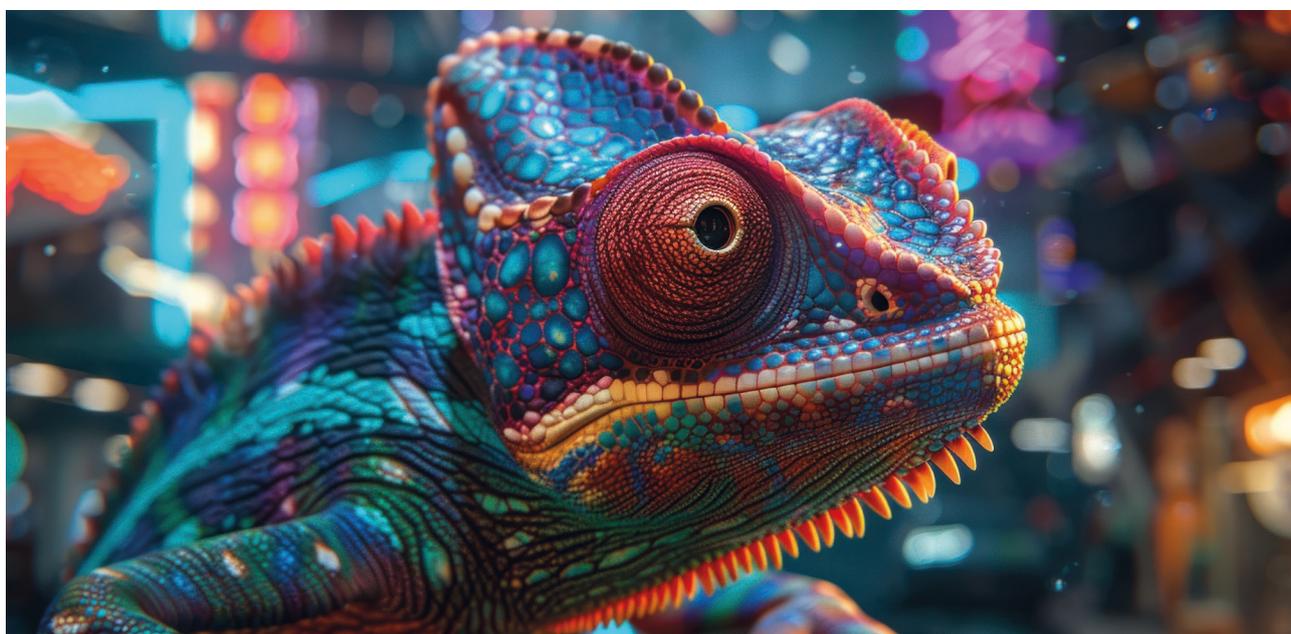




# Solution-Selling: Wie gelingt die Transformation vom Produkt- zum Lösungsanbieter?

## Tipps für den Wandel zum Lösungsanbieter

von David Evers & Mona Flatten | FIR e. V. an der RWTH Aachen



### Märkte im Wandel erfordern innovative Geschäftsmodelle

In einer globalisierten und digitalisierten Welt, in der Preis- und Leistungstransparenz zunehmen, fällt es zunehmend schwerer, die notwendigen Preise für hohe Qualität am Markt durchzusetzen. Dieser verstärkte Wettbewerbsdruck ist vor allem ein Resultat der Zunahme preisgünstiger Anbieter aus Schwellenländern, die durch niedrigere Lohn- und Energiekosten Vorteile haben. Diese Konkurrenten steigern fortlaufend ihre Qualität und erobern damit vermehrt die Premium-Märkte. Vor diesem Hintergrund fordern Kunden mehr und mehr maßgeschneiderte, ganzheitliche Lösungen, die auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind<sup>1</sup>.

### Wie Solution-Selling neue Wettbewerbsfähigkeit schafft

Als Reaktion auf den Wandel richten produzierende Unternehmen ihr Augenmerk nun verstärkt auf die Bereitstellung von Dienstleistungen und hybride Lösungen aus physischem Produkt, traditioneller und digitaler

Dienstleistung. Sie ermöglichen es, sich von Mitbewerbern abzuheben und gleichzeitig die eigenen Margen zu erhöhen<sup>2</sup>. Das Angebot und den Verkauf solcher Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen bezeichnet man als Lösungsverkauf oder Solution-Selling. Am Beispiel der Automobilindustrie wird deutlich, wie vielfältig Lösungsangebote sein können, die über das traditionelle Produktgeschäft hinausgehen. Sie beinhalten neben dem reinen Fahrzeugverkauf unter anderem umfassende Wartungs- und Reparaturservices, Optionen zur Personalisierung von Neuwagen sowie eine Reihe digitaler Dienste, darunter Software-Updates für Fahrzeuge und Navigationssysteme.

