

VEREIN  
DEUTSCHER  
INGENIEURE

Marketing und Vertrieb  
Leistungsangebote gestalten mit  
dem Business-Coach

VDI 4506  
Blatt 2  
Entwurf

Sales and marketing – Designing service offerings with the business coach

*Einsprüche bis 2026-03-31*

- vorzugsweise über das VDI-Richtlinien-Einspruchsportal <http://www.vdi.de/4506-2>
- in Papierform an  
VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung  
Fachbereich Technischer Vertrieb und  
Produktmanagement  
Postfach 10 11 39  
40002 Düsseldorf

Inhalt	Seite
Vorbemerkung .....	2
Einleitung .....	2
<b>1 Anwendungsbereich .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Normative Verweise .....</b>	<b>3</b>
<b>3 Das Leistungsangebot – Produkte und Dienstleistungen .....</b>	<b>3</b>
3.1 Produktarten .....	3
3.2 Dienstleistungen .....	4
<b>4 Businessplan für das Leistungsangebot .....</b>	<b>5</b>
<b>5 Business Coach für das Leistungsangebot .....</b>	<b>6</b>
5.1 Phase Einsteigen – Visionen und Erwartungen .....	7
5.2 Phase Analysieren – Potenziale und Fähigkeiten .....	8
5.3 Phase Orientieren – Lösungsfindung und Bewertung .....	13
5.4 Phase Sondieren – Lösungen konzipieren .....	18
5.5 Phase Projektieren – Lösungen implementieren .....	24
5.6 Phase Realisieren – Markteinführung und Erfolgskontrolle .....	27
Schrifttum .....	31

VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP)  
Fachbereich Technischer Vertrieb und Produktmanagement

**VDI-Handbuch Produktentwicklung und Konstruktion**  
**VDI-Handbuch Technischer Vertrieb und Produktmanagement**

Frühere Ausgabe: 03.12  
und VDI 4506 Blatt 3:2013-04

Zu beziehen durch DIN Media GmbH, 10772 Berlin – Alle Rechte vorbehalten © Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf 2025

Vervielfältigung – auch für innerbetriebliche Zwecke – nicht gestattet

## 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 Richtlinie ist unter Wahrung des Urheberrechts und unter Beachtung der Lizenzbedingungen ([www.vdi.de/richtlinien](http://www.vdi.de/richtlinien)), die in den VDI-Merkblättern geregelt sind, möglich.

An der Erarbeitung dieser Richtlinie waren beteiligt:

Dipl.-Phys. Univ. *Manfred Aul*, Düsseldorf

Dr. *Luis Barrantes*, Bochum

Dipl.-Ing. *Peter Bauditz*, Bad Vilbel

Dipl.-Ing. *Thomas Conrad*, Bochum

Dipl.-Ing. *Christian Harting* MBM BBA, Aachen

Dipl.-Kfm. *Ronald Heckl*, Hamburg

Dipl.-Ing. *Frank Hussendörfer*, Bad Vilbel (Vorsitzender)

Dipl.-Ing. *Jürgen Meier*, Bad Vilbel

Dipl.-Ing. *Dieter Moll* MBM, Aachen

Prof. Dr. *Claus Muchna*, Barsbüttel

*Matias Rajkay*, Stadtbergen

*Lennardt Söhngen* M.Sc., Aachen

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

Eine Liste der aktuell verfügbaren und in Bearbeitung befindlichen Blätter dieser Richtlinienreihe sowie gegebenenfalls zusätzliche Informationen sind im Internet abrufbar unter [www.vdi.de/4506](http://www.vdi.de/4506).

## Einleitung

Erfolge am Markt sind notwendig für das langfristige Bestehen eines Unternehmens und bilden somit dessen wesentliches Ziel. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es von hoher Bedeutung, einen Kundennutzen zu stiften. Unter Umständen reicht das vorhandene Produkt- oder Serviceportfolio dazu nicht aus, etwa aufgrund des technischen Fortschritts oder veränderter Kundenerwartungen. Um auf neue oder veränderte Kundenbedürfnisse reagieren zu können, muss das vorhandene Leistungsangebot laufend weiterentwickelt werden und es müssen neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt und vermarktet werden. Die Innovationsfähigkeit ist damit ein entscheidender Faktor zur nachhaltigen Stiftung des Kundennutzens und in der Folge 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 und Methoden des Innovationsmanagements wieder. Die Einführung eines Innovationsmanagements ist notwendig, aber allein nicht hinreichend für die langfristige Erfolgssicherung. Innovationen müssen aufgrund von dynamischen Marktbedingungen in einem möglichst kurzen Zeitraum mit möglichst hoher Qualität auf den Markt gebracht werden.

Die Weiterentwicklungen und Innovationen beziehen sich in dieser Richtlinie auf das Leistungsangebot oder Leistungssystem des Unternehmens.

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

## 1 Anwendungsbereich

Die Richtlinie soll nach der Nutzung von VDI 4506 Blatt 1 eingesetzt werden, wenn sich die im Business Check gewonnenen Handlungserkenntnisse auf die Entwicklung und Optimierung des Leistungsangebots oder der Leistungssysteme (Kombination von Sachgütern und Dienstleistungen) konzentrieren.

**Anmerkung:** Grundsätzlich werden die Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ in der Praxis synonym verwendet. In dieser Richtlinie wird daher einheitlich der Begriff „Dienstleistung“ verwendet, es sei denn „Service“ ist Bestandteil eines englischen Begriffs.

Der unmittelbare inhaltliche Bezug zum Business Check gemäß VDI 4506 Blatt 1 ist (grundlegend) im Analyseelement Leistungsangebot (Was nimmt der Markt wahr?) gegeben. Eingeordnet ist dieses Analyseelement in die externe Perspektive (Markt-/Kundenperspektive) der Ergebnisebene.

Auch unabhängig von der Anwendung der Richtlinie VDI 4506 Blatt 1 ist diese Richtlinie eine wertvolle Anleitung für die Entwicklung des Leistungsangebots von Unternehmen.

Ein wesentlicher Anspruch dieser Richtlinie ist die Konzentration auf den Anwendenden als Unternehmer oder Verantwortlichen für Planung und Gestaltung des Leistungsangebots des Unternehmens

- in der Rolle der/des Unternehmens- oder Projektleiterin/-leiters,
- für das Selbstverständnis und die Ziele,
- für das Produktmanagement und -marketing,

- für die Koordination von Entwicklung, Fertigung und Marketing/Vertrieb,
- für die Überwachung der Abläufe und der Ergebnisse,
- für dessen iterative Verbesserung.

Diese Richtlinie ist eine Orientierungshilfe, um ganzheitlich das Leistungsangebot des Unternehmens zu analysieren, zu kommunizieren und zu realisieren. Das Ziel ist es, die Chancen eines Leistungsangebots zur Differenzierung im Wettbewerbsumfeld und zur Begeisterung der Kunden durch eindeutig wahrnehmbare Alleinstellungsmerkmale zu nutzen, die Kundenbedürfnisse passend und individuell erfüllen.

Ein besonderes Ziel dieser Richtlinie ist es, das Leistungsangebot des Unternehmens als ganzheitliches System von physischen Produkten und Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten. Physische Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend als Einheit wahrgenommen. Dienstleistungsangebote erhöhen das Wertschöpfungs-, Umsatz- und Renditepotenzial des Anbieters physischer Produkte. Dabei geht es auch um die Umsetzung vorhandener unentgeltlicher Dienstleistungen in entgeltliche Dienstleistungen. Dabei ist die Wahrnehmung aus Kundensicht entscheidend. Jede Produkt- und Dienstleistung wird vom Kunden wahrgenommen und bewertet, auch die unentgeltlichen. Diese Bewertung findet Eingang in den persönlichen Markenwert aus Sicht des Kunden.

#### **Anwendungsbereich der Richtlinien VDI 4506 Blatt 1 und Blatt 4**

Die Richtlinienreihe VDI 4506 bietet einen Weg, Markterfolge effizienter zu erreichen und die Chancen am Markt zielsicherer wahrzunehmen. Hierzu sind zwingend die folgenden acht wesentlichen Faktoren eines Unternehmens in Einklang zu bringen: interne Potenziale, (externe) Marktpotenziale, vom Management formulierte Strategien, Marketing-/Vertriebsziele und -pläne, Strukturen und Prozesse im Betrieb, Strukturen und Prozesse in Marketing/Vertrieb, wirtschaftliches Ergebnis und das Leistungsangebot (Produkte und Dienstleistungen).

VDI 4506 Blatt 1 stellt eine Vorgehensweise vor, die Unternehmen dazu befähigt, ihre Istsituation zu analysieren und eine Strategie zu entwerfen, um die festgestellten Parameter so zu beeinflussen, dass eine Steigerung des Kundennutzens und der Unternehmenserfolge erreicht wird. Dieses Analyseinstrument wird als Business Check bezeichnet. Diese Richtlinie baut hierauf auf.

VDI 4506 Blatt 4 konzentriert sich auf Markenplanung und Markenbildung als strategische Erarbei-

tung und praktische Anleitung und beantwortet die Frage, 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 Sechs-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.