



Carsten Spyra (Autor)  
**Wettbewerbsvorteile und Effizienzsteigerung durch  
strategische Geschäftsprozesse**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/7321>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany  
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden .....</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Ausgangssituation und Motivation .....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Beschreibung der Forschungslücke.....</i>	<i>2</i>
1.3	<i>Ziele und Forschungsfrage.....</i>	<i>4</i>
1.4	<i>Aufbau und Ergebnisse.....</i>	<i>6</i>
1.5	<i>Adressaten und Einsatzbereiche .....</i>	<i>7</i>
1.6	<i>Forschungsrahmen.....</i>	<i>8</i>
<b>2</b>	<b>Zielsetzung für strategische Geschäftsprozesse.....</b>	<b>11</b>
2.1	<i>Geschäftsprozesse .....</i>	<i>11</i>
2.2	<i>Strategische Geschäftsprozesse .....</i>	<i>12</i>
2.3	<i>Wettbewerbsorientierte Geschäftsprozesse .....</i>	<i>13</i>
2.4	<i>Ziele wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse .....</i>	<i>17</i>
2.4.1	<i>Wettbewerbsvorteile und Paritäten .....</i>	<i>17</i>
2.4.2	<i>Prozesseffizienz und Effektivität .....</i>	<i>19</i>
<b>3</b>	<b>Modellierung zielgerichteter Geschäftsprozesse .....</b>	<b>21</b>
3.1	<i>Granularitätsbestimmung für Prozessmodelle.....</i>	<i>21</i>
3.2	<i>Zielgerichtete Geschäftsprozessmodellierung .....</i>	<i>23</i>
3.3	<i>Anforderungen an zielgerichtete Geschäftsprozesse .....</i>	<i>24</i>
3.3.1	<i>Ziele in Geschäftsprozessen .....</i>	<i>25</i>
3.3.2	<i>Informationsbeziehungen in Geschäftsprozessen.....</i>	<i>26</i>
3.3.3	<i>Informationsbeziehungen in zielgerichteten Geschäftsprozessen .....</i>	<i>27</i>
3.4	<i>Zielgerichtetes Geschäftsprozessmodell.....</i>	<i>30</i>
3.4.1	<i>Vorgehensmodell.....</i>	<i>30</i>
3.4.2	<i>Identifizierung zielgerichteter Prozessaktivitäten.....</i>	<i>32</i>
3.4.3	<i>Ermittlung unternehmensinterner Leistungen .....</i>	<i>34</i>
3.4.4	<i>Modellierung zielgerichteter Geschäftsprozesse .....</i>	<i>35</i>
<b>4</b>	<b>Modellierung von Wertketten .....</b>	<b>39</b>
4.1	<i>Wertketten und Wertschöpfungsketten.....</i>	<i>39</i>
4.2	<i>Anforderungen an Wertketten.....</i>	<i>41</i>
4.2.1	<i>Ziele in Wertketten .....</i>	<i>41</i>
4.2.2	<i>Beziehungen in Wertketten .....</i>	<i>44</i>



4.3	<i>Wertkettenmodell</i> .....	46
4.3.1	Vorgehen.....	46
4.3.2	Identifizierung von Wertaktivitäten.....	47
4.3.3	Ermittlung von Wertaktivitäten des Wertsystems.....	49
4.3.4	Modellierung von Wertketten.....	51
<b>5</b>	<b>Analyse von Wettbewerbsquellen in Wertketten</b> .....	<b>53</b>
5.1	<i>Wettbewerbsquellen in Wertsystemen</i> .....	53
5.2	<i>Wettbewerbsquellen in Wertketten</i> .....	54
5.2.1	Beziehungen zwischen Wertaktivitäten.....	54
5.2.2	Beziehungen zwischen Organisationseinheiten.....	55
5.3	<i>Wettbewerbsquellen in Wertaktivitäten</i> .....	57
5.3.1	Ermittlung von Differenzierungsquellen.....	57
5.3.2	Ermittlung von Kostensenkungsquellen.....	59
5.3.3	Analyse von Technologieschwerpunkten.....	61
<b>6</b>	<b>Anforderungen an wettbewerbsorientierte Geschäftsprozesse</b> .....	<b>63</b>
6.1	<i>Organisatorische Integration</i> .....	63
6.1.1	Integrationsbeziehungen nach MINTZBERG.....	63
6.1.2	Koordinationsinstrumente nach KIESER und WALGENBACH.....	66
6.1.3	Koordinationsinstrument nach THOME und HUFGARD.....	68
6.1.4	Anforderungen an integrierte Prozessmodelle.....	69
6.2	<i>Informationen für wettbewerbsorientierte Geschäftsprozesse</i> .....	71
6.2.1	Informationen durch Ausgangsmodelle.....	71
6.2.2	Integrationsbedarf durch Ausgangsmodelle.....	73
6.2.3	Anforderungen an die Informationen im Prozessmodell.....	74
6.3	<i>Modellierung von wettbewerbsorientierten Geschäftsprozessen</i> .....	77
6.3.1	Vorgehen mit Lösungsmodellen.....	77
6.3.2	Integrationsbedarf mit Lösungsmodellen.....	78
6.3.3	Anforderungen an das Vorgehen der Modellierung.....	80
<b>7</b>	<b>Modellierung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse</b> .....	<b>85</b>
7.1	<i>Vorgehen</i> .....	85
7.1.1	Vorgehen nach VOLCK.....	85
7.1.2	Erweiterungsbedarf.....	87
7.1.3	Modellierung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse.....	88



7.2	<i>Direkt wettbewerbskritische Prozessschnittstellen</i> .....	91
7.2.1	Informationsbeziehungen .....	91
7.2.2	Vorgehen .....	92
7.2.3	Lösungsmodell .....	94
7.2.3.1	Theoretisches Lösungsmodell .....	94
7.2.3.2	Modellierung für die Gebrauchtwagenauktion .....	95
7.3	<i>Indirekt wettbewerbskritische Prozessschnittstellen</i> .....	97
7.3.1	Informationsbeziehungen .....	98
7.3.2	Vorgehen .....	99
7.3.3	Lösungsmodelle .....	100
7.3.3.1	Theoretische Lösungsmodelle .....	100
7.3.3.2	Modellierung für die Gebrauchtwagenauktion .....	102
7.4	<i>Unternehmensinterne Kundenbeziehungen</i> .....	103
7.4.1	Informationsbeziehungen .....	104
7.4.2	Vorgehen .....	105
7.4.3	Lösungsmodelle .....	109
7.4.3.1	Theoretische Modelle .....	110
7.4.3.2	Modellierung für die Gebrauchtwagenauktion .....	112
7.5	<i>Wettbewerbsorientiertes Geschäftsprozessmodell</i> .....	114
7.5.1	Informationsbeziehungen .....	114
7.5.2	Vorgehen .....	116
7.5.3	Lösungsmodell .....	119
7.5.3.1	Theoretische Modelle .....	119
7.5.3.2	Modellierung für die Gebrauchtwagenauktion .....	122
<b>8</b>	<b>Gestaltung wettbewerbsorientierter Geschäftsprozesse</b> .....	<b>125</b>
8.1	<i>Anforderungen an Prozessreifegradmodelle</i> .....	125
8.1.1	Bisherige Prozessreifegradmodelle .....	125
8.1.2	Eigenschaften des Prozessreifegradmodells .....	127
8.2	<i>Wettbewerbsorientiertes Prozessreifegradmodell</i> .....	130
8.2.1	Wettbewerbsorientiertes Prozessreifegradmodell .....	130
8.2.2	Dimensionen der Prozessreifegrade .....	131
8.2.2.1	Wettbewerbsorientierte Prozessziele .....	131
8.2.2.2	Prozessstruktur .....	133
8.2.2.3	Prozessinfrastruktur .....	134



8.3	<i>Entwicklungsstufen</i> .....	135
8.3.1	Wettbewerbsorientierte Prozessstruktur .....	136
8.3.2	Wettbewerbsorientierte Prozessinfrastruktur .....	139
8.3.3	Gestaltung des wettbewerbsorientierten Geschäftsprozesses.....	141
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>145</b>
9.1	<i>Beiträge für das strategische Management</i> .....	145
9.2	<i>Beiträge für das Geschäftsprozessmanagement</i> .....	147
9.3	<i>Beiträge für das Service Engineering</i> .....	150
9.4	<i>Forschungsbedarf</i> .....	151
<b>10</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>153</b>
	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>155</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>163</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>165</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>166</b>