ICS 03.100.20 VDI-RICHTLINIEN April 2009

VEREIN DEUTSCHER INGENIEURE

Strategischer Vertrieb
Unternehmenserfolge planen mit dem Business Check

Strategic sales
Business successes using Business Check

VDI 4506

Blatt 1 / Part 1

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

Vorbemerkung 2
Einleitung 2
1 Anwendungsbereich 6
2 Basic Business Check: Unternehmen in zwei Stunden überblicken 7
2.1 Kompetenzen kennen und nutzen – Softfacts beurteilen 7
2.2 Situationsklarheit – Überblick gewinnen und Engpässe lokalisieren. 10
2.3 Zielklarheit – Ziele schneller und besser erreichen 16
2.4 Beurteilung mit dem Basic Business Check 17
3 Professional Business Check: Unternehmen in zwei Tagen profilieren 20
3.1 Struktur des Professional Business Check – Wie ist der Professional Business Check aufgebaut?. 21
3.2 Beurteilungsschritte – Wie arbeiten Sie mit dem Professional Business Check? . . . 23
3.3 Planungskompetenzen und Strategie – Welche Kompetenzen wollen Sie profilieren? 27
3.4 Beurteilung mit dem Professional Business Check am Praxisbeispiel 30
4 Umsetzung der Ergebnisse mit dem Business Coach 34
4.1 Lernkurve 34
4.2 Standardisierte Phasen 35
5 Ausblick 37
Software 38
Schrifttum. 39
Index 39

Contents Page

Preliminary note 2
Introduction 2
1 Scope 6
2 Basic Business Check: Gain business overview in two hours 7
2.1 Knowing and using competencies – evaluating softfacts 7
2.2 Clarity in the situation – gain overview and localize bottlenecks 10
2.3 Goal clarity – achieve goals quicker and better 16
2.4 Evaluating with the Basic Business Check . 17
3 Professional Business Check: Profile a corporation in two days 20
3.1 Structure of the Professional Business Check – How is the Professional Business Check structured?. 21
3.2 Evaluation steps – How do you work with the Professional Business Check? 23
3.3 Planning competencies and strategy – Which competencies do you want to profile? 27
3.4 Evaluating with Professional Business Check using a practical example 30
4 Implementing results with Business Coach 34
4.1 Learning curve 34
4.2 Standardized phases 35
5 Outlook 37
Software 38
Bibliography 39
Index 39

VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb

Fachausschuss Strategischer Vertrieb

VDI-Handbuch Technischer Vertrieb und Produktmanagement

Frühere Ausgabe: 01.07 Entwurf, deutsch
Former edition: 01/07 Draft, in German only

Zu beziehen durch / Available at Beuth Verlag GmbH, 10772 Berlin – Alle Rechte vorbehalten / All rights reserved © Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf 2009

Vervielfältigung – auch für innerbetriebliche Zwecke – nicht gestattet / Reproduction – even for internal use – not permitted

 Alle Rechte vorbehalten © Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf 2009

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.

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.

Einleitung

Markterfolge durch systematisches Innovationsmanagement

Erfolge am Markt sind das wesentliche Ziel eines Unternehmens. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Erfüllung des Kundennutzens von hoher Bedeutung. Unter Umständen reicht das vorhandene Produkt- oder Serviceportfolio dazu nicht aus. Um auf neue oder veränderte Kundenbedürfnisse reagieren zu können, müssen neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt und vermarktet werden. Die Innovationsfähigkeit ist damit ein entscheidender Faktor zur Erfüllung des Kundennutzens und zur Erreichung der unternehmerischen Ziele.

Durch Innovationsfähigkeit kann sich ein Unternehmen erfolgreich von der Konkurrenz abheben und am Markt behaupten. Die Innovationsfähigkeit findet sich im Unternehmen in den Prozessen, Vorgehensweisen und Methoden des Innovationsmanagements wieder. Die Einführung eines Innovationsmanagements ist zwar notwendig, aber alleine nicht hinreichend für die langfristige Erfolgssicherung. Innovationen müssen in einem möglichst kurzen Zeitraum mit möglichst hoher Qualität auf den Markt gebracht werden. Erst eine systematische Steuerung (Ziel- und Planungskompetenz), Prozesskenntnis (Durchführungskompetenz) und ständige Beobachtungen (Ergebniskompetenz) für zukünftige Optimierungen können das in Innovationen enthaltene Potenzial ausschöpfen. Die Qualität des Innovationsmanagements entscheidet nicht nur darüber, ob Innovationen entwickelt werden, sondern auch mit welchem Erfolg. Der strategische Vertrieb erfüllt dabei eine entscheidende Querschnitts- und Transmitterfunktion, um die eigene Innovationsfähigkeit kontinuierlich zu erhöhen und damit den Unternehmenserfolg langfristig zu steigern.

Introduction

Marketing success through systematic innovation management

Success in the market place is the major goal of a business. Customer benefit is important to achieving this goal. The present product or service portfolio is possibly insufficient. In order to react to new or changing customer needs, new products, and services need to be developed and marketed. The ability to innovate is deciding factor to fulfilling customer benefits and to achieving business goals.

Through the ability to innovate an enterprise can successfully stand out from its competitors and assert itself in the market place. The ability to innovate can be seen in the processes, procedures, and methods of innovation management. The introduction of innovation management is indeed important, but it is alone not sufficient for achieving long-term success. Innovations have to be brought to market in a shortest possible timeframe and in the highest possible quality. Not until a systematic control (goal and development competencies), process competencies (execution competencies), and continual observations (operational competencies) for future optimizations can the potential contained in innovations be exhausted. The quality of innovation management will not only decide whether innovations will be developed, but also with which level of success. Strategic sales fulfill a deciding cross-section and transmitter function, in order to continuously increase the own ability to innovate and thus increase the long-term business success.

All rights reserved © Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf 2009

Strategischer Vertrieb als ganzheitliche, systematisch zu lösende Aufgabe

„Es gibt zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht: Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.“ (Aristoteles, griechischer Philosoph)

Ein moderner Schlüssel für unternehmerisches Wohlgelingen und Wachstum ist strategischer Vertrieb mit ganzheitlichem Verständnis, wie er in Bild 1 dargestellt ist.

Der strategische Vertrieb besitzt eine Transmitterfunktion. Er überträgt Kundenanforderungen in unternehmerische Machbarkeiten und umgekehrt. Gleichzeitig besitzt der strategische Vertrieb eine Querschnittsfunktion, um mit allen unternehmerischen Kompetenzen und Funktionen zu korrespondieren. Der strategische Vertrieb beeinflusst somit entscheidend die Innovationsprozesse in einem Unternehmen. Innovationsprozesse bringen Veränderung mit sich und Veränderungen bedeuten Unsicherheit. Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen sollten daher bewusst (weiter-)entwickelt und ständig überprüft werden, damit der Erfolg gewährleistet wird. Widerstände und Problemstellungen sollten so schnell wie möglich erkannt werden.

Unternehmenserfolge sind von mehreren Faktoren abhängig, die nachhaltig beeinflusst werden können.

Strategic sales as a job to be resolved in a holistic, systematic manner

“There are two things on which the success in all relationships lies: One is that the purpose and the goal have to be correctly matched. The other consists of finding the actions which lead to this goal.” (Aristotle, Greek philosopher).

A modern key for business success and growth is strategic sales with holistic understanding, as shown in Figure 1.

Strategic sales has a transmitter function. It transmits the customer demands into business doabilities and opposite. At the same time strategic sales has a cross-section function, to correspond with all business competencies and functions. Hence strategic sales influences decidedly the innovation process in a business. Innovation processes bring changes with them, and changes means insecurity. Products, processes or services should, therefore, be consciously (further) developed and constantly reviewed, so that success is assured. Opposition and problems should be recognized as quickly as possible.

Business successes are dependent on various factors, which can be sustainably influenced. In relation to

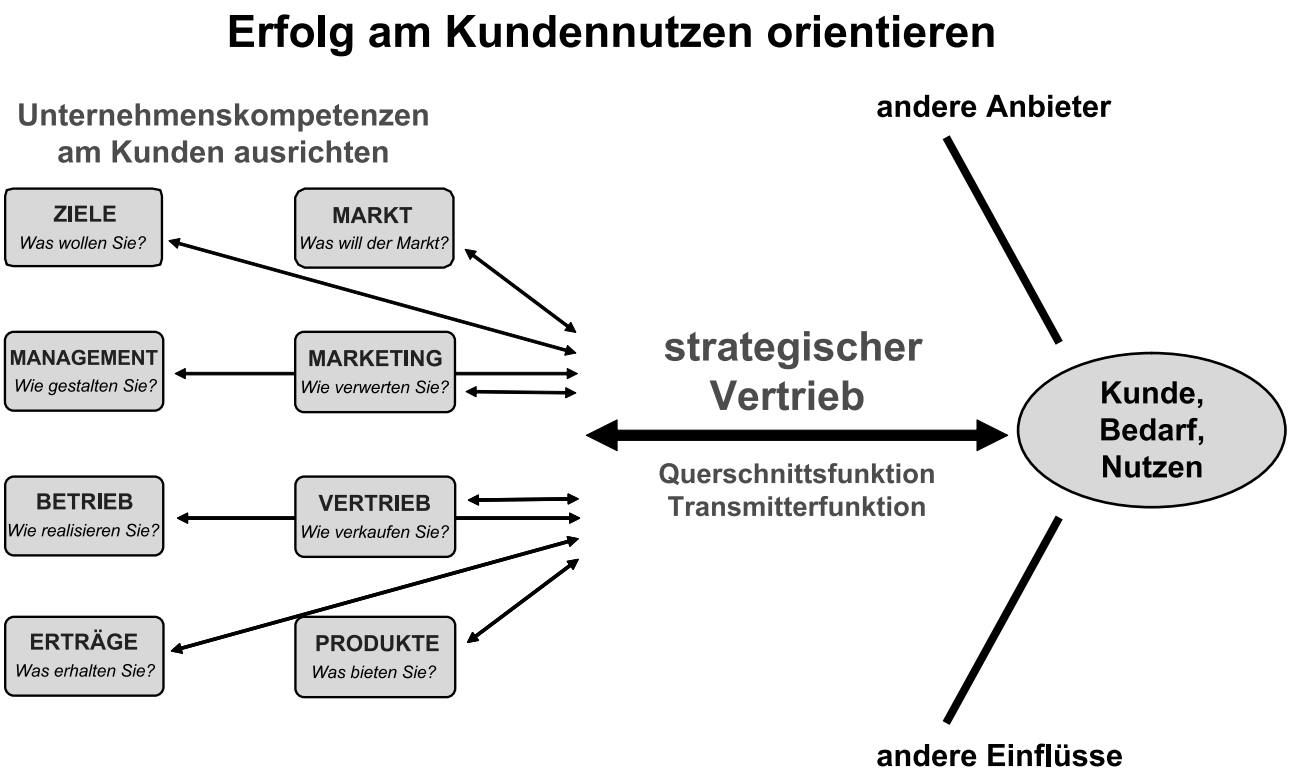

Bild 1. Erfolgsorientierung

 Alle Rechte vorbehalten © Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf 2009

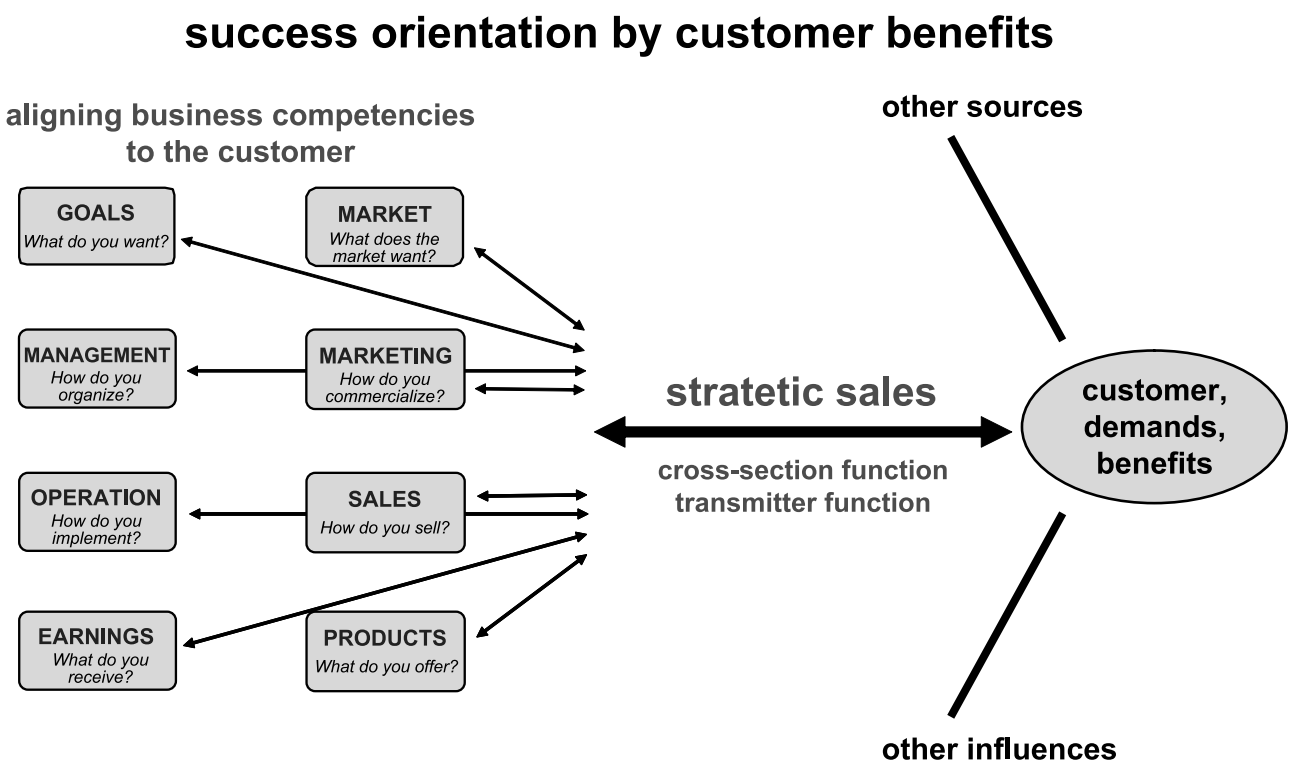

Figure 1. Success orientation

In Bezug auf die eigene Situation müssen die möglichen Ziele formuliert werden, denn diese entscheiden über die späteren Erfolge (*Zielkompetenz*). Mithilfe der Ziele muss eine Planung erstellt werden, wie das Unternehmen die Ziele konkret erreichen kann (*Planungskompetenz*). Es muss sichergestellt sein, dass die Pläne auch wirklich umgesetzt werden (*Durchführungskompetenz*). Im Projektverlauf können sich unvorhergesehene Probleme ergeben, doch der maximal erreichbare Erfolg muss stets gewährleistet sein (*Ergebniskompetenz*).

Bei der Analysemethode „Business Check“ geht es um die Beurteilung der Zukunftsaussichten investierender Unternehmen. Investitionen zielen über den strategischen Vertrieb auf Veränderungen. Innovationen kommen als Veränderungen nicht ohne Investitionen von Ressourcen aus, und je optimaler die Ressourcen eingesetzt werden, desto erfolgreicher können die Innovationen werden.

Was sich am Ende als Produkt- und Unternehmenserfolg niederschlagen soll, muss schon zu Beginn als Kompetenz vorhanden sein. Strategischer Vertrieb und Innovationen können immer nur so erfolgreich sein, wie die Unternehmenskompetenzen dies zulassen.

Der Business Check ist in einer einfachen Form (Basic Business Check) oder in einer ausführlicheren individuellen Form (Professional Business Check) anwendbar. Beide Alternativen ermöglichen die stan-

the personal situation the possible goals have to be formulated, as these decide over later successes (*goal competency*). With the help of goals, planning has to be provided, how the business can tangibly achieve the goals (*planning competency*). It has to be ensured that the plans can actually be implemented (*execution competency*). In the course of a project, unpredictable problems can arise, yet the maximal achievable success always has to be assured (*results competency*).

The analysis method “Business Check” deals with the evaluation of future prospects in investing companies. Investments target changes through strategic sales. Innovations cannot be achieved without the investment of resources, the more optimal the resources are applied, the more successful the innovations can be.

That which should at the end be a successful product and successful business, has to exist in the beginning as a competency. Strategic sales and innovations can only be as successful as the business competencies allow.

The Business Check can be used in a simple form (Basic Business Check) or in a more substantial individual form (Professional Business Check). Both alternatives make possible a standardized evaluation

dardisierte Beurteilung der Ausgangssituation (Ist) oder der Zukunftssituation (Soll) sowie das Erkennen von Engpässen.

Die in Abschnitt 4 beschriebene Methode Business Coach baut auf dem Business Check auf und ermöglicht als Prozessmodell mittels standardisierter Phasen (Bild 2) den Strategieüberblick und die Konzentration auf Engpässe. In Ergänzung zum Business Coach wird eine Toolbox als Sammlung und Überblick sinnvoll verwendbarer Hilfsmittel für die Unternehmensentwicklung dargestellt.

of the starting point (actual) or the future situation (target), as well as the recognition of bottlenecks.

The Business Coach Method described in Section 4 is built on the Business Check and as process model using standardized phases (Figure 2) enables the strategic survey and concentration on bottlenecks. As supplement to the Business Coach, a toolbox as collection and overview of usable aids for business development is presented.

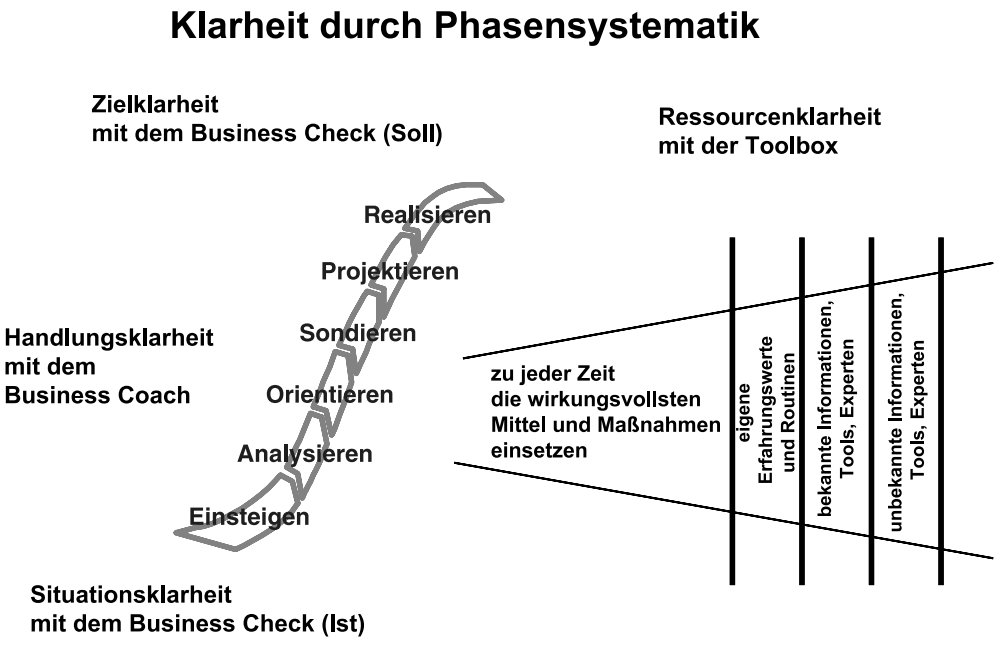

Bild 2. Klarheit durch Systematik

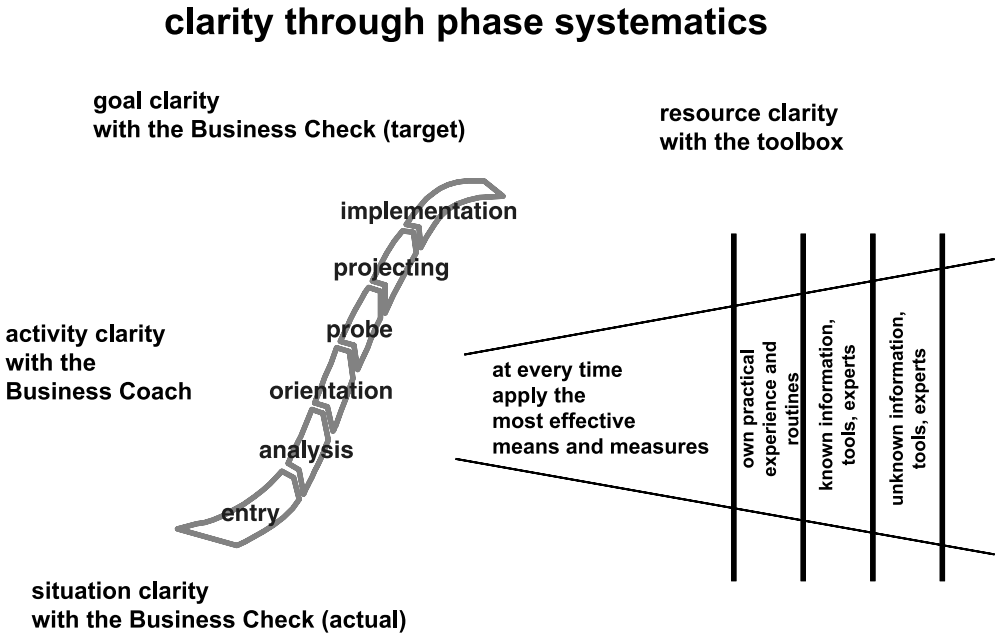

Figure 2. Clarity through systematics

 Alle Rechte vorbehalten © Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf 2009

Diese Richtlinie stellt das Hintergrundwissen so weit dar, dass die Methoden direkt im Unternehmen angewandt werden können. Dort wo es bereits genügend Literatur, Handbücher, Anweisungen und Seminarangebote gibt, z.B. in der Phase Realisieren, werden die Ausführungen knapp gehalten. Dort wo die Fähigkeiten der Ganzheitlichkeit, des Überblicks, der richtigen Schwerpunktkonzentration gefordert werden, ist die Richtlinie ausführlicher.

Zusammengefasst bietet diese Richtlinie folgenden Nutzen:

- Situationsklarheit mit dem Business Check (Ist): Wie sieht die jetzige Situation aus?
- Zielklarheit mit dem Business Check (Soll): Welcher Zustand soll erreicht werden?
- Handlungsklarheit mit dem Business Coach: In welchen strategischen Phasen soll das Ziel erreicht werden?
- Ressourcenklarheit mit der Toolbox: Welche Hilfsmittel lassen sich einsetzen?

Die zentrale Aufgabe eines Unternehmens ist es, Erfolge am Markt durch Kundennutzen zu erwirtschaften. Diese Richtlinie bietet einen Weg, diese Erfolge 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 in der Richtlinie als Kompetenzen bezeichnet (vgl. Abschnitt 2.1).

1 Anwendungsbereich

Diese Richtlinie 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 Kundennutzens erreicht wird. Dieses Analyse-Instrument wird als Business Check bezeichnet. In weiteren Richtlinien unter dem Titel „Strategischer Vertrieb“ sollen später Methoden und Hilfsmittel dargestellt werden, um insbesondere jene Kompetenzen positiv zu beeinflussen, die unmittelbar nach außen, also auf den Markt wirken.

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

This guideline presents the background knowledge enough to be able to apply the methods directly on the business. Where enough literature, handbooks, instructions, and seminar opportunities, etc., are available, for example, in the implementation phase, the remarks are kept brief. Where the capabilities of the holistic, the overview, and the correct concentration of stress are required, the guideline is more comprehensive.

In summary, this guideline offers the following benefits:

- clarity of situation using Business Check (actual): What does the present situation look like?
- clarity of goal using Business Check (target): Which condition should be achieved?
- clarity of action using the Business Coach: In which strategic phase should the goal be achieved?
- clarity of resource using the toolbox: Which aids can be used?

The central task of a business is to gain success in the market through customer benefit. This guideline offers a way to achieve this success more efficiently and to unerringly detect market opportunities. To this end it is imperative to bring the eight major factors into harmony: Goals, Market, Management, Marketing, Operations, Sales, Earnings, and Products. These factors are referred to as competencies in this guideline (cf. Section 2.1).

1 Scope

This guideline presents structures and guidances, which enable companies to analyze their present situation and design a strategy to subsequently influence the ascertained parameters/competencies in such as way as to achieve an increase in business success and customer benefit. This analysis instrument is called Business Check. In further guidelines under the title “Strategic sales”, methods, and aids will be presented, to positively influence especially those competencies which operate directly external, on the market.

The target groups of this guideline are all persons who develop, evaluate, and directly influence sales and marketing strategies at a business level or as responsible individual.