

VEREIN
DEUTSCHER
INGENIEURE

Strategischer Vertrieb
Dienstleistungen und Leistungssysteme
gestalten mit dem Business-Coach

VDI 4506

Blatt 3 / Part 3

Strategic sales
Planning services using Business Coach

Ausg. deutsch/englisch
Issue German/English

Die deutsche Version dieser Richtlinie ist verbindlich.

The German version of this guideline shall be taken as authoritative. No guarantee can be given with respect to the English translation.

Inhalt	Seite	Contents	Page
Vorbemerkung	2	Preliminary note	2
Einleitung	3	Introduction	3
1 Anwendungsbereich	3	1 Scope	3
2 Normative Verweise	5	2 Normative references	5
3 Begriffsabgrenzung „Dienstleistungen“	5	3 Demarcation of the term “services”	5
3.1 Reine, produktunabhängige Dienstleistungen	6	3.1 Pure, product-independent services	6
3.2 Produktbegleitende Dienstleistungen	6	3.2 Product-linked services	6
3.3 Leistungssysteme/Hybride Produkte	6	3.3 Performance systems/hybrid products	6
4 Businessplan Dienstleistungen	7	4 Services business plan	7
5 Business-Coach Dienstleistungen	9	5 Services business coach	9
5.1 Phase Einsteigen – Visionen und Erwartungen	9	5.1 Entry phase – visions and expectations	9
5.2 Phase Analysieren – Anforderungen und Bedürfnisse	11	5.2 Analysis phase – needs and requirements	11
5.2.1 Analyseanforderungen überblicken – Kompetenzen prüfen	11	5.2.1 Survey analysis requirements check competences	11
5.2.2 Dienstleistungen analysieren – Nutzen- und Ertragspotenziale prüfen	13	5.2.2 Analyzing services – checking potentials for benefits and earnings .	13
5.2.3 Status zusammenstellen – Analyseergebnisse zusammenfassen .	18	5.2.3 Sum up status – summarize the results of analysis . .	18
5.3 Phase Orientieren – Lösungsfindung und Bewertung	18	5.3 Orientation phase – solution-finding and assessment	18
5.3.1 Vorgaben für Dienstleistungen kennen – Was müssen Sie einhalten?	18	5.3.1 Know what is required for services – What have your to comply with? . .	18
5.3.2 Strategische Orientierungsfelder abstecken – Wohin will ich mich entwickeln?	21	5.3.2 Stake out strategic orientation fields – In which direction do I want to develop?	21
5.3.3 Businessplan – Dienstleistungschancen finden	23	5.3.3 Business plan – find service opportunities	23
5.3.4 Aktions- und Leistungsnahmen festlegen	24	5.3.4 Decide on the framework for action and performance	24

VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP)

Fachbereich Technischer Vertrieb und Produktmanagement

VDI-Handbuch Technischer Vertrieb und Produktmanagement

	Seite		Page
5.4 Phase Sondieren – Lösungen konzipieren	25	5.4 Probe phase – create concepts for solutions	25
5.4.1 Marketing-Instrumente verwenden – Marketing-Mix entwerfen	27	5.4.1 Use marketing instruments – draw up a marketing mix	27
5.4.2 Businessplan – Planung konzipieren	29	5.4.2 Business plan – conceptualize your planning.	29
5.4.3 Leistungsangebotsdossiers pflegen – Wissen zusammenstellen	33	5.4.3 Review the services-on-offer dossier – summarize what you know	33
5.5 Phase Projektieren –		5.5 Project planning phase –	
Lösungen implementieren	34	implementing solutions	34
5.5.1 Projektierungsauftrag prüfen – Was soll erreicht werden?	34	5.5.1 Check the project palnning order – What is intended to be achieved?	34
5.5.2 Projekt integrieren – Wer ist beteiligt?	35	5.5.2 Integrate the project – Who is involved?	35
5.5.3 Businessplan – Prozess gestalten	36	5.5.3 Business plan – design the process	36
5.5.4 Realisierungsauftrag erteilen – Was zur Realisierung freigeben?	38	5.5.4 Issue realization order – What should be approved for realization?	38
5.6 Phase Realisieren –		5.6 Implementation phase –	
Markteinführung und Erfolgskontrolle	40	market launch and success monitoring.	40
5.6.1 Projekt koordinieren – Wie zusammenarbeiten?	40	5.6.1 Co-ordinate the project – What form does collaboration take?.	40
5.6.2 Businessplan – Finanzergebnisse überwachen	41	5.6.2 Business plan – monitor the financial results.	41
5.6.3 Projektcontrolling – Besser werden	44	5.6.3 Controlling of the project – get better.	44
5.6.4 Projekt abschließen – Dienst- leistungserfolg zusammenfassen.	47	5.6.4 Wrap up the project – summarize the services result	47
6 Software	48	6 Software	48
Schrifttum	48	Bibliography	48

Vorbemerkung

Der Inhalt dieser Richtlinie ist entstanden unter Beachtung der Vorgaben und Empfehlungen der Richtlinie VDI 1000.

Alle Rechte, insbesondere die des Nachdrucks, der Fotokopie, der elektronischen Verwendung und der Übersetzung, jeweils auszugsweise oder vollständig, sind vorbehalten.

Die Nutzung dieser VDI-Richtlinie ist unter Wahrung des Urheberrechts und unter Beachtung der Lizenzbedingungen (www.vdi-richtlinien.de), die in den VDI-Merkblättern geregelt sind, möglich.

Allen, die ehrenamtlich an der Erarbeitung dieser VDI-Richtlinie mitgewirkt haben, sei gedankt.

Eine Liste der aktuell verfügbaren Blätter dieser Richtlinienreihe ist im Internet abrufbar unter www.vdi.de/4506.

Preliminary note

The content of this guideline has been developed in strict accordance with the requirements and recommendations of the guideline VDI 1000.

All rights are reserved, including those of reprinting, reproduction (photocopying, micro copying), storage in data processing systems and translation, either of the full text or of extracts.

The use of this guideline without infringement of copyright is permitted subject to the licensing conditions specified in the VDI Notices (www.vdi-richtlinien.de).

We wish to express our gratitude to all honorary contributors to this guideline.

A catalogue of all available parts of this series of guidelines can be accessed on the internet at www.vdi.de/4506.

Einleitung

Erfolge am Markt sind das wesentliche Ziel eines Unternehmens. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Kunde heute mehr als nur „zufriedengestellt“ werden. Bei den meisten gegebenen Wettbewerbskonstellationen ist eine „Begeisterung“ des Kunden ein sicherer Weg, sich vom Wettbewerb nachhaltig abzugrenzen. Oft reicht das vorhandene Dienstleistungs- oder Serviceportfolio dazu nicht aus. Um auf neue oder veränderte Kundenerwartungen reagieren zu können, müssen neue Dienstleistungen oder Serviceangebote erarbeitet und vermarktet werden. Das Dienstleistungs- und Servicemanagement wird daher zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, um Kunden zu begeistern und somit die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Häufig sind Dienstleistungen auch der entscheidende Differenzierungsfaktor beim Wettbewerb, der nicht so einfach kopiert werden kann. Zudem liegen die Erträge von entgeltlichen Dienstleistungen in der Regel um ein Vielfaches über denen, die durch den Verkauf physischer Produkte erzielbar sind.

Die Dienstleistungskultur findet sich bei den Mitarbeitern im Unternehmen in den Prozessen, Vorgehensweisen und Methoden des Dienstleistungsmanagements wieder. Die Einführung eines Dienstleistungsmanagements ist zwar notwendig, aber alleine nicht ausreichend für die langfristige Erfolgssicherung. Dienstleistungen müssen möglichst schnell und mit möglichst hoher Qualität vom Kunden wahrgenommen werden. Erst eine systematische Steuerung (Ziel- und Planungskompetenz), Prozesskenntnis (Durchführungskompetenz) und ständige Beobachtungen (Ergebniskompetenz) für zukünftige Optimierungen können das in Dienstleistungen enthaltene Potenzial ausschöpfen. Die Qualität des Dienstleistungsmanagements entscheidet darüber, ob und wie Dienstleistungen angeboten werden und mit welchem Erfolg. Der strategische Vertrieb erfüllt dabei eine entscheidende Querschnitts- und Transmitterfunktion, um die eigene Dienstleistungskultur kontinuierlich zu erhöhen und damit den Unternehmenserfolg langfristig zu steigern.

Die vorliegende Richtlinie ist ein Arbeitsergebnis des VDI-Fachausschusses Strategischer Vertrieb. Die Projektverantwortung trägt der Fachbeirat Technischer Vertrieb und Produktmanagement als Organ der VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP).

1 Anwendungsbereich

Diese Richtlinie soll nach der Nutzung von VDI 4506 Blatt 1 eingesetzt werden, wenn sich die gewonnenen Handlungserkenntnisse auf die Entwicklung und Optimierung von Dienstleistungen

Introduction

The essential aim of a business is success in the marketplace. Today simply satisfying the customer is not enough to achieve this goal. In most competitive situations one sure way of permanently standing out from the competition is to arouse “enthusiasm” in the customer. In many cases the existing product or services portfolio will be inadequate. Being able to respond to new or changing customer expectations depends on working out and marketing new ranges of services. Services management thus becomes a vital success factor in arousing enthusiasm in the customer and thus achieving business goals. Frequently services are even the decisive differentiation factor in standing out from the competition and one which it is not such a simple matter to copy. Furthermore the income from revenue-producing services is usually many times greater than the revenue which can be obtained from the sale of physical products.

The service culture is reflected in the company’s employees, in the processes, procedures and methods of services management. The introduction of a services management system is indeed a necessity but will not on its own be enough to secure long-term success. Services must be experienced by the customer as quickly as possible and at the highest possible quality. Without systematic control (goal and planning competence), process know-how (execution competence) and continual monitoring (operational competence) for future optimizations it will not be possible to fully exploit the potential contained in services. The quality of services management will decide not only whether and how services will be offered but also how successfully. Strategic sales performs a vital cross-functional and transmissional role here in order to secure continual improvements in its own services culture and thereby to increase long-term business success.

The present guideline is the outcome of work carried out by the VDI Technical Committee “Strategic sales”. The Sales Engineering and Product Management scientific advisory board as an organ of VDI Society for Product and Process Design (GPP) has responsibility for the project.

1 Scope

The present guideline should be applied after using VDI 4506 Part 1 if the action-related findings there obtained concentrate on the development and optimization of services or on performance systems (serv-

oder auf Leistungssysteme (Dienstleistungen plus Sachgüter) konzentrieren.

Anmerkung: Grundsätzlich werden die Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ in der Praxis synonym verwendet. In dieser Richtlinie wird daher einheitlich der Begriff „Dienstleistung“ verwendet.

Aus dem Businessplan „Unternehmen“ der VDI 4506 Blatt 1 wird hier der Businessplan „Dienstleistungen“. Die methodische Vorgehensweise ist gleich, nur die Fragestellungen konzentrieren sich jetzt auf und um Dienstleistungen oder Leistungssysteme.

Auch unabhängig von der Anwendung der VDI 4506 Blatt 1 ist die vorliegende Richtlinie eine wertvolle Anleitung für lernende wie erfahrene Personen.

Ein besonderes Ziel dieser Richtlinie ist es, Hilfe zur Umsetzung vorhandener unentgeltlicher Dienstleistungen in entgeltliche Dienstleistungen zu geben. Die Richtlinie soll die Wahrnehmung aus Kundensicht bewusst machen. Jede Dienstleistung wird vom Kunden wahrgenommen und bewertet, auch die ungeplanten und unentgeltlichen. Diese Bewertung findet Eingang in den persönlichen Markenwert aus Sicht des Kunden.

Ein wesentlicher Anspruch dieser Richtlinie ist die Konzentration auf den Anwender als Unternehmer oder Verantwortlicher für Planung und Gestaltung von Dienstleistungen und Leistungssystemen des Unternehmens

- als Unternehmens- oder Projektleiter,
- für das Selbstverständnis und die Ziele,
- für das Produktmanagement und -marketing,
- für die Koordination von Entwicklung, Fertigung und Vertrieb,
- für die Überwachung der Abläufe und der Erfolge.

Diese Richtlinie ist eine Orientierungshilfe für Sie, um ganzheitlich die Dienstleistungen und Dienstleistungsmöglichkeiten Ihres Unternehmens zu analysieren, zu kommunizieren und zu realisieren. Nutzen Sie die Chancen einer Dienstleistung zur Differenzierung im Wettbewerbsumfeld und zur Begeisterung Ihrer Kunden durch eindeutig wahrnehmbare Alleinstellungsmerkmale, die Kundenbedürfnisse passend und individuell befriedigen.

Anwendungsbereich der übrigen Blätter

Die Richtlinienreihe VDI 4506 bietet einen Weg, Markterfolge effizienter zu erreichen und die Chancen am Markt zielsicherer wahrzunehmen. Hierzu sind zwingend die acht wesentlichen Faktoren eines Unternehmens in Einklang zu bringen: Ziele, Markt, Management, Marketing, Betrieb, Vertrieb, Erträge und Produkte. Diese Faktoren werden als Kompetenzen bezeichnet.

ices plus physical goods).

Note: This note only applies to the German version.

The “Company” business plan in VDI 4506 Part 1 here becomes the “Services” business plan. The approach is the same methodologically except that questions now focus on and around services or performance systems.

Even independently of the application of VDI 4506 Part 1, the present guideline is still a valuable guide for both beginners and experienced individuals.

One particular aim of this guideline is to provide assistance in converting existing free-of-charge services into services against payment. The guideline should make aware of how this is seen by the customer. Every service is noticed and evaluated by the customer, even unplanned and free services. This evaluation is an input into the personal brand value from the point of view of the customer.

One major claim made by this guideline is that it focuses on the user as an entrepreneur or a person responsible for planning and designing the services and performance systems of the company

- as company or project manager,
- for self-conception and objectives,
- for product management and marketing,
- for coordination of development, production and sales,
- for monitoring of processes and results.

This guideline is an orientational aid for you which allows you to holistically analyze, communicate and implement your company’s services and service possibilities. You should exploit the opportunities offered by a service in order to differentiate yourself in the competitive environment and to arouse enthusiasm in your customer by means of clearly discernible unique selling points which satisfy customer needs appropriately and individually.

Areas covered by the other parts of the guideline

The series of guidelines VDI 4506 offers a way of achieving successes in the marketplace more efficiently and of assessing their prospects in the market more accurately. To do so it is essential to harmonize the eight essential factors associated with a company: objectives, market, management, marketing, operations, sales, revenues and products. These factors are referred to as competences.

Die Richtlinie VDI 4506 Blatt 1 stellt Strukturen und Handlungsempfehlungen vor, die Unternehmen dazu befähigen, ihre Istsituation zu analysieren und eine Strategie zu entwerfen, um anschließend die festgestellten Parameter/Kompetenzen so zu beeinflussen, dass eine Steigerung der Unternehmenserfolge und des Nutzens erreicht werden. Dieses Analyse-Instrument wird als Business-Check bezeichnet. Die vorliegende Richtlinie baut hierauf auf.

Die Richtlinie VDI 4506 Blatt 2 widmet sich der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und beantwortet die Frage, wie schnell und effizient Produkte und Innovationen entwickelt und vermarktet werden können, die neue oder veränderte Kundenbedürfnisse befriedigen. Die in Blatt 2 dargestellten Analysemethoden und Marketingstrategien können analog für die Planung von Dienstleistungen angewendet werden. Dabei wird die Dienstleistung oder das Leistungssystem als Produkt betrachtet.

Die Richtlinie VDI 4506 Blatt 4 wird sich schließlich auf Markenplanung und Markenbildung als strategische Erarbeitung und praktische Anleitung konzentrieren und beantwortet die Frage danach, welche Bedeutung die Marke für jedes Unternehmen hat. Wie und warum selbst kleine B2B-Firmen sich mit der Entwicklung ihrer Marke befassen sollten, wird wiederum in Form des bewährten 6-Phasen-Schemas, dem Business-Coach für das Markenmanagement dargestellt.

Zielgruppe

Zielgruppe dieser Richtlinie sind alle Personen, die für Unternehmen oder als Einzelne verantwortlich planen, beurteilen sowie Vertriebs- und Marketingentscheidungen unmittelbar beeinflussen.

Guideline VDI 4506 Part 1 presents structures and recommendations which will enable the company to analyze its current situation and develop a strategy by which the parameters/competences identified can then be influenced in such a way as to boost business success and the benefits delivered. This analytical instrument is termed the Business Check. The present guideline is based on this.

Guideline VDI 4506 Part 2 is devoted to the innovative capability of companies and answers the question as to how quickly and efficiently products and innovations can be developed and marketed which satisfy new or changed customer needs. The analytical methods and marketing strategies presented in Part 2 can be applied analogously to the planning of services. Here the service or services system is treated as a product.

Finally, guideline VDI 4506 Part 4 will concentrate on brand planning and branding as strategic development and as practical instructions and will answer the question as to what importance the brand has for each company. How and why even small B2B companies should engage in developing their brand is again presented in the form of the well-proven six-phase scheme, the Business Coach for brand management.

Target group

This guideline is aimed at all individuals with responsibility for planning either on the company level or for themselves, who carry out evaluations and who exert a direct influence on sales and marketing decisions.