

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit	5
2	Die Wertkette industrieller Unternehmen	11
2.1	Definition der Wertkette	11
2.1.1	Erweiterung der internen Wertkette um die Lieferantenseite	14
2.1.2	Die Wertkette des direkten Kunden als Orientierungsgröße.....	15
2.1.3	Orientierung des Anbieters an der gesamten Kundenkette	15
2.2	Resümee	17
3	Marketing – Grundlage des Erfolges	19
3.1	Definition des Begriffes Marketing	20
3.2	Systematisierung von Gütern für das Marketing.....	23
3.2.1	Besonderheiten im Marketing von Investitionsgütern	25
3.3	Entwicklungen und Tendenzen im Investitionsgütermarketing	28
3.4	Geschäftstypenabgrenzung im Investitionsgütermarketing	30
3.4.1	Vertiefung der Besonderheiten des Anlagengeschäftes.....	32
3.5	Dienstleistungen.....	37
3.5.1	Definitionsansätze für Dienstleistungen.....	41
3.5.2	Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements.....	44
3.5.3	Systematisierung von Dienstleistungen.....	49
3.5.4	Funktionen des Dienstleistungsangebotes	54
3.5.5	Arten industrieller Dienstleistungen	56

3.6	Analyse dienstleistungsmarketingrelevanter Gestaltungsfelder	58
3.6.1	Wahl der Wettbewerbsstrategie	60
3.6.2	Leistungsprogramm	62
3.6.3	Organisations- und Kapazitätsplanung	67
3.6.4	Preispolitik	70
3.7	Kritische Würdigung des Marketing	72
4	Anlagenwirtschaft	75
4.1	Definition der Begriffe Anlage und Anlagenwirtschaft	75
4.2	Aktivitätsfelder im Anlagenlebenszyklus	77
4.3	Die Instandhaltung als Kernfeld der Anlagenwirtschaft	82
4.4	Organisation der Instandhaltung	86
4.4.1	Eigen- versus Fremdinstandhaltung	88
4.4.2	Total Productive Maintenance (TPM)	92
4.5	Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	101
4.5.1	Der PDCA/SDCA-Zyklus als Kernelement des KVP-Prozesses	106
4.5.2	Umsetzung der KVP-Philosophie in Unternehmen	107
4.6	Kritische Würdigung der Anlagenwirtschaft	111
5	Empirische Untersuchung der Kooperation von Anlagenherstellern und -betreibern	113
5.1	Ausgangssituation	113
5.2	Ziel der empirischen Untersuchung	114
5.3	Vorgehensweise der empirischen Untersuchung	115
5.4	Untersuchung marketingrelevanter Thesen	117
5.4.1	Die Ausrichtung der angebotenen Dienstleistungen orientiert sich an den klassischen Aufgabenfeldern des Anlagengeschäftes (These 1).	118
5.4.2	Die Haupteinflußgrößen für die Auswahl einer Anlage sind deren Produktivität und die Qualität der erzeugbaren Produkte (These 2).	127
5.4.3	Die Intensität der Zusammenarbeit mit dem Anlagenhersteller nimmt nach der Anlageninbetriebnahme stark ab (These 3).	130

5.4.4	Für eine langfristige Partnerschaft sind bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen, die von beiden Vertragspartnern übereinstimmend akzeptiert werden (These 4).....	133
5.4.5	Durch entwicklungsbedingte Schwachstellen beinhalten Anlagen ein nutzbares Verbesserungspotential (These 5).....	137
5.4.6	Für eine Zusammenarbeit mit dem Anlagenbetreiber während der Betriebsphase ist eine fehlerfreie Abwicklung der vorangegangenen Phasen des Anlagengeschäftes notwendig (These 6).....	139
5.4.7	Die Betriebsphase einer Anlage ist unter dem Aspekt der Informationsgewinnung für Anlagenhersteller von besonderer Bedeutung (These 7).....	140
5.4.8	Die Kernkompetenzen des Anlagenherstellers beziehen sich primär auf klassische Funktionen des Anlagengeschäfts (These 8).....	142
5.4.9	Instandhaltung, Ersatzteilbewirtschaftung und Anlagenverbesserung sind Kernkompetenzen des Anlagenbetreibers (These 9).....	144
5.4.10	Unternehmensinterne Potentiale und der Technologielebenszyklus sind Determinanten der Dienstleistungsstrategiewahl (These 10).....	146
5.4.11	Bei betreiberseitigen Anlagenverbesserungsprozessen ist der Hersteller nur in geringem Maß eingebunden (These 11).	150
5.4.12	Die Beurteilung der Serviceaktivitäten beeinflusst die Zusammenarbeit mit dem Anlagenhersteller im Verbesserungsprozeß positiv (These 12)....	155
5.4.13	Die Bewertung der eigenen Kernfähigkeiten beeinflusst die Beurteilung der Serviceaktivitäten des Herstellers als kaufmitentscheidenden Faktor (These 13).	157
5.4.14	Der Informationstransfer zwischen Dienstleister und der Engineering-Gruppe erfolgt primär situativ (These 14).	160
5.5	Resümee der empirischen Untersuchung.....	162
6	Entwicklung eines Marketingkonzeptes für Investitionsgüterhersteller zur Erhöhung des betriebsphasenbezogenen Kundennutzens.....	165
6.1	Einleitung, Begriffsdefinition und Zielsetzung	165
6.2	Inhalt des Konzeptes.....	171
6.3	Auswahl und Abgrenzung der Bezugsobjekte.....	174
6.4	Prozeßorientiertes Dienstleistungsangebot	179
6.5	Weitere Determinanten der Dienstleistungsauswahl	181
6.5.1	Kernfähigkeiten und Wertschöpfungsbedeutung	181
6.5.2	Kunde - Lieferant Kernkompetenz-Portfolio.....	182
6.5.3	Konkurrenz-Kernkompetenz Portfolio.....	185

Abb. 5-13:	Darstellung des Verbesserungspotentials.....	137
Abb. 5-14:	Nutzungszeitbezogene Darstellung des konstruktiven Verbesserungspotentials	138
Abb. 5-15:	Basis der Zusammenarbeit	140
Abb. 5-16:	Anlagenbezogene Informationsgewinnung	141
Abb. 5-17:	Kernkompetenzen des Anlagenherstellers	143
Abb. 5-18:	Kernkompetenzen - Istsituation	145
Abb. 5-19:	Kernkompetenzen - Zukünftige Entwicklung	146
Abb. 5-20:	Einflußgröße Technologielebenszyklus	147
Abb. 5-21:	Einflußfaktor Kernkompetenz.....	149
Abb. 5-22:	Organisatorische Maßnahmen zur Anlagenverbesserung - Betreiberseite.....	150
Abb. 5-23:	Bewertung der Mitarbeit der Anlagenhersteller aus Betreibersicht.....	151
Abb. 5-24:	Bewertung von Aktivitäten im Verbesserungsprozeß aus Herstellersicht	153
Abb. 5-25:	Beurteilung KVP-Prozeß und Dienstleistungsangebot.....	154
Abb. 5-26:	Servicebedeutung - Mitarbeit im Verbesserungsprozeß - zukünftige Perspektiven	155
Abb. 5-27:	KVP-Service Portfolio	156
Abb. 5-28:	Servicebedeutung - Kernkompetenz - heutige Situation	158
Abb. 5-29:	Kernkompetenz-Service Portfolio.....	159
Abb. 5-30:	Herstellerinterne Schnittstellengestaltung	161
Abb. 6-1:	Produkt-Nutzen Matrix	166
Abb. 6-2:	Einflußfaktoren und Grenzen für After-Sales Maßnahmen	169
Abb. 6-3:	Grundkonzeption des Vorgehensmodelles	170
Abb. 6-4:	Konzeption des Marketingmodelles	173
Abb. 6-5:	Herstellerorientiertes Anlagenauswahlportfolio	176
Abb. 6-6:	Wertschöpfungsorientierte Dienstleistungsermittlung	180
Abb. 6-7:	Kundennutzen-Dienstleistungsmatrix.....	181
Abb. 6-8:	Kunde - Lieferant Kernkompetenz-Portfolio	183
Abb. 6-9:	Konkurrenz-Kernkompetenz Portfolio	186
Abb. 6-10:	8-stufiges Vorgehensmodell zur Anlagenverbesserung.....	193
Abb. 6-11:	Orientierung an der verlängerten Wertschöpfungskette.....	195
Abb. 6-12:	QFD als Instrument zur ganzheitlichen Wertkettenorientierung	197
Abb. 6-13:	Prozeßkettenbezogene Verbesserungspotentiale	201
Abb. 6-14:	OEE-Wert - Kosten Portfolio	202
Abb. 6-15:	Beurteilungsgrößen einer ganzheitlichen Bewertung.....	204
Abb. 6-16:	Bewertung des ausgewählten Betrachtungsobjektes.....	206
Abb. 6-17:	Organisatorische Einbindung in bestehende Prozesse.....	209

Abb. 6-18:	Entwicklung der gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserung	210
Abb. 6-19:	Anwendung des Verrechnungsmodells.....	216
Abb. 6-20:	Modell zur Nutzenvorteilsbestimmung in Abhängigkeit des Beschäftigungsgrades	220
Abb. 6-21:	Gestaltung der Nutzenvorteilsverrechnung (Fall 1 u. 2).....	221
Abb. 6-22:	Gestaltung der Nutzenvorteilsverrechnung (Fall 3).....	223
Abb. 6-23:	Leasingansatz im Verbesserungsprozeß.....	227
Abb. 6-24:	Vorgehensmodell für den Dienstleistungsprozeß	233
Abb. 6-25:	Schema zur Beurteilung von Anlagen und der Instandhaltung	235
Abb. 6-26:	Anlagenherstellerplattform Benchmarking	238
Abb. 6-27:	Einfluß der Wettbewerbsdeterminanten auf die herstellerseitige Dienstleistungsstrategie	240
Abb. 6-28:	Darstellung der Dienstleistungsstrategien.....	245
Abb. 6-29:	Erfahrungskurvenkonzept für Produkte (Anlagen) und Dienstleistungen	253
Abb. 6-30:	Zielgrößen in der Instandhaltung	259
Abb. 6-31:	Kombination von OEE-Wert und Instandhaltungskosten	261
Abb. 6-32:	Nutzendarstellung der zentralen Reserveteilbewirtschaftung	265
Abb. 6-33:	Entscheidungsrelevanter Kostenvergleich in der Reserveteilbewirtschaftung	266
Abb. 6-34:	Schnittstellen im Projektablauf	271

Tabellenverzeichnis

Tabelle 5-1:	Verarbeitungsstufenbezogene Auswahl und Rücklauf.....	116
Tabelle 6-1:	Abhängigkeit der Organisationswahl von internen Potentialen	246
Tabelle 6-2:	Berücksichtigung der Einflußgrößen in Organisationsformen	247
Tabelle 6-3:	Einflußgrößen für die Dienstleistungsgestaltung	248
Tabelle 6-4:	Dienstleistungsspezifische Organisationsform	249