

1 Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gegenstand der Untersuchung	4
1.3 Forschungsfrage	8
1.4 Entwicklungsprozess für PROSA	13
1.5 Aufbau der Arbeit	19
2 Theoretische Grundlagen	23
2.1 Gestaltungsfelder und Erfolgsfaktoren („Define Scope“)	23
2.1.1 Erfolgsfaktoren	23
2.1.2 Ableitung der Gestaltungsfelder	26
2.1.3 Prozesse	31
2.1.3.1 Produktmanagement / Produktentwicklung	35
2.1.3.2 Angebotsprozess	36
2.1.3.3 Kundenprojektmanagement	38
2.1.3.4 Auftragsklärung, Engineering	40
2.1.3.5 Fertigung und Montage	41
2.1.3.6 Installation und Inbetriebnahme	43
2.1.3.7 Einkaufsprozesse	44
2.1.3.8 Qualitätsmanagement	46
2.1.4 Führung	47
2.1.4.1 Vision	50
2.1.4.2 Ziel	52
2.1.4.3 Strategie	53
2.1.4.4 Programmsteuerung	55
2.1.4.5 Management Commitment	57

2.1.4.6	Führungsstil	58
2.1.5	Mitarbeiter	60
2.1.5.1	Kompetenz	63
2.1.5.2	Kommunikation	64
2.1.5.3	Partizipation	66
2.1.5.4	Team	67
2.1.5.5	Empowerment	69
2.1.5.6	Mitarbeiter Commitment	71
2.1.6	Kultur	72
2.1.6.1	Kostenbewusstes Handeln	75
2.1.6.2	Kostentransparenz	76
2.1.6.3	Lernen von anderen – Benchmarking	78
2.1.6.4	Streben nach Verbesserung	79
2.1.6.5	Kooperation	81
2.1.7	Projekte	83
2.1.7.1	Projektstartprozess	88
2.1.7.2	Maßnahmenerarbeitung	88
2.1.7.3	Maßnahmenumsetzung	90
2.1.7.4	Projektarbeitsweise	91
2.1.7.5	Monitoring	94
2.1.7.6	Lenkung und Steuerung	95
2.1.7.7	Projektendeprozess	97
2.1.8	Zusammenfassung Gestaltungsfelder und Erfolgsfaktoren	98
2.2	Reifegradmodelle und Anwendungsprozesse („Design“)	98
2.2.1	Stand von Wissenschaft und Technik	98
2.2.2	Architekturmodell von PROSA	109
2.2.3	Struktur des PROSA-Anwendungsprozesses	113
2.2.4	Zusammenfassung „Design“ von PROSA	118
3	Aufbau und Test des Reifegradmodells und des Anwendungsprozesses	123
3.1	Entwurf der Kennwertmatrix („Populate“)	123
3.2	Iterative Entwicklung der finalen Kennwertmatrix („Populate“)	126
3.2.1	Methodik und Ziel	126
3.2.2	Aufbau des Leitfadens und Ablauf des strukturierten Leitfadeninterviews	128
3.2.3	Durchführung der Interviews	130

3.2.4	Auswertung der Interviews	133
3.3	Finale Kennwertmatrix („Populate“)	135
3.3.1	Prozesse	137
3.3.2	Produktmanagement / Produktentwicklung	137
3.3.2.1	Angebotsprozess	139
3.3.2.2	Kundenprojektmanagement	139
3.3.2.3	Auftragsklärung, Engineering	142
3.3.2.4	Fertigung und Montage	144
3.3.2.5	Installation und Inbetriebnahme	144
3.3.2.6	Einkaufsprozesse	147
3.3.2.7	Qualitätsmanagement	149
3.3.3	Führung	149
3.3.3.1	Vision	152
3.3.3.2	Ziel	152
3.3.3.3	Strategie	155
3.3.3.4	Programmsteuerung	155
3.3.3.5	Management „Commitment“	158
3.3.3.6	Führungsstil	160
3.3.4	Mitarbeiter	162
3.3.4.1	Kompetenz	163
3.3.4.2	Kommunikation	163
3.3.4.3	Partizipation	166
3.3.4.4	Team	168
3.3.4.5	„Empowerment“	168
3.3.4.6	Mitarbeiter „Commitment“	171
3.3.5	Kultur	173
3.3.5.1	Kostenbewusstes Handeln	173
3.3.5.2	Kostentransparenz	174
3.3.5.3	Streben nach Verbesserung	177
3.3.5.4	Lernen von anderen – Benchmarking	179
3.3.5.5	Kooperation	179
3.3.6	Projekte	182
3.3.6.1	Projektstartprozess	182
3.3.6.2	Maßnahmenerarbeitung	185
3.3.6.3	Maßnahmenumsetzung	185
3.3.6.4	Projektarbeitsweise	188
3.3.6.5	Monitoring	190
3.3.6.6	Lenkung und Steuerung	190
3.3.6.7	Projektendeprozess	193

3.3.7	Zusammenfassung finale Kennwertmatrix	195
3.4	Finaler Anwendungsprozess („Populate“)	196
3.4.1	Starten	197
3.4.2	Ist-Reifegrad analysieren	198
3.4.3	Soll-Reifegrad definieren / Kostensenkungsprogramm strukturieren	202
3.4.4	Roadmap erarbeiten	207
3.4.5	Roadmap umsetzen	209
3.4.6	Projektarbeitsweise	210
3.4.7	Fortschritt überwachen	211
3.4.8	Lenkung und Steuerung	213
3.4.9	Umsetzung nachhalten	215
3.5	Evaluierung des Reifegradmodells und Anwendungsprozesses („Test“)	215
3.5.1	Methodik und Ziel	215
3.5.2	Aufbau des Leitfadens und Ablauf des strukturierten Leitfadeninterviews	217
3.5.3	Durchführung der Interviews	218
3.5.4	Auswertung der Interviews	219
3.5.5	Zusammenfassung Evaluierung	224
4	Schlussbetrachtung	227
4.1	Zusammenfassung	227
4.2	Limitationen und Ausblick	229
	Literaturverzeichnis	231