

**Studienreihe Betrieb und Markt**

**Band XI**

**Bidlingmaier,  
Zielkonflikte und Zielkompromisse  
im unternehmerischen Entscheidungsprozeß**

# BETRIEB UND MARKT

- Studienreihe -

Herausgegeben von Prof. Dr. Karl Christian Behrens  
o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der Freien Universität Berlin

- Band XI -

## **Weitere Bände der Studienreihe**

- Band I      Behrens, Prof. Dr. Karl Christian:  
Demoskopische Marktforschung, 2. Auflage
- Band II     Stroschein, Dr. Fritz-Reinhard:  
Die Befragungstaktik in der demoskopischen Marktforschung
- Band III    Haedrich, Dr. Günther:  
Der Interviewereinfluß in der demoskopischen Marktforschung
- Band IV     Petermann, Dr. Günter:  
Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers
- Band V      Schreiber, Dr. Klaus:  
Das Irrationale im Kaufverhalten der Verbraucher
- Band VI     Behrens, Prof. Dr. Karl Christian (Herausgeber):  
Wandel im Handel, 2. Auflage
- Band VII    Jacobi, Dr. Helmut:  
Werbepsychologie.  
Ganzheits- und gestaltpsychologische Grundlagen der Werbung
- Band VIII   Bidlingmaier, Dr. Johannes:  
Unternehmerziele und Unternehmerstrategien
- Band IX     Möbius, Dr. Georg:  
Zur Genauigkeit standardisierter Verbraucherbefragungen
- Band X      Behrens, Prof. Dr. Karl Christian:  
Absatzwerbung
- Sonderband   Bidlingmaier, Dr. J. - Jacobi, Dr. H. - Uherek, Dr. E. W. (Hrsg.):  
Absatzpolitik und Distribution

# **Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß**

Von

**Priv.-Doz. DR. JOHANNES BIDLINGMAIER**



**BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER VERLAG DR. TH. GABLER  
WIESBADEN**

ISBN 978-3-663-04011-8      ISBN 978-3-663-05457-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-663-05457-3

Verlags-Nr. 3239

---

Copyright bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1968  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1968

## Geleitwort des Herausgebers

In der Betriebswirtschaftslehre wurde die systematische Erfassung der Unternehmungsziele lange Zeit hindurch vernachlässigt. Dies war in erster Linie die Folge einer methodologischen Position, in der die Ziele als Daten unternehmungstheoretischer Analyse behandelt wurden. Bidlingmaier hat diese traditionelle Auffassung bereits in seinem Buch „Unternehmerziele und Unternehmerstrategien“ (Band VIII dieser Studienreihe) verlassen und die Zielvorstellungen der Entscheidungsträger zum Problem erhoben. Auf diese Weise konnte die Kluft zwischen Theorie und Wirklichkeit im Bereich der Unternehmungsziele eingeengt werden.

In der vorliegenden Studie wendet sich Bidlingmaier speziell dem Zielbildungsprozeß zu, der in der bisherigen Theorie vornehmlich aus zwei Gründen unbeachtet geblieben war: Erstens wurde seine betriebswirtschaftliche Problematik negiert, da — wie im Modell der vollkommenen Konkurrenz — die entscheidungsrelevanten Ziele streng und eindeutig durch die Umweltverhältnisse determiniert waren. Zweitens ließ auch die Einräumung von Freiheitsgraden bei der Zielfixierung unter unvollkommenen Wettbewerbsbedingungen eine ausdrückliche Behandlung von Zielbildungsprozessen deshalb als betriebswirtschaftlich irrelevant erscheinen, weil nur ein Entscheidungssubjekt existierte: der Unternehmer als Eigentümer oder Top Manager. Die Zielbildung blieb ein ausschließlich intrapersoneller Vorgang.

Wenn die Zielbildung — entgegen der bisherigen Methodik — als Variable behandelt wird, dann eröffnet sich der betriebswirtschaftlichen Forschung ein neues Feld: der Bereich der Zielentscheidungen. Seine Durchdringung verschafft uns — wie der Autor zeigt — den Zugang zu einer wirklichkeitsnahen Erfassung des Willensbildungsprozesses in Unternehmungen. Entgegen der klassischen Prämisse von der Entscheidungsallmacht des Unternehmers wird offenbar, daß grundsätzlich alle Organisationsmitglieder in größerem oder geringerem Umfange die Zielentscheidungen beeinflussen, daß sie Willenszentren sind. Mit einem solchen symmetrischen Modell können die spezifischen Probleme eingefangen werden, die mit der Bildung von Zielkonzeptionen in Mehrpersonen-Unternehmungen verbunden sind. Dies demonstriert der Verfasser an den in der Praxis häufigen Formen des Zielkonflikts, die in der Theorie bisher kaum behandelt worden sind. Die herkömmliche Interpretation der Unternehmung als Entscheidungseinheit, das sogenannte Harmoniekonzept, ergänzt Bidlingmaier durch ein Konfliktmodell.

Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Teileinheiten der Unternehmenskoalition stellen die Führungsorgane vor schwierige Schlichtungsaufgaben. Der Verfasser gibt zunächst — im Anschluß an seine Konflikttypen — einen systematischen Überblick über mögliche Strategien zur Konfliktbewältigung. Im Mittelpunkt steht dabei der Kompromiß; in ihm erblickt der Autor die für die Führungspraxis wichtigste Variante zur Beseitigung von Interessenkollisionen. Unter Heranziehung verhandlungs- und spieltheoretischer Erkenntnisse bildet er Kompromißmodelle, die es erlauben, die Lage des Einigungspunktes unter variierenden Bedingungen zu bestimmen. Es zeigt sich, daß die Zielkonzeption der Unternehmung gewöhnlich die Resultante aus gleichgerichteten und gegenläufigen Interessen der jeweiligen Machtzentren ist.

Berlin-Dahlem, im Juli 1967

KARL CHRISTIAN BEHRENS

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Geleitwort des Herausgebers . . . . .	7
Vorwort . . . . .	13

## *Erstes Kapitel*

### Die Ziele in der Unternehmungstheorie

I. Die Zielgerichtetheit unternehmerischen Handelns . . . . .	17
II. Zielaxiome in der Theorie der Unternehmung . . . . .	20
1. Prämissen bezüglich der Zielinhalte . . . . .	21
2. Prämissen bezüglich der Zielbildung . . . . .	22
III. Neuere Entwicklungen in der Theorie der Unternehmungsziele . . . . .	23
1. Die Zielinhalte in der modernen Unternehmungstheorie . . . . .	24
2. Die Zielbildung in der modernen Unternehmungstheorie . . . . .	27
a) Die Notwendigkeit der Zielbildungsanalyse . . . . .	27
b) Grundzüge des Zielbildungsprozesses in Unternehmungen . . . . .	31
(1) Ausgangspunkte und Formen der Zielplanung . . . . .	31
(2) Objekte und Träger der Zielplanung . . . . .	35

## *Zweites Kapitel*

### Zielkonflikte in Unternehmungen

I. Vereinbarkeit und Unvereinbarkeit von Einzelzielen im Rahmen multivariabler Zielkonzeptionen . . . . .	43
II. Zielkonflikte in Einmann-Unternehmungen . . . . .	52
1. Typen von Zielentscheidungen und Zielkonflikte . . . . .	53
2. Arten intrapersoneller Zielkonflikte . . . . .	56
(1) Der Äquivalenzkonflikt . . . . .	57
(2) Der Ambivalenzkonflikt . . . . .	58
(3) Der Vitationskonflikt . . . . .	62



	Seite
III. Zielkonflikte in Mehrpersonen-Unternehmungen . . . . .	63
1. Der Begriff „interpersoneller Zielkonflikt“ . . . . .	63
2. Die Zielbildung als multipersonaler Entscheidungsprozeß . . . . .	68
a) Konzepte zur Sicherung interpersonell konfliktfreier Zielbildungsprozesse . . . . .	68
b) Ansätze zur ausdrücklichen Berücksichtigung von Ziel- konflikten im Entscheidungsablauf . . . . .	74
(1) Divergierende Ziele der Entscheidungsinstanzen in Mittel - und Großunternehmen . . . . .	75
(2) Modelle multipersonaler, konfliktärer Zielbildungs- prozesse . . . . .	82
3. Bestimmungsgründe interpersoneller Zielkonflikte . . . . .	86
a) Unvereinbare Präferenzskalen der Entscheidungseinheiten . . . . .	86
b) Zielinhalte und Zielkonflikte . . . . .	88
c) Führungsstile und Zielkonflikte . . . . .	90
d) Die Entscheidungsstruktur . . . . .	92
e) Fehlende Gruppenintegration als Konfliktursache . . . . .	92
f) Wandlungen in den Zielsetzungen . . . . .	93
4. Zur Systematik interpersoneller Zielkonflikte . . . . .	94
a) Formen unternehmerischer Zielkonflikte im Überblick . . . . .	94
(1) Nach den beteiligten Parteien unterscheidbare Konflikttypen . . . . .	94
(2) Nach der Zugehörigkeit der Ziele zu einzelnen Entscheidungsphasen . . . . .	97
(3) Nach der Schwere des Konflikts . . . . .	98
(4) Nach der Konfliktbedingtheit . . . . .	99
(5) Nach dem Konfliktanlaß . . . . .	100
(6) Nach der Zugehörigkeit der Ziele zur formalen bzw. informalen Organisation . . . . .	101
(7) Nach den Objekten der Zielkonflikte . . . . .	102
b) Konflikte im Rahmen der Zielkonzeption der Gesamt- unternehmung . . . . .	103
(1) Konflikte zwischen Sachzielen sowie zwischen Sach- und Formalzielen . . . . .	103
(2) Konflikte zwischen Formalzielen . . . . .	105

c) Konflikte zwischen den Zielen von Unternehmungs- sektoren . . . . .	112
d) Konflikte zwischen den Zielen der Gesamtunternehmung und den Zielen einzelner Unternehmungssektoren . . . . .	114

### *Drittes Kapitel*

#### Der Kompromiß als Instrument zur Lösung von Zielkonflikten

I. Formen der Bewältigung intrapersoneller Zielkonflikte, insbesondere der intrapersonelle Kompromiß . . . . .	123
1. Lösungswege für Äquivalenzkonflikte . . . . .	124
2. Lösungswege für Ambivalenzkonflikte . . . . .	125
3. Lösungswege für Vitationskonflikte . . . . .	127
II. Strategien zur Bewältigung interpersoneller Zielkonflikte . . . . .	127
1. Strategien zur Konfliktvermeidung und Konfliktunter- drückung . . . . .	128
2. Strategien zur Lösung offener Konflikte . . . . .	132
a) Strategien, die auf eine einseitige Interessendurchsetzung gerichtet sind . . . . .	133
b) Strategien, die auf eine gegenseitige Interessenberück- sichtigung gerichtet sind . . . . .	137
III. Die Lösung von Zielkonflikten in Unternehmungen durch inter- personelle Kompromisse . . . . .	139
1. Begriff und Bedeutung interpersoneller Kompromisse . . . . .	139
2. Formen interpersoneller Kompromisse . . . . .	143
3. Zielkompromisse durch Verhandlungen . . . . .	145
a) Voraussetzungen für die Bewältigung von Zielkonflikten durch Kompromisse . . . . .	145
(1) Teilbarkeit bzw. Fungibilität des Konfliktobjekts . . . . .	145
(2) Die Kompromißbereitschaft der Parteien . . . . .	147
b) Kompromißverhandlungen bei feststehenden Zielen . . . . .	149
(1) Zielkonstellationen und Verhandlungsablauf . . . . .	150
(2) Haupteinflußgrößen auf das Kompromißresultat . . . . .	156

c) Kompromißverhandlungen, die auf eine Zielmodifikation gerichtet sind . . . . .	163
(1) Ansatzpunkte für eine Zielmodifikation . . . . .	166
(2) Maßnahmen zur Zielmodifikation . . . . .	167
Schlußwort . . . . .	169
<i>Literaturverzeichnis</i> . . . . .	171
<i>Autorenregister</i> . . . . .	193
<i>Sachregister</i> . . . . .	197

## Vorwort

Zwei Phänomene sind in der Zielbildung durch Individuen und Organisationen gleichermaßen nachweisbar: Zielkonflikte und Zielkompromisse. Beide Erscheinungen gelten in der Unternehmungswirklichkeit als außerordentlich bedeutsam, werden jedoch in der herrschenden Unternehmungstheorie weitgehend ignoriert. Das zugrunde liegende Axiomensystem schließt das Aufkommen von Zielkonflikten aus. Jegliches Handeln in Unternehmungen wird von der angeblich völlig eindeutigen Zielvorstellung der kurzfristigen Gewinnmaximierung bzw. Verlustminimierung gesteuert. Diese monistische Verhaltensmaxime ist entweder — wie beim Mengenanpasser — durch die Marktverhältnisse determiniert oder sie wird — wie beim Monopol und im monopolistischen Wettbewerb — durch die allein für die Zielbildung zuständige Unternehmerpersönlichkeit ausgewählt. Wenn neuerdings die klassischen Prämissen der Gewinnmaximierung und der Einmann-Unternehmung zunehmend aufgegeben oder doch relativiert werden, so ist damit das Harmoniekonzept in der Zielbildung noch keineswegs außer Kraft gesetzt. Soweit die Unternehmungstheorie anstelle von monovariablen mit multivariablen Zielen operiert, gelten nämlich die simultan verfolgten Einzelziele als völlig kompatibel. Dies ändert sich auch dann nicht, wenn die Zielbildung nicht durch den Einzelunternehmer, sondern — wie typischerweise in Mehrpersonen-Unternehmungen — kollektiv, also unter Mitwirkung zahlreicher Organisationsmitglieder, vorgenommen wird. In diesem Falle wird die Entstehung von Zielkonflikten durch zwei Alternativprämissen ausgeschlossen:

- Die Handlungen der am Zielbildungsprozeß Beteiligten werden gedanklich auf einen Führer übertragen.
- Es wird unterstellt, daß sich die verschiedenen Entscheidungsinstanzen bei der Zielbildung ausschließlich kooperativ verhalten.

Die Einbeziehung von Zielkonflikten und Zielkompromissen in die Unternehmungstheorie macht es unumgänglich, das gegenwärtig noch stark technisch ausgerichtete Entscheidungsmodell durch eine Konzeption zu ergänzen, in der die Unternehmung als anthropologisches Handlungssystem erscheint. Analysiert man in diesem Rahmen das Verhalten der Entscheidungseinheiten bei der Zielbildung, so wird ersichtlich, daß sowohl bei unipersonaler als auch bei multipersonaler Willensbildung neben gleichgerichteten stark gegensätzliche Präferenzen wirksam sein können. Im letztgenannten Falle entstehen vielfältige Formen intra- bzw. interpersoneller Zielkonflikte.

Zielkonflikte im Unternehmungsbereich drängen nach Lösungen. Es ist insbesondere Aufgabe der Unternehmungsführung, dafür zu sorgen, daß die Betriebswirtschaft nicht in gegensätzliche Willenszentren zerfällt. Sie muß stets bestrebt sein, Gleichgewichtsstörungen, hervorgerufen durch antinomische oder konkurrierende Strebungen der Organisationsmitglieder, zu beseitigen (Konflikt-Management). Dabei kommen zur Bewältigung von Zielkonflikten vorwiegend friedliche Strategien in Betracht. Innerhalb dieser haben Kompromißentscheidungen hervorragende Bedeutung. Ihnen gilt daher im Rahmen der Konfliktlösungen unser Hauptinteresse.

JOHANNES BIDLINGMAIER

*Wie schwer ist es,  
daß der Mensch recht abwäge,  
was man aufopfern muß,  
gegen das,  
was zu gewinnen ist.*

GOETHE