

**Inhaltsverzeichnis**

A. Einleitung .....	1
I. Gründe für die Aktualität der prozeßorientierten Betrachtungsweise .....	1
II. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	6
B. Grundbegriffe der prozeßorientierten Unternehmensführung .....	9
I. Der Prozeßbegriff .....	9
1. Definition des Prozeßbegriffs .....	9
2. Kennzeichnung der Prozeßphasen .....	13
3. Klassifikation der Prozesse .....	15
II. Der prozeßorientierte Unternehmensbegriff .....	22
III. Der prozeßorientierte Führungsbegriff .....	25
C. Voraussetzungen der prozeßorientierten Unternehmensführung .....	27
I. Die Prozeßdeskription .....	30
1. Beschreibung des Zielaspektes .....	30
a) Beschreibung der prozeßrelevanten Ziele .....	32
aa) Beschreibung der sachlichen Ziele .....	33
bb) Beschreibung der formalen Ziele .....	39
cc) Beschreibung der sozialen Ziele .....	43
dd) Beschreibung der ökologischen Ziele .....	44
ee) Beschreibung der Zielbeziehungen .....	44
b) Beschreibung der Zielerreichung .....	47
2. Beschreibung des Transformationsaspektes .....	48
a) Beschreibung der Transformationstätigkeit .....	49
aa) Qualitative Beschreibung der Transformationstätigkeit .....	49
bb) Quantitative Beschreibung der Transformationstätigkeit .....	67
cc) Zeitliche Beschreibung der Transformationstätigkeit .....	68
dd) Räumliche Beschreibung der Transformationstätigkeit .....	71
ee) Wertmäßige Beschreibung der Transformationstätigkeit .....	71
b) Beschreibung der Transformationsgüter .....	72
aa) Beschreibung der Personen .....	87
bb) Beschreibung der Betriebsmittel .....	92
cc) Beschreibung der Stoffe .....	95
dd) Beschreibung der Beziehungen zwischen den Transformationsgütern .....	100
3. Beschreibung des Verkettungsaspektes .....	102
a) Qualitative Beschreibung des Verkettungsaspektes .....	106
b) Quantitative Beschreibung des Verkettungsaspektes .....	121
c) Zeitliche Beschreibung des Verkettungsaspektes .....	123
d) Räumliche Beschreibung des Verkettungsaspektes .....	130
e) Wertmäßige Beschreibung des Verkettungsaspektes .....	131
4. Beschreibung des Organisationsaspektes .....	132
a) Beschreibung der Situationsbedingungen .....	135
b) Beschreibung der Organisationsstruktur .....	138
c) Beschreibung des Mitarbeiterverhaltens .....	144

II. Die Prozeßtheorie .....	146
1. Erklärung des Zielaspektes .....	147
a) Erklärung der prozeßrelevanten Ziele .....	148
aa) Systemtheoretischer Erklärungsansatz .....	148
bb) Entscheidungstheoretischer Erklärungsansatz .....	149
b) Erklärung der Zielabweichungen .....	152
2. Erklärung des Transformationsaspektes .....	157
a) Die traditionelle Produktions- und Kostentheorie .....	160
aa) Die ertragsgesetzliche Produktionsfunktion (Typ A) .....	162
bb) Die Leontief-Produktionsfunktion .....	166
cc) Die Produktionsfunktion von Erich Gutenberg (Typ B) .....	170
dd) Die Produktionsfunktion von Edmund Heinen (Typ C) .....	175
ee) Die Produktionsfunktion von Josef Kloock (Typ D) .....	186
ff) Die Produktionsfunktion von Hans-Ulrich Küpper (Typ E) .....	189
gg) Aktuelle Weiterentwicklungen und alternative Ansätze der Produktionstheorie .....	191
hh) Die traditionelle Kostentheorie .....	192
b) Die subprozeßorientierte Produktionstheorie .....	196
aa) Erklärung des Betriebsmittelleistungsprozesses .....	202
aaa) Erklärung des körperlichen Betriebsmittelleistungs- prozesses .....	202
bbb) Erklärung des geistigen Betriebsmittelleistungsprozesses .....	207
bb) Erklärung des Arbeitsleistungsprozesses .....	210
aaa) Erklärung des körperlichen Arbeitsleistungsprozesses .....	210
bbb) Erklärung des geistigen Arbeitsleistungsprozesses .....	221
3. Erklärung des Verkettungsaspektes .....	224
a) Qualitative Erklärung des Verkettungsaspektes .....	226
b) Quantitative Erklärung des Verkettungsaspektes .....	230
c) Zeitliche Erklärung des Verkettungsaspektes .....	234
d) Räumliche Erklärung des Verkettungsaspektes .....	238
e) Wertmäßige Erklärung des Verkettungsaspektes .....	243
4. Erklärung des Organisationsaspektes .....	256
a) Erklärung des Mitarbeiterverhaltens .....	259
aa) Bestimmungsgrößen der Arbeitsfähigkeit .....	260
bb) Bestimmungsgrößen der Arbeitsmotivation .....	261
b) Erklärung der Organisationsstruktur .....	271
aa) Erklärung der Beziehungen zwischen der Organisationsstruktur und dem Mitarbeiterverhalten .....	271
aaa) Erklärung der Beziehungen zwischen der Organisa- tionsstruktur und der Arbeitsfähigkeit .....	273
bbb) Erklärung der Beziehungen zwischen der Organisa- tionsstruktur und der Arbeitsmotivation .....	276
bb) Erklärung der Beziehungen zwischen der Organisationsstruktur und dem Prozeßnetz .....	289
D. Ausgestaltung der prozeßorientierten Unternehmensführung .....	301
I. Allgemeine Kennzeichnung des Prozeßmanagement .....	301
1. Komponenten der Führung .....	301
2. Kennzeichnung der Komponenten des Prozeßmanagement .....	303
a) Die funktionale Komponente .....	303
aa) Der allgemeine Führungsprozeß .....	303

bb) Der strategische Führungsprozeß .....	306
cc) Der Prozeß des Prozeßmanagement .....	318
b) Die personale Komponente .....	324
aa) Die Personalführung .....	325
bb) Die Fachführung .....	330
c) Die instrumentale Komponente .....	333
aa) Die traditionellen Führungsinstrumente .....	333
bb) Die prozeßorientierten Führungsinstrumente .....	336
d) Die organisationale Komponente .....	339
aa) Die unternehmensinterne prozeßkettenorientierte Organisation .....	341
aaa) Konfiguration .....	344
bbb) Spezialisierung .....	347
ccc) Kompetenzverteilung .....	349
ddd) Koordination .....	352
eee) Formalisierung .....	353
bb) Die unternehmensexterne prozeßkettenorientierte Organisation .....	353
cc) Implementation der prozeßkettenorientierten Organisation .....	355
e) Die kulturelle Komponente .....	357
aa) Bedeutung der Kultur für die Prozeßgestaltung .....	360
bb) Bedeutung der Prozeßgestaltung für die Kultur .....	362
3. Abgrenzung des Prozeßmanagement zum strategischen Management .....	363
II. Darstellung und Beurteilung aktueller prozeßorientierter Managementkonzepte .....	366
1. Auswahl aktueller prozeßorientierter Managementkonzepte .....	366
a) Bandbreite der prozeßorientierten Managementkonzepte .....	367
b) Klassifikation der prozeßorientierten Managementkonzepte .....	372
2. Lean-Management .....	379
a) Allgemeine Kennzeichnung des Lean-Management .....	379
aa) Die Qualitätstheorie .....	380
bb) Die Produktivitätstheorie .....	389
b) Darstellung der Führungskomponenten .....	394
c) Beurteilung des Lean-Management .....	396
3. Business Reengineering .....	398
a) Allgemeine Kennzeichnung des Business Reengineering .....	398
b) Darstellung der Führungskomponenten .....	400
c) Beurteilung des Business Reengineering .....	404
4. Geschäftsprozeß-Management .....	411
a) Allgemeine Kennzeichnung des Geschäftsprozeß-Management .....	411
b) Darstellung der Führungskomponenten .....	415
c) Beurteilung des Geschäftsprozeß-Management .....	420
E. Schlußbetrachtung .....	423
I. Zusammenfassung .....	423
II. Ausblick .....	425
Literaturverzeichnis .....	427