Ziel von Solution-Selling-Geschäftsmodellen ist es, Kunden bei der Optimierung ihrer Wertschöpfungskette zu unterstützen (s. Bild 1, S. 2). Der Lösungsverkauf geht damit über die reine Bündelung von Produkt und Service hinaus<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> S. NIKLOWITZ 2020

<sup>2</sup> S. ULAGA U. REINARTZ 2011, S. 5

<sup>3</sup> S. ULAGA U. REINARTZ 2011, S. 19; TULI ET AL. 2007

Die Kombination von Produkten und Dienstleistungen führt zu einem größeren Nutzen für den einzelnen Kunden und erhöht damit wiederum die Zahlungsbereitschaft. Mehr als 50 Prozent der Unternehmen berichten, dass sie im Servicegeschäft Gewinnmargen von über 20 Prozent erzielen. Im Vergleich dazu liegt die Gewinnmarge im Produktgeschäft 10 Prozent darunter<sup>4</sup>. Durch die Kombination von profitablen Dienstleistungen und Produkten können Anbieter nicht nur ihre Margen erhöhen, sondern vor allem auch die Kundenloyalität stärken, denn: Solution-Selling eröffnet neue Wege für Unternehmen, um mit bestehenden Kunden zu wachsen und die Beziehung untereinander zu vertiefen.

Produzierende Unternehmen können so zusätzliche Cross- und Upselling-Möglichkeiten erschließen und ihren Umsatz steigern, auch ohne in kostenaufwendige Neukundenakquise investieren zu müssen. Durch eine stärkere Integration in Kundenabläufe wird es für Kunden schwieriger, den Anbieter zu wechseln. Bei all diesen Vorteilen sollten jedoch auch die Herausforderungen im Blick behalten werden, die eine Erweiterung des Geschäftsmodells um ganzheitliche Lösungen mit sich bringt.

### Tipps für den Weg zum Lösungsanbieter

Der Übergang von einem produkt- zu einem dienstleistungszentrierten Vertriebsprozess erfordert von den Unternehmen häufig völlig neue Kompetenzen und Herangehensweisen. Die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen ist wesentlich komplexer als die Herstellung standardisierter Produkte. Sie erfordert eine interdisziplinäre Zusammenarbeit von Vertrieb, Entwicklung und Service sowie eine enge Einbindung des Kunden, um die Lösung genau auf seine Systemumgebung und seine spezifischen Anforderungen abzustimmen. Herausforderungen bestehen zusätzlich darin, die Abläufe des Kunden an das neue Geschäftsmodell anzupassen sowie neue Zahlungsmodelle, etwa Abonnements, zu etablieren.<sup>5</sup>

Die Integration von Dienstleistungen in das Produktportfolio führt außerdem zu einer neuen Definition von zentralen Unternehmensfunktionen, einschließlich Service und Vertrieb<sup>6</sup>. Die Herausforderung besteht darin, passende Kunden für den integrierten Lösungsvertrieb zu identifizieren und vom Mehrwert des Lösungsangebots zu überzeugen. Eine traditionelle Segmentierung der Kundengruppen reicht hier oft nicht aus, vielmehr müssen potenzielle Zielgruppen im Hinblick auf ihr Potenzial für den Einsatz ganzheitlicher Lösungen neu bewertet und eingeteilt werden, um neue Märkte erschließen zu können.

Zudem erfordert der Verkauf von Lösungen im Vergleich zum herkömmlichen Produktverkauf spezifische Vertriebsstrategien<sup>7</sup>. Viele Kunden sind sich ihrer eigenen Bedürfnisse und Probleme nicht bewusst, die durch individuelle Solutions gelöst werden könnten. Mitarbeitende im Lösungsvertrieb müssen in der Lage sein, die Bedürfnisse einzelner Kunden zu identifizieren und ihnen den Wert einer Leistung zu vermitteln. Neben einem tiefen Verständnis für Prozesse und Anforderungen eines Kunden setzt das vor allem auch eine hohe Beratungskompetenz voraus. Dies kann insbesondere für Mitarbeitende, die bisher im traditionellen Produktverkauf erfolgreich waren, eine große Herausforderung darstellen.<sup>8</sup>

Unternehmen sollten daher insbesondere in die Weiterbildung ihrer Vertriebsmannschaft investieren, interne Umstrukturierungen vornehmen und gegebenenfalls neue, qualifizierte Talente einstellen, um den Übergang vom Produktverkauf zum Solution-Selling erfolgreich zu meistern.

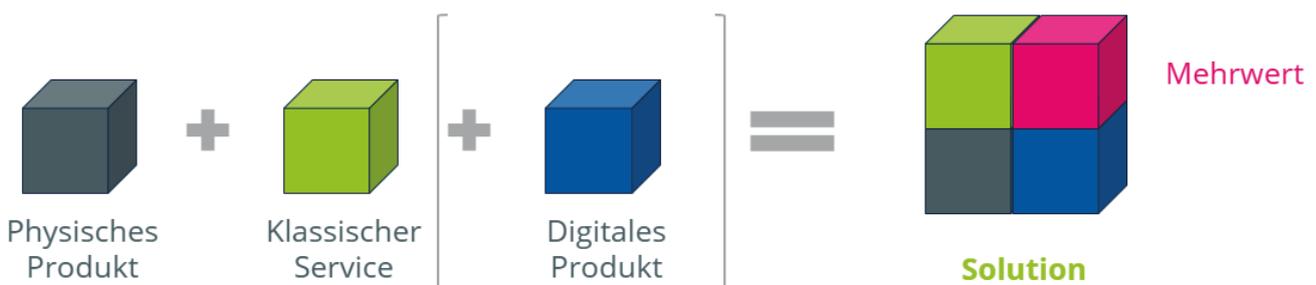


Bild 1: Mehrwerte schaffen durch Solution-Selling (eigene Darstellung)

<sup>4</sup> S. RIX ET AL. 2021, S. 14; STRAEHLE ET AL. 2014

<sup>5</sup> S. ULAGA U. REINARTZ 2011, S. 14

<sup>6</sup> S. PORTER U. HEPPPELMANN 2015

<sup>7</sup> S. CHUNG 2021

<sup>8</sup> S. RIX 2022, S. 51

## Heben Sie Ihr Solution-Selling auf das nächste Level

Sie wollen mehr über den erfolgreichen Aufbau des Solution-Sellings wissen und Ihre Fähigkeiten in diesem Bereich erweitern? Werden Sie Teil unseres Projekts ‚SolutiKo – Solution-Selling-Kooperationsplattform‘. Das Projekt ‚SolutiKo‘ wird vom *Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen* gefördert und hat zum Ziel, durch den Transfer von Wissen und Kompetenzen den Aufbau des Solution-Sellings voranzutreiben. Registrieren Sie sich gerne für unseren Newsletter, um regelmäßige Updates und exklusive Einblicke in unsere Fortschritte und Entwicklungen zu erhalten.

Jetzt den Newsletter des SolutiKo-Projekts abonnieren



Mehr Informationen finden Sie unter: [solutiko.de](https://solutiko.de)

Einblicke in Best Practices, Strategien und Methoden aus der Praxis erhalten Sie bei unserer digitalen SolutiKo-Konferenz am 12. Juni 2024. Nutzen Sie die Gelegenheit, kostenfrei und digital teilzunehmen. Erweitern Sie Ihr Wissen und erhalten Sie im Austausch mit allen Teilnehmenden neue Impulse für den erfolgreichen Aufbau des Solution-Sellings. Wir freuen uns auf Sie!



David Evers  
Forschungsbereich Dienstleistungsmanagement  
Tel.: +49 241 47705-216  
E-Mail: [David.Evers@fir.rwth-aachen.de](mailto:David.Evers@fir.rwth-aachen.de)

**SolutiKo**

**SolutiKo-Konferenz  
am 12. Juni 2024**

Next Level Solution Selling:  
Strategien und Methoden  
aus der Praxis

Jetzt zur kostenfreien Teilnahme anmelden: [anmeldung.solutiko.de](https://anmeldung.solutiko.de)

digital & kostenfrei

### Literatur:

CHUNG, D. J.: How to Shift from Selling Products to Selling Services. *Harvard Business Review* 99(2021)3-4, o. S. <https://hbr.org/2021/03/how-to-shift-from-selling-products-to-selling-services> (Link zuletzt geprüft: 22.05.2024)

NIKLOWITZ, M.: Höhere Margen, stabileres Geschäft. *Handelszeitung.ch* online, 26.11.2020. <https://www.handelszeitung.ch/specials/digitale-innovation/hohe-re-margen-stabileres-geschaft-320933> (Link zuletzt geprüft: 22.05.2024)

PORTER, M. E.; Heppelmann, J. E.: How smart, connected products are transforming companies. In: *Harvard Business Review* 93(2015)10, o. S. <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>

RIX, C.: Vertriebsexzellenz für digitale Produkte und Services. Strategien, Methoden und branchenübergreifende Erfolgsprinzipien für den Vertrieb digitaler Produkte und Services. *Sales Excellence for Digital Products and Services: Strategies, Methods, and Cross-Industry Success Principles for the Sale of Digital Products and Services*. In: *UdZ – the Data-driven Enterprise*, 2(2022)3, S. 49 – 52. <https://epub.fir.de/frontdoor/index/index/start/0/rows/10/sortfield/score/>

sortorder/desc/searchtype/advanced/title/Vertriebsexzellenz+f%C3%BCr+digitale+Produkte+und+Services/titlemodifier/contains\_all/docId/1887 (Link zuletzt geprüft: 22.05.2024)

RIX, C.; SCHRANK, R.; SCHUH, G.; STICH, V.; FRANK, J.: *Organisation im Wandel – Perspektiven der Servicetransformation*. KVD-Service-Studie 2021. KVD, Dorsten 2021.

STRAEHLE, O.; ROTH, P.; HERR, C.: Winning in Industrial Service: The Hallmarks of a Service Champion Six common attributes clearly set service champions apart from competitors. *Bain* online, 24.06.2015. <https://www.bain.com/insights/winning-in-industrial-service/> (Link zuletzt geprüft: 22.05.2024)

TULI, K.; KOHLI, A.; BHARADWAJ, S.: