

Gerhard Willi Reiff

**Innovative  
Vertriebs- und Marketingkonzepte  
für industrielle Dienstleistungen**

*Am Beispiel des  
weltweiten Instandhaltungsgeschäftes  
für Industriegasturbinen*

**Verlag Dr. Kovač**

**UNIVERSITÄT ST. GALLEN**

**BIBLIOTHEK  
DUFOURSTRASSE 50  
CH - 9000 ST. GALLEN**

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>    | <b>I</b>   |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b> | <b>VII</b> |

## **1 PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT..... 1**

|     |                                        |   |
|-----|----------------------------------------|---|
| 1.1 | AUSGANGSSITUATION .....                | 1 |
| 1.2 | ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN ..... | 4 |
| 1.3 | AUFBAU DER ARBEIT.....                 | 4 |

### **Teil I: Vertriebs- und Marketingkonzepte für industrielle Dienstleistungen**

## **2 INDUSTRIELLE DIENSTLEISTUNGEN..... 6**

|         |                                                                                                                              |           |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1     | DIE EINORDNUNG DER DIENSTLEISTUNG IN DIE WERTKETTE INDUSTRIELLER UNTERNEHMEN .....                                           | 6         |
| 2.2     | DIENSTLEISTUNG: DEFINITION UND AUSPRÄGUNGEN .....                                                                            | 7         |
| 2.3     | INDUSTRIELLE DIENSTLEISTUNGEN .....                                                                                          | 10        |
| 2.3.1   | <i>Begriffsdefinition industrieller Dienstleistungen .....</i>                                                               | <i>10</i> |
| 2.3.2   | <i>Einordnung der industriellen Dienstleistungen in Anlehnung an den<br/>Geschäftstypenansatz der Investitionsgüter.....</i> | <i>12</i> |
| 2.3.2.1 | Die Produktdienstleistung .....                                                                                              | 13        |
| 2.3.2.2 | Die Anlagendienstleistung .....                                                                                              | 14        |
| 2.3.2.3 | Die Systemdienstleistung .....                                                                                               | 14        |
| 2.4     | UNABHÄNGIGE INDUSTRIELLE DIENSTLEISTUNGEN .....                                                                              | 15        |
| 2.5     | DIE EINSATZMÖGLICHKEITEN INDUSTRIELLER DIENSTLEISTUNGEN .....                                                                | 16        |
| 2.6     | ENTWICKLUNGEN IM INDUSTRIELLEN DIENSTLEISTUNGSMARKT .....                                                                    | 19        |
| 2.7     | DIENSTLEISTUNGSPOTENTIALE IN INDUSTRIEUNTERNEHMEN.....                                                                       | 20        |
| 2.7.1   | <i>Nutzenaspekte für den Nachfrager .....</i>                                                                                | <i>20</i> |
| 2.7.2   | <i>Nutzenaspekte für den Anbieter.....</i>                                                                                   | <i>22</i> |
| 2.7.2.1 | Industrielle Dienstleistungen als Bestandteil eines Leistungssystems .....                                                   | 23        |
| 2.7.2.2 | Industrielle Dienstleistungen als eigenständige Leistungen.....                                                              | 25        |
| 2.8     | AUSWERTUNG VON VORHANDENEN STUDIEN ZUM MARKT DER INDUSTRIELLEN DIENSTLEISTUNGEN ..                                           | 27        |
| 2.8.1   | <i>Studie „Dienstleistungsorientierung von Industrieunternehmen“ .....</i>                                                   | <i>27</i> |
| 2.8.1.1 | Angaben zur Studie.....                                                                                                      | 27        |
| 2.8.1.2 | Ergebnisse im Überblick.....                                                                                                 | 28        |
| 2.8.1.3 | Dienstleistungsorientierung in verschiedenen Unternehmensbereichen .....                                                     | 30        |
| 2.8.1.4 | Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur .....                                                                     | 31        |
| 2.8.1.5 | Dienstleistungsorientierung der Personalführung .....                                                                        | 31        |
| 2.8.1.6 | Dienstleistungsorientierung des Informationssystems.....                                                                     | 32        |
| 2.8.1.7 | Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse.....                                                                              | 33        |
| 2.8.2   | <i>Studie „Professionelle Vermarktung von Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie“ ....</i>                       | <i>34</i> |
| 2.8.2.1 | Angaben zur Studie .....                                                                                                     | 34        |
| 2.8.2.2 | Motive für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts .....                                                                     | 34        |
| 2.8.2.3 | Organisatorische Verankerung des Dienstleistungsgeschäfts .....                                                              | 35        |
| 2.8.2.4 | Steuerung der Dienstleistungsaktivitäten.....                                                                                | 35        |
| 2.8.2.5 | Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung des Dienstleistungsgeschäfts .....                                                        | 37        |
| 2.8.2.6 | Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse.....                                                                              | 38        |
| 2.8.3   | <i>Studie „Global Service“ .....</i>                                                                                         | <i>39</i> |
| 2.8.3.1 | Angaben zur Studie .....                                                                                                     | 39        |
| 2.8.3.2 | Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse.....                                                                              | 39        |
| 2.8.4   | <i>Zusammenfassung der Ergebnisse der Studien.....</i>                                                                       | <i>41</i> |

