungskräfte der Wirtschaft (BFW) – der Bundesagentur für Arbeit angeschlossene Behörde (Zentralstelle für Arbeitsvermittlung [ZAV]) mit spezieller Aufgabenstellung; Sitz in Frankfurt a.M. – *Aufgabe:* Vermittlung von Führungskräften. – *Ziel* ist es, den Besonderheiten bei der Vermittlung von Führungskräften Rechnung zu tragen. – Vgl. auch → Personalberatung, → Managementberatung.

bürokratischer Führungsstil → Führungsstil.

Business Angels – vermögende Privatpersonen, die eigenes Geld, Zeit oder beruflich

erworbene Kompetenzen in der Hoffnung auf einen finanziellen Gewinn in junge Unternehmen (→ Start-up-Unternehmen) investieren und damit an den Risiken und Chancen der Unternehmensentwicklung teilhaben.

Business Charter for Sustainable Development – freiwillige Erklärung der Internationalen Handelskammer (ICC). – *Inhalt:* Unterzeichner verpflichten sich, in Übereinstimmung mit den 16 Prinzipien der Charta ihre → Umweltleistungen zu verbessern, Führungsgrundsätze anzuwenden, die eine solche Verbesserung bewirken, ihren Fortschritt zu messen und über diesen intern und extern angemessen zu berichten. Von zahlreichen multinationalen Unternehmen unterzeichnet.

Business Development Services – Abk. BDS, nicht finanzielle Leistungen, die Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Dazu zählen Trainings und Consulting, aber auch Marketingunterstützung und IT-Lösungen. Sog. BDS-Provider bieten Produkte an, die der Entwicklung der Klein- und Mittelindustrie dienen sollen. Das BDS-Konzept wird v.a. im Rahmen der → Entwicklungsländerberatung angewendet.

Business Plan – *Geschäftsplan, Geschäftskonzept;* Beschreibung von unternehmerischen Vorhaben, in denen die unternehmerischen Ziele, geplante → Strategien und Maßnahmen sowie die Rahmenbedingungen dargestellt werden. Der Business Plan soll im Wesentlichen die unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung mit bes. strategischer Bedeutung darstellen. Typischerweise wird ein Business Plan im Rahmen von Unternehmensgründungen, bei der Einführung von neuen Produkten oder zur Einleitung von Umstrukturierungsmaßnahmen erstellt. In diesem Zusammenhang soll der Business Plan verschiedene Funktionen erfüllen, z.B. die Prüfung der Durchführbarkeit des Vorhabens, die Kommunikation mit potenziellen Finanzierungs- oder Kooperationspartnern sowie die Planung und Kontrolle des

unternehmerischen Vorhabens im Rahmen eines nachträglichen Soll-Ist-Vergleichs. Ein Business Plan besteht idealerweise zunächst aus einer Executive Summary, die in prägnanter Form komprimierte Auskunft über das Vorhaben gibt. Anschließend werden die geplanten Produkte und/oder Dienstleistungen beschrieben, das Management vorgestellt, der Markt und Wettbewerb analysiert, Aussagen zu Marketing und Vertrieb getroffen, benötigtes Personal und die Organisation skizziert, wichtige Realisierungsschritte beschrieben, Chancen und Risiken diskutiert, die Finanzplanung dargestellt und Aussagen zu Kapitalbedarf und Finanzierungsalternativen getroffen.

Business Process Redesign → Business Process Reengineering.

Business Process Reengineering – Analyse der → Ablauforganisation und der → Aufbauorganisation eines Unternehmens im Hinblick auf seine Orientierung an → Geschäftsprozessen. Dabei wird bes. das Gestaltungspotenzial der Informationstechnologie dazu genutzt, Geschäftsprozesse neu zu organisieren und massive organisatorische Änderungen vorzunehmen. Ziel ist es, die Zahl der organisatorischen Schnittstellen zu minimieren. Der Geschäftsprozess (Kernprozess) wird zum zentralen Strukturierungskriterium der Organisation. Es reicht nicht aus, vorhandene Abteilungen zu reorganisieren und überkommene Abläufe zu optimieren; vielmehr ist eine völlige Neugestaltung der wesentlichen Unternehmensprozesse notwendig, d.h. jener Tätigkeiten, die zusammengefasst einen Wert für die Kunden schaffen. Ausgangspunkt des Business Process Reengineering ist daher eine konsequente Kundenorientierung. – Vgl. auch → Prozessorganisation.

Business Reengineering → Business Process Reengineering.

Business Transformation – 1. *Begriff*: allg. eine fundamentale Wende in der Beziehung eines Unternehmens zu Einzelpersonen und zu seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. In einer Business Transformation werden alle Beziehungen des Unternehmens neu definiert. In den 1990er-Jahren wurde Business Transformation von der Beratungsfirma Gemini Consulting als ganzheitliches → Beratungsprodukt entwickelt. – 2. *Grundmodell*: Das unter Anlehnung an biologische Funktionsweisen von Gemini Consulting entwickelte Modell der Business Transformation weist die folgenden vier Hauptdimensionen auf – die sog. vier „R“ der Transformation: (1) Im *Reframing*, d.h. im Prozess der Einstellungsänderung, verändert das Unternehmen sein Selbstbild und seine Vorstellung von den eigenen Möglichkeiten. (2) Im *Restructuring*, d.h. in der Phase der Restrukturierung, rüstet sich das Unternehmen, damit es ein wettbewerbsfähiges Leistungsniveau erreicht. Die entsprechenden Maßnahmen folgen der Notwendigkeit, schlank und fit zu sein. (3) Das *Revitalizing* (die Revitalisierung) gilt als der bedeutendste Faktor. Er soll Wachstum bewirken. Hier unterscheidet sich die Business Transformation von einer bloßen Sanierung. (4) Das *Renewing* (die Erneuerung) beschäftigt sich mit der menschlichen Seite der Transformation. Hier sollen die Mitarbeiter motiviert werden und neue Fertigkeiten erwerben, damit sich das Unternehmen insgesamt regenerieren kann. Das *Renewing* ist die schwierigste Dimension in der Business Transformation. Eine gelungene Business Transformation ist das Ergebnis einer Umgestaltung der genetischen Architektur eines Unternehmens, die gleichzeitig und abgestimmt – wenn auch mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten – in allen vier genannten Dimensionen durchgeführt wird. In jüngster Zeit wird das Konzept der Business Transformation auch im IT-Consulting angewendet.

Kompakt-Lexikon Management

2.000 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden

Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.)

2013, X, 433 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-03024-7