

## Historische Entwicklung

### Aufgabenstellung

Ein traditionsreicher Möbelhersteller existiert bereits seit weit über 100 Jahren. Ursprünglich handelte es sich um eine handwerkliche Werkstatt. Im Laufe der Zeit wuchs das Unternehmen jedoch zu einem Industrieunternehmen mit über hundert Mitarbeitern, das nach wie vor im Familienbesitz ist. Die meisten Mitarbeiter arbeiten schon sehr lange in dem Unternehmen und sind stolz auf die Unternehmenstradition.

a) Beschreiben Sie, wie sich das Prinzip des Taylorismus auf die Arbeit und die Aufbauorganisation des Unternehmens ausgewirkt haben mag.

b) In den neunziger Jahren dachte die Unternehmensleitung darüber nach, ein Business Process Reengineering (BPR)-Projekt durchzuführen.

Was hätte das Unternehmen hierzu tun müssen?

Wie hätte sich die Aufbauorganisation vermutlich geändert?

Beurteilen Sie die Erfolgchancen eines BPR-Projektes in dem geschilderten Unternehmen.

c) Wie unterscheidet sich der europäisch geprägte Geschäftsprozessoptimierungs-Ansatz (GPO) vom amerikanischen BPR-Konzept? Inwiefern wäre dieser Ansatz besser oder schlechter für das beschriebene Unternehmen geeignet als das BPR-Konzept?

d) Welche Gründe könnten für den Möbelhersteller ausschlaggebend sein, sich heute wieder verstärkt mit der Gestaltung seiner Geschäftsprozesse zu befassen?

### a)

Taylorismus bedeutet ein sehr stark arbeitsteiliges Produktionssystem, wobei scharf zwischen planenden und ausführenden Tätigkeiten getrennt wird.

Auswirkungen auf die Arbeit / die Abläufe: Die zu erledigenden Aufgaben einer Produktion werden in einzelne Arbeitsgänge, die von unterschiedliche Mitarbeitern durchgeführt werden, aufgeteilt

Auswirkungen auf die Aufbauorganisation: Die Mitarbeiter werden auf unterschiedliche Tätigkeiten spezialisiert und erledigen je nach Spezialisierung die entsprechenden Aufgaben.

### b)

BPR (Business Process Reengineering) bedeutet: Radikale Neugestaltung bei der eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens an den wertschöpfenden Geschäftsprozessen und somit der Überwindung der tayloristischen, funktionsorientierten Organisationsformen durchgeführt wird.

Vom Unternehmen durchzuführende Aktivitäten / vorzunehmende Änderungen: Bestehende Organisationseinheiten sind durch Prozessteams zu ersetzen, wobei das Ziel ist, einfache, schlanke Prozesse zu schaffen. Herkömmliche Hierarchien sollen durch möglichst flache Organisationsstrukturen abgelöst werden, die nur noch über wenige Hierarchiestufen verfügen.

Änderungen der Aufbauorganisation: Die Verantwortung für einen Prozess soll möglichst in einem Bereich liegen, also ist das Unternehmen entsprechend der bestehenden Prozesse aufzuteilen.

Erfolgschancen (inkl. Begründung): mit der Durchführung des BPR geht das Unternehmen ein hohes Risiko ein. Die neu gestalteten und mit großem Aufwand eingeführten Prozesse müssen sich für die Praxis als geeignet erweisen, müssen also gut überlegt werden. Auch sollten herkömmliche Prozesse, welche die Stärken und Vorteile des Unternehmens enthalten, nicht abgeschafft werden. Also ist BPR bei richtiger Handhabung erfolgreich.

**c)**

GPO (Geschäftsprozessoptimierung) bedeutet: Neugestaltung von Geschäftsprozessen, mit detaillierten Methoden zur Dokumentation und zum systematischen Entwurf von Geschäftsprozessen wie die „Architektur integrierter Informationssysteme“ (ARIS).

Unterschiede zum amerikanischen BPR-Ansatz: Beschäftigt ist stärker mit dem Übergang von der bestehenden Situation zu verbesserten Prozessstrukturen, also auch der IST-Situation.

Eignung für das Unternehmen (inkl. Begründung): Das GPO eignet sich also besser als das BPR, da hier ein besserer Überblick über die IST-Situation geschaffen werden kann. Außerdem führen die Vorschläge zum Übergang von der bestehenden Situation zu verbesserten Prozessstrukturen dazu, dass dieser leichter und nur durch Ergänzung eigener Ideen, anstatt eines komplett selbst erfundenen Ansatzes, durchgeführt werden kann.

**d)**

Grund 1: die Unternehmensgröße erfordert eine geeignete Unterteilung in verschiedene Bereiche, damit die Unternehmensaufteilung transparenter wird

Grund 2: mehr Kunden, sodass entsprechend geplant werden muss

Grund 3: steigende Kundenanforderungen, sodass die Prozesse optimiert werden müssen, um diesen gerecht werden zu können