## **3 VERTRIEB UND MARKETING INDUSTRIELLER DIENSTLEISTUNGEN ..... 42**

|         |                                                               |           |
|---------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1     | MARKETING: DER ERFOLGSFAKTOR NUMMER 1 .....                   | 42        |
| 3.2     | LEISTUNGS- /ANGEBOTSPOLITIK .....                             | 44        |
| 3.2.1   | <i>Aufgaben und Ziele der Leistungspolitik .....</i>          | <i>45</i> |
| 3.2.2   | <i>Leistungsqualität.....</i>                                 | <i>45</i> |
| 3.2.2.1 | Besonderheiten der industriellen Dienstleistungsqualität..... | 46        |
| 3.2.2.2 | Messung der Kundenzufriedenheit .....                         | 48        |

|         |                                                                                                                   |     |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.3   | <i>Ausprägungen der Leistungspolitik</i> .....                                                                    | 52  |
| 3.2.3.1 | Servicepolitik.....                                                                                               | 52  |
| 3.2.3.2 | Reklamationspolitik.....                                                                                          | 53  |
| 3.2.3.3 | Portfoliopolitik.....                                                                                             | 56  |
| 3.2.3.4 | Die Leistungsinnovation.....                                                                                      | 57  |
| 3.3     | PREISPOLITIK.....                                                                                                 | 61  |
| 3.3.1   | <i>Preispolitische Besonderheiten von industriellen Dienstleistungen</i> .....                                    | 62  |
| 3.3.2   | <i>Preisbildung für industrielle Dienstleistungen</i> .....                                                       | 65  |
| 3.3.2.1 | Preisbildung durch Expertenschätzungen.....                                                                       | 65  |
| 3.3.2.2 | Preisbildung durch direkte Kundenbefragungen.....                                                                 | 65  |
| 3.3.2.3 | Preisbildung durch Conjoint Measurement.....                                                                      | 66  |
| 3.3.2.4 | Preisbildung durch Analyse von Wirtschaftlichkeitsdaten.....                                                      | 67  |
| 3.3.2.5 | Preisoptimierung durch Preisbündelung.....                                                                        | 67  |
| 3.3.2.6 | Preisoptimierung durch Kopplungsverkauf.....                                                                      | 67  |
| 3.3.2.7 | Preisoptimierung durch Entbündelung.....                                                                          | 68  |
| 3.3.2.8 | Preisoptimierung durch nichtlineare Preisbildung.....                                                             | 68  |
| 3.4     | DISTRIBUTIONSPOLITIK.....                                                                                         | 69  |
| 3.5     | PERSONALPOLITIK ALS INTERNES MARKETINGINSTRUMENT.....                                                             | 71  |
| 3.5.1   | <i>Besonderheiten und Ziele der Personalpolitik bei Dienstleistungsunternehmen</i> .....                          | 73  |
| 3.5.2   | <i>Instrumente des internen Marketings</i> .....                                                                  | 74  |
| 3.6     | KOMMUNIKATIONSPOLITIK.....                                                                                        | 75  |
| 3.6.1   | <i>Aufgaben und Ziele der Kommunikationspolitik</i> .....                                                         | 75  |
| 3.6.2   | <i>Instrumente der Kommunikationspolitik</i> .....                                                                | 76  |
| 3.6.2.1 | Die persönliche Kommunikation.....                                                                                | 76  |
| 3.6.2.2 | Messen und Ausstellungen.....                                                                                     | 78  |
| 3.6.3   | <i>Das Kommunikationskonzept für die Vermarktung industrieller Dienstleistungen</i> .....                         | 79  |
| 3.7     | ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE AUS LITERATUR UND VORHANDENER EMPIRIE.....                                       | 80  |
| 4       | <b>INNOVATIVE VERTRIEBS- UND MARKETINGKONZEPTE FÜR INDUSTRIELLE DIENSTLEISTUNGEN: TRENDS UND BEST-PRACTICE 81</b> |     |
| 4.1     | NEUE INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN.....                                                           | 81  |
| 4.2     | NEUE INSTANDHALTUNGSTECHNOLOGIEN.....                                                                             | 87  |
| 4.2.1   | <i>Video-/Teleservice – Remote Monitoring</i> .....                                                               | 88  |
| 4.2.2   | <i>eMaintenance</i> .....                                                                                         | 90  |
| 4.2.2.1 | Zustandsorientierte Instandhaltung.....                                                                           | 93  |
| 4.2.2.2 | eCondition Monitoring.....                                                                                        | 94  |
| 4.2.2.3 | eMaintenance Assistance.....                                                                                      | 95  |
| 4.2.2.4 | Integrierte Produkt- und Prozessdiagnostik.....                                                                   | 96  |
| 4.2.2.5 | Prozessbegleitende Technologieberatung.....                                                                       | 96  |
| 4.2.2.6 | Life-Cycle-Costing Analyse.....                                                                                   | 97  |
| 4.2.2.7 | Stärken und Schwächen Analyse der eMaintenance.....                                                               | 97  |
| 4.2.3   | <i>Risikoorientierte Instandhaltung</i> .....                                                                     | 98  |
| 4.2.3.1 | Beschreibung.....                                                                                                 | 98  |
| 4.2.3.2 | Data Mining.....                                                                                                  | 99  |
| 4.2.3.3 | Risk Ranking.....                                                                                                 | 101 |
| 4.2.3.4 | Risikoorientierte Optimierung.....                                                                                | 102 |
| 4.2.3.5 | Best Practice.....                                                                                                | 103 |
| 4.2.3.6 | Stärken/Schwächen Analyse.....                                                                                    | 104 |
| 4.2.4   | <i>Ganzheitlich konzipierte Instandhaltungs-Managementsysteme</i> .....                                           | 105 |
| 4.2.4.1 | Beschreibung.....                                                                                                 | 105 |
| 4.2.4.2 | Best Practice.....                                                                                                | 107 |
| 4.2.4.3 | Zuverlässigkeitsorientierte Instandhaltung.....                                                                   | 107 |
| 4.2.4.4 | Stärken/Schwächen Analyse.....                                                                                    | 108 |
| 4.3     | INNOVATIVE VERTRIEBS- UND MARKETINGKONZEPTE.....                                                                  | 109 |
| 4.3.1   | <i>Mass Customization</i> .....                                                                                   | 109 |
| 4.3.1.1 | Best Practice.....                                                                                                | 111 |
| 4.3.1.2 | Stärken/Schwächen Analyse.....                                                                                    | 111 |
| 4.3.2   | <i>Lebenszyklusorientierte Instandhaltungs Kooperation</i> .....                                                  | 112 |
| 4.3.2.1 | Beschreibung.....                                                                                                 | 112 |
| 4.3.2.2 | Best Practice.....                                                                                                | 113 |
| 4.3.2.3 | Stärken/Schwächen Analyse.....                                                                                    | 114 |
| 4.3.3   | <i>Instandhaltungsoutsourcing</i> .....                                                                           | 114 |
| 4.3.4   | <i>Full Plant Support</i> .....                                                                                   | 115 |
| 4.3.5   | <i>Betreibermodelle</i> .....                                                                                     | 116 |
| 4.3.5.1 | Beschreibung.....                                                                                                 | 116 |
| 4.3.5.2 | Best Practice.....                                                                                                | 119 |

|         |                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.5.3 | Stärken/Schwächen Analyse .....                                                                                                                                                                   | 120 |
| 4.3.6   | Long Term Service Agreement .....                                                                                                                                                                 | 120 |
| 4.3.6.1 | „Long Term Service Agreement“ – Praxisbeispiele .....                                                                                                                                             | 121 |
| 4.3.7   | Leasing und Exchange .....                                                                                                                                                                        | 125 |
| 4.4     | EFFEKTE UNTERSCHIEDLICHER VERTRAGSTYPEN IN DER WARTUNG UND INSTANDHALTUNG VON<br>INDUSTRIEGASTURBINEN UND FLUGTRIEBWERKEN .....                                                                   | 125 |
| 4.4.1   | Grundsätzliche Berechnung der Vertragstypen .....                                                                                                                                                 | 126 |
| 4.4.1.1 | Time & Material Verträge .....                                                                                                                                                                    | 126 |
| 4.4.1.2 | Fly by Hour Verträge .....                                                                                                                                                                        | 127 |
| 4.4.2   | Messung des Erfolges der Vertragstypen .....                                                                                                                                                      | 128 |
| 4.4.2.1 | Messung des Erfolges aus Anbieter Sicht .....                                                                                                                                                     | 128 |
| 4.4.2.2 | Messung des Erfolges aus Kunden-Sicht .....                                                                                                                                                       | 130 |
| 4.4.3   | Spezifische Ergebniseffekte der Vertragstypen .....                                                                                                                                               | 131 |
| 4.4.4   | Zusammenfassung .....                                                                                                                                                                             | 136 |
| 4.5     | ZUSAMMENFASSENDE GEGENÜBERSTELLUNG DER HERAUSFORDERUNGEN IM INDUSTRIELLEN<br>DIENSTLEISTUNGSMARKT UND DEN POTENTIELLEN LÖSUNGSANSÄTZEN DURCH INNOVATIVE<br>VERTRIEBS- UND MARKETINGKONZEPTE ..... | 137 |
| 4.6     | HYPOTHESENFORMULIERUNG .....                                                                                                                                                                      | 139 |

## Teil II: Empirische Untersuchung zur Verbreitung der Nutzung innovativer Vertriebs- und Marketingkonzepte im weltweiten Instandhaltungsgeschäft für Industriegasturbinen

|         |                                                                                                                     |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5       | SITUATIONSANALYSE DES WELTWEITEN<br>INSTANDHALTUNGSMARKTES FÜR INDUSTRIEGASTURBINEN .....                           | 140 |
| 5.1     | DESIGN UND ANWENDUNGEN VON LUFTFAHRTABGELEITETEN INDUSTRIEGASTURBINEN<br>DER LM-BAUREIHE VON GENERAL ELECTRIC ..... | 140 |
| 5.1.1   | Aeroderivatives und Heavy Duties .....                                                                              | 141 |
| 5.1.2   | Gewicht .....                                                                                                       | 141 |
| 5.1.3   | Modularer Aufbau .....                                                                                              | 142 |
| 5.1.4   | Effizienz .....                                                                                                     | 142 |
| 5.1.5   | Die LM-Serie von General Electric .....                                                                             | 142 |
| 5.1.6   | Aufbau eines Packages .....                                                                                         | 143 |
| 5.2     | WELTWEITE VERBREITUNG .....                                                                                         | 144 |
| 5.3     | ANFORDERUNGEN AN WARTUNG UND INSTANDHALTUNG .....                                                                   | 146 |
| 5.3.1   | Inspektion .....                                                                                                    | 147 |
| 5.3.2   | Hot Section Inspection (HSI) .....                                                                                  | 147 |
| 5.3.3   | Überholung .....                                                                                                    | 147 |
| 5.3.4   | Reparatur .....                                                                                                     | 147 |
| 5.3.4.1 | Stufe 1: Vor-Ort Wartungsarbeiten .....                                                                             | 148 |
| 5.3.4.2 | Stufe 2: Hot Section Austausch / Modultauch vor Ort .....                                                           | 148 |
| 5.3.4.3 | Stufe 3: Zerlegung der Module in Einzelteile, Teilereparatur .....                                                  | 148 |
| 5.3.4.4 | Stufe 4: Erhöhte Teilereparaturliefe und Test .....                                                                 | 148 |
| 5.4     | ABLAUF EINER GASTURBINENWARTUNG AM BEISPIEL EINER ÜBERHOLUNG .....                                                  | 149 |
| 5.4.1   | Anlieferung / Eingangsbefund .....                                                                                  | 149 |
| 5.4.2   | Demontage der Gasturbine in Module / Befundung der Module .....                                                     | 150 |
| 5.4.3   | Demontage der Module in Einzelteile / Befundung der Einzelteile .....                                               | 150 |
| 5.4.4   | Materialdisposition / Reparatur .....                                                                               | 150 |
| 5.4.5   | Montage der Module / Gasturbine, Test und Auslieferung .....                                                        | 150 |
| 5.5     | WETTBEWERBSITUATION .....                                                                                           | 151 |
| 5.6     | ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG .....                                                                                    | 154 |

|           |                                                                                                                                                       |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6</b>  | <b>KONZEPTION DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG UND ERGEBNISSE.....</b>                                                                                    | <b>155</b> |
| 6.1       | KONZEPTION.....                                                                                                                                       | 155        |
| 6.1.1     | Befragungsdesign.....                                                                                                                                 | 156        |
| 6.1.2     | Aufbau des Fragebogens.....                                                                                                                           | 157        |
| 6.2       | DATENANALYSE.....                                                                                                                                     | 158        |
| 6.3       | AUSWERTUNG.....                                                                                                                                       | 160        |
| 6.3.1     | Serviceanforderungen und deren Wichtigkeit für den Kunden.....                                                                                        | 161        |
| 6.3.1.1   | Serviceanforderungen an Leistungsprozess und -ergebnis.....                                                                                           | 162        |
| 6.3.1.1.1 | „Qualität der Instandhaltung“.....                                                                                                                    | 163        |
| 6.3.1.1.2 | „Kurze Reaktionszeit“.....                                                                                                                            | 163        |
| 6.3.1.1.3 | „Kurze Instandhaltungszeit“.....                                                                                                                      | 164        |
| 6.3.1.1.4 | „Zuverlässigkeit bezüglich Terminvereinbarung und Kosten“.....                                                                                        | 164        |
| 6.3.1.1.5 | „Transparenz des Instandhaltungsprozesses“.....                                                                                                       | 165        |
| 6.3.1.1.6 | „Verwendung von alternativen Ersatzteilen und Reparaturverfahren“.....                                                                                | 165        |
| 6.3.1.2   | Serviceanforderungen an das Leistungspotential des Instandhalters.....                                                                                | 166        |
| 6.3.1.2.1 | „Detaillierte Kostenkalkulation im Voraus“.....                                                                                                       | 167        |
| 6.3.1.2.2 | „Detaillierte Servicebeschreibung im Voraus“.....                                                                                                     | 167        |
| 6.3.1.2.3 | „Flexibilität bei Preisgestaltung und Zahlungskonditionen“.....                                                                                       | 168        |
| 6.3.1.2.4 | „Technische Beratung und Schulung durch den Dienstleister“.....                                                                                       | 168        |
| 6.3.1.2.5 | „Flexible und innovative Vertragsgestaltung“.....                                                                                                     | 168        |
| 6.3.1.2.6 | „Langfristige Geschäftsbeziehung zum Instandhalter“.....                                                                                              | 169        |
| 6.3.1.2.7 | „Geringe Entfernung zum Instandhalter“.....                                                                                                           | 169        |
| 6.3.1.2.8 | „Regelmäßige Kundenbesuche“.....                                                                                                                      | 169        |
| 6.3.1.2.9 | „Unabhängigkeit des Instandhalters vom Hersteller der Industriegasturbine“.....                                                                       | 170        |
| 6.3.2     | Abhängigkeit ausgewählter Kriterien.....                                                                                                              | 170        |
| 6.3.2.1   | „flexible und innovative Vertragsgestaltung“ und „flexible Preisgestaltung und Zahlungskonditionen“.....                                              | 174        |
| 6.3.2.1.1 | „langfristige Geschäftsbeziehung zum Instandhalter“ und „regelmäßige Kundenbesuche“.....                                                              | 174        |
| 6.3.2.1.2 | „detaillierte Kostenkalkulation im Voraus“ und „detaillierte Servicebeschreibung im Voraus“.....                                                      | 175        |
| 6.3.2.1.3 | „geringe Entfernung zum Instandhalter“, „kurze Reaktionszeit“ und „kurze Instandhaltungszeit“.....                                                    | 176        |
| 6.3.2.1.4 | „Verwendung von alternativen Ersatzteilen und Reparaturverfahren“ und „Unabhängigkeit des Instandhalters vom Hersteller der Industriegasturbine“..... | 176        |
| 6.3.2.1.5 | „Verwendung von alternativen Ersatzteilen und Reparaturverfahren“ und „flexible Preisgestaltung und Zahlungskonditionen“.....                         | 176        |
| 6.3.2.1.6 | „Qualität der Instandhaltungsdienstleistung“ und „flexible Preisgestaltung und Zahlungskonditionen“.....                                              | 177        |
| 6.3.2.1.7 | „Qualität der Instandhaltungsdienstleistung“ und „Verwendung von alternativen Ersatzteilen und Reparaturverfahren“.....                               | 178        |

**Teil III: Fallbeispiel zur Entwicklung und zum Einsatz innovativer Vertriebs- und Marketingkonzepte im weltweiten Instandhaltungsmarkt für Industriegasturbinen auf Basis einer empirischen Untersuchung**

|          |                                                                                                |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7</b> | <b>SITUATIONSANALYSE: DAS UNTERNEHMEN MTU MAINTENANCE BERLIN- BRANDENBURG GMBH.....</b>        | <b>179</b> |
| 7.1      | DAS UNTERNEHMEN.....                                                                           | 179        |
| 7.1.1    | Historie des MTU Standortes Ludwigsfelde.....                                                  | 179        |
| 7.1.2    | Die Einbindung der MTU Maintenance Berlin-Brandenburg GmbH in den DaimlerChrysler Konzern..... | 180        |
| 7.1.3    | Die globale Ausrichtung der MTU Maintenance Gruppe.....                                        | 181        |
| 7.1.4    | Geschäftsfelder der MTU Maintenance Berlin-Brandenburg GmbH.....                               | 181        |
| 7.2      | SITUATIONSANALYSE ALS BASIS EINER MARKETINGKONZEPTION.....                                     | 182        |
| 7.3      | SITUATIONSANALYSE ANGEWANDT AUF MTU MAINTENANCE BERLIN-BRANDENBURG GMBH.....                   | 183        |
| 7.3.1    | Marktanalyse.....                                                                              | 183        |
| 7.3.1.1  | Instandhaltungsintervalle.....                                                                 | 185        |
| 7.3.1.2  | Marktpotential im Zehnjahreszeitraum.....                                                      | 185        |

|          |                                                                                                                                           |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.3.1.3  | Marktsegmentierung.....                                                                                                                   | 186        |
| 7.3.2    | <i>Potentialanalyse</i> .....                                                                                                             | 187        |
| 7.3.2.1  | Eckdaten der Unternehmung .....                                                                                                           | 187        |
| 7.3.2.2  | Leistungspolitik .....                                                                                                                    | 188        |
| 7.3.2.3  | Organisationsstruktur .....                                                                                                               | 189        |
| 7.3.2.4  | Analyse der Dienstleistungsprozesse .....                                                                                                 | 190        |
| 7.3.2.5  | „Shopvisit“-Blueprint .....                                                                                                               | 190        |
| 7.3.2.6  | „Fieldservice“-Blueprint .....                                                                                                            | 194        |
| 7.3.2.7  | Preispolitik.....                                                                                                                         | 195        |
| 7.3.2.8  | Distributionspolitik.....                                                                                                                 | 197        |
| 7.3.2.9  | Kommunikationspolitik.....                                                                                                                | 198        |
| 7.3.2.10 | Personalpolitik .....                                                                                                                     | 198        |
| 7.3.2.11 | Zusammenfassung .....                                                                                                                     | 199        |
| 7.3.3    | <i>Wettbewerbsanalyse</i> .....                                                                                                           | 199        |
| 7.3.3.1  | Analyse der Hersteller von Industriegasturbinen.....                                                                                      | 200        |
| 7.3.3.2  | Ausschließliche Dienstleister .....                                                                                                       | 200        |
| 7.3.3.3  | Betrachtung der Gesamtwettbewerbssituation.....                                                                                           | 201        |
| 7.3.3.4  | Zusammenfassung Wettbewerbsanalyse.....                                                                                                   | 201        |
| 7.3.4    | <i>Umweltanalyse</i> .....                                                                                                                | 202        |
| 7.3.5    | <i>Ressourcen-Analyse</i> .....                                                                                                           | 203        |
| 7.3.6    | <i>Chancen/ Risiken - Analyse</i> .....                                                                                                   | 205        |
| 7.3.7    | <i>Kombination zur SWOT-Matrix</i> .....                                                                                                  | 207        |
| 7.4      | STRATEGISCHE POSITIONIERUNG DER UNTERNEHMUNG .....                                                                                        | 208        |
| 7.5      | HYPOTHESENFORMULIERUNG AUS DER SITUATIONSANALYSE DER MTU MAINTENANCE BERLIN-<br>BRANDENBURG GMBH .....                                    | 211        |
| <b>8</b> | <b>AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE BEZOGEN AUF DIE<br/>MTU MAINTENANCE BERLIN-BRANDENBURG GMBH UND IHRE<br/>WETTBEWERBER.....</b>   | <b>212</b> |
| 8.1      | RÜCKSCHAU AUF DAS IN KAPITEL 6 BESCHRIEBENE BEFRAGUNGSDESIGN .....                                                                        | 212        |
| 8.2      | ERGEBNISSE .....                                                                                                                          | 212        |
| 8.2.1    | <i>Mitbewerber auf dem Instandhaltungsmarkt für LM-Industriegasturbinen</i> .....                                                         | 212        |
| 8.2.2    | <i>Die MTU Maintenance Berlin-Brandenburg GmbH im Feld der Mitbewerber</i> .....                                                          | 214        |
| 8.2.2.1  | Stärken der MTU Maintenance Berlin-Brandenburg GmbH .....                                                                                 | 216        |
| 8.2.2.2  | Schwächen der MTU Maintenance Berlin-Brandenburg GmbH .....                                                                               | 217        |
| 8.3      | ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN.....                                                                                                               | 218        |
| 8.4      | SUCHFELDER FÜR VERBESSERUNGSMAßNAHMEN BEI DER MTU MAINTENANCE<br>BERLIN-BRANDENBURG GMBH .....                                            | 222        |
| 8.5      | OPTIMIERUNGSMAßNAHMEN ZUM MARKTAUFTRITT DES BEISPIELUNTERNEHMENS .....                                                                    | 224        |
| 8.5.1    | <i>Kundenbeziehungs- und Kommunikationspolitik</i> .....                                                                                  | 225        |
| 8.5.1.1  | Kundendatenanalyse und Vertriebsinformationssystem.....                                                                                   | 225        |
| 8.5.1.2  | Kundenzufriedenheitsanalyse.....                                                                                                          | 225        |
| 8.5.1.3  | Personalpolitik.....                                                                                                                      | 229        |
| 8.5.1.4  | Vertriebsorganisation und – dimensionierung .....                                                                                         | 230        |
| 8.5.2    | <i>Preis- und Vertragspolitik</i> .....                                                                                                   | 230        |
| 8.5.3    | <i>Zuverlässigkeit und Vertrauen</i> .....                                                                                                | 232        |
| 8.5.3.1  | Reduzierung der Instandhaltungszeit.....                                                                                                  | 232        |
| 8.5.3.2  | Garantiepolitik.....                                                                                                                      | 233        |
| 8.5.4    | <i>Benchmarking</i> .....                                                                                                                 | 235        |
| 8.5.5    | <i>Verbesserungspotential im Überblick</i> .....                                                                                          | 237        |
| <b>9</b> | <b>INNOVATIVE VERTRIEBS- UND MARKETINGKONZEPTE FÜR<br/>INDUSTRIELLE DIENSTLEISTUNGEN – ERGEBNISSE UND<br/>IMPLEMENTIERUNGSMODELL.....</b> | <b>239</b> |
| 9.1      | ERGEBNIS DER EMPIRISCHEN TRENDABFRAGE .....                                                                                               | 239        |
| 9.2      | ZUSAMMENFASSENDE GEGENÜBERSTELLUNG VON KRITERIEN ZU DEN INNOVATIVEN VERTRIEBS-<br>UND MARKETINGKONZEPTEN .....                            | 242        |
| 9.3      | IMPLEMENTIERUNGSMODELL FÜR INNOVATIVE VERTRIEBS- UND MARKETINGKONZEPTE .....                                                              | 244        |
| 9.4      | ÜBERPRÜFUNG DER NUTZENASPEKTE FÜR ANBIETER UND NACHFRAGER .....                                                                           | 245        |
| 9.5      | EINFLUSS DER INNOVATIVEN MODELLE AUF DEN PREISFINDUNGSPROZESS .....                                                                       | 245        |

|           |                                                                                                                                                                                                                                               |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10</b> | <b>ÜBERPRÜFUNG UND DISKUSSION DER AUFGESTELLTEN HYPOTHESEN .....</b>                                                                                                                                                                          | <b>246</b> |
| 10.1      | INNOVATIVE VERTRIEBS- UND MARKETINGKONZEPTE WIE „RISIKOORIENTIERTE INSTANDHALTUNG, (EMAINTENANCE), OUTSOURCING ODER TREND MONITORING SIND VON GROSSEM INTERESSE FÜR DIE BETREIBER VON INDUSTRIEGASTURBINEN. (HYPOTHESE 1).....                | 246        |
| 10.2      | INNOVATIVE METHODEN, DIE DIE VERANTWORTUNG DES BETREIBERS/BESITZERS AN EINEN DRITTEN ÜBERTRAGEN, HABEN NOCH NICHT DAS VERTRAUEN DER BETREIBER VON INDUSTRIEGASTURBINEN GEFUNDEN. (HYPOTHESE 2) .....                                          | 247        |
| 10.3      | QUALITÄTSORIENTIERTE NACHFRAGER IM INSTANDHALTUNGSMARKT FÜR INDUSTRIEGASTURBINEN INTERESSIEREN SICH FÜR RISIKOORIENTIERTE INSTANDHALTUNG MEHR ALS ANDERE NACHFRAGER. (HYPOTHESE 3).....                                                       | 248        |
| 10.4      | NACHFRAGER IM INSTANDHALTUNGSMARKT FÜR INDUSTRIEGASTURBINEN SIND SEHR KOSTENORIENTIERT (HYPOTHESE 4) WAS DAZU FÜHRT, DASS:.....                                                                                                               | 249        |
| 10.4.1    | <i>die Kosten möglichst gering gehalten werden sollen und Preisvergleiche zwischen den Anbietern gemacht werden. (Hypothese 4.1) .....</i>                                                                                                    | 249        |
| 10.4.2    | <i>die Kosten bevorzugt im Vorfeld bekannt und planbar sein sollen. (Hypothese 4.2).....</i>                                                                                                                                                  | 249        |
| 10.5      | CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IST VON GROBER BEDEUTUNG FÜR DIE BETREIBER VON INDUSTRIEGASTURBINEN. (HYPOTHESE 5) .....                                                                                                                     | 250        |
| 10.6      | DIE KUNDEN ERWARTEN VOM INSTANDHALTER EIN WELTWEITES STANDORTNETZ. (HYPOTHESE 6).....                                                                                                                                                         | 251        |
| 10.7      | DIE KUNDEN BEVORZUGEN LANGFRISTIGE VERTRAGSBEZIEHUNGEN (GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN) MIT PLANBAREN INSTANDHALTUNGSaufWENDUNGEN. (HYPOTHESE 7) .....                                                                                                  | 252        |
| 10.8      | DIE KUNDEN MESSEN DER PERSÖNLICHEN KOMMUNIKATION WEITERHIN EINE HOHE BEDEUTUNG ZU – DIE HÖHER LIEGT ALS DER BEDARF NACH EBUSINESS. (HYPOTHESE 8) .....                                                                                        | 254        |
| 10.9      | DIE KUNDEN SIND BEREIT, FÜR ALTERNATIVE ERSATZTEILE EINE EINBUßE AN QUALITÄT BEZIEHUNGSWEISE EIN HÖHERES AUSFALLRISIKO IN KAUF ZU NEHMEN. (HYPOTHESE 9).....                                                                                  | 256        |
| 10.10     | DIE KUNDEN ERWARTEN EINEN KOMPLETTSERVICE, DER BIS ZUM BETREIBEN DER ANLAGE GEHEN KANN – AM LIEBSTEN KAUFEN SIE NUR NOCH DIE LEISTUNG DER ANLAGE. (HYPOTHESE 10).....                                                                         | 257        |
| 10.11     | AUFGRUND DER HERVORRAGENDEN AUFSTELLUNG IN ALLEN WICHTIGEN INSTANDHALTUNGSKRITERIEN WIRD DIE MTU MAINTENANCE BERLIN-BRANDENBURG GMBH VON DEN KUNDEN ALS EINZIG AKZEPTABLE ALTERNATIVE ZUM OEM GENERAL ELECTRIC ANGESEHEN. (HYPOTHESE 11)..... | 258        |
| <b>11</b> | <b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>260</b> |
| 11.1      | VERIFIZIERUNG DER FORSCHUNGSFRAGE AUS DER LITERATURAUSWERTUNG.....                                                                                                                                                                            | 260        |
| 11.2      | ZENTRALE ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG .....                                                                                                                                                                                           | 260        |
| 11.3      | WISSENSCHAFTLICHE BEWERTUNG .....                                                                                                                                                                                                             | 263        |
| 11.4      | IMPLIKATIONEN FÜR DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE .....                                                                                                                                                                                             | 264        |
|           | <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>265</b> |
|           | <b>ANHANG A .....</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>281</b> |
|           | <b>ANHANG B.....</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>283</b> |