

Auswahl von Restrukturierungsprojekten in Forschungs- und Entwicklungsorganisationen der Automobilindustrie

Inhaltsverzeichnis

Seite

1	Einleitung	1
1.1	Problematik	1
1.2	Zielsetzung	4
1.3	Vorgehensweise	5
2	Organisationsformen von F&E in der Automobilindustrie	7
2.1	Aufbauorganisation innerhalb von Forschung und Entwicklung	8
2.1.1	Linienorganisation in Forschungs- und Entwicklungsorganisationen	8
2.1.2	Projektorganisation in Forschungs- und Entwicklungseinheiten der Automobilindustrie	11
2.2	Prozeßorganisation in Forschung und Entwicklung der Automobilindustrie	15
2.2.1	Prozeßorganisation innerhalb der Projektorganisation	16
2.2.2	Prozeßorganisation der Linie	18
2.3	Resümee	20
3	Restrukturierungsprojekte in Konzeption und Durchführung	23
3.1	Neue organisatorische Ansätze	23
3.1.1	Lean Management	23
3.1.2	Simultaneous Engineering	25
3.1.3	Front Loading	27
3.1.4	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	28
3.1.5	Fraktale Fabrik	30
3.1.6	Business Process Reengineering	31
3.1.7	Bewertung der Ansätze aus Sicht von Forschungs- und Entwicklungsorganisationen	33
3.2	Aufbau- und Prozeßorganisation von Restrukturierungsprojekten	35
3.2.1	Aufbauorganisation für Restrukturierungsprojekte	35
3.2.2	Prozeßorganisation für Restrukturierungsprojekte	38
3.2.3	Bewertung der Aufbau- und Prozeßorganisation von Restruktur- ierungsprojekten aus Forschungs- und Entwicklungssicht	41

3.3	Anforderungen an die Auswahl von Restrukturierungsprojekten für Forschungs- und Entwicklungsorganisationen	44
4	Ansätze und Methoden zur Auswahl von Restrukturierungsprojekten	49
4.1	Suchen von Restrukturisierungsideen bzw. -projekten	50
4.2	Analysieren bzw. Bewerten von Restrukturisierungsideen bzw. -projekten	54
4.2.1	Portfolio an Restrukturierungsprojekten	56
4.2.2	Analyse des strategischen Fits	60
4.2.3	Scoring-Methode oder Nutzwertanalyse	64
4.2.4	Wertkettenanalyse	66
4.2.5	Kapitalwertberechnung	69
4.2.6	Risiko und Sensitivitätsanalysen	71
4.2.7	Ressourcenanalyse	75
4.3	Auswahl von Restrukturierungsprojekten	77
4.4	Projekt-Controlling von Restrukturierungsprojekten	81
4.5	Zusammenfassende Bewertung der Ansätze und Methoden bei der Auswahl von Restrukturierungen	84
5	Vorgehen zur Auswahl von Restrukturierungsprojekten	87
5.1	Scanning von Restrukturierungsprojekten	88
5.1.1	Sammeln von Restrukturierungsprojekten	90
5.1.2	Kategorisieren von Restrukturierungsprojekten	96
5.2	Bewertung von Restrukturierungsprojekten	101
5.2.1	Bewertung von einzelnen Restrukturierungsprojekten	102
5.2.1.1	Bewertung der operativen Wirkungen	103
5.2.1.2	Bewertung von strategischen Wirkungen bei Restrukturierungsprojekten	109
5.2.1.3	Risikobetrachtung von Restrukturierungsprojekten	123
5.2.1.4	Zusammenführen der operativen, strategischen und Risikobewertung von Restrukturierungsprojekten	125
5.2.2	Bewertung von Synergien zwischen verschiedenen Restrukturierungsprojekten	127
5.2.2.1	Grundsätzliche Synergieeffekte bei Restrukturierungsprojekten	127
5.2.2.2	Synergien bzw. Verbundwirkungen zwischen zwei Restrukturierungsprojekten	130
5.2.2.3	Synergien bzw. Verbundwirkungen zwischen mehr als zwei Projekten	141
5.2.3	Integration der Bewertung einzelner Projekte und damit verbundener Synergien	143
5.3	Bündelung von Projekten	144
5.3.1	Restriktionen für die Bündelung von Restrukturierungsprojekten	144
5.3.1.1	Operative Restriktionen	145

5.3.1.2	Strategische Restriktionen	149
5.3.1.3	Risikorestriktionen.....	149
5.3.1.4	Zusammenfassung der Restriktionen.....	150
5.3.2	Erstellen von Bündeln an Restrukturierungsprojekten	150
5.3.2.1	Betrachtung aller theoretisch möglichen Bündel	152
5.3.2.2	Heuristischer Ansatz	156
5.4	Auswahl von Restrukturierungsprojekten	166
5.5	Controlling bei Restrukturierungsprojekten	168
5.5.1	Controlling während des Scannings.....	169
5.5.2	Controlling während der Bewertung	169
5.5.3	Controlling während der Bündelung und Auswahl von Projekten.....	170
5.5.4	Nutzen von Datenbanken.....	172
5.6	Abschließende Betrachtungen für die Auswahl von Restrukturierungsprojekten.....	172
5.6.1	Organisatorische Aspekte	172
5.6.2	Integration von bereits begonnenen Projekten in die Auswahl.....	175
6	Zusammenfassung und weiterer Handlungsbedarf	177
6.1	Zusammenfassung der vorgestellten Methode zur Auswahl von Restrukturierungsprojekten in Forschungs- und Entwicklungsorganisationen der Automobilindustrie	177
6.2	Unterschiede zu den bekannten Methoden und Ansätzen	181
6.3	Handlungsbedarf	182
6	Abbildungsverzeichnis	184
7	Literaturverzeichnis	188
Anhang		
	Inhaltsverzeichnis	207
A	Vorbetrachtungen für Ziele und Wirkungen	208
A.1	Diskomposition der Zielgrößen.....	208
A.2	Komposition der Wirkungen	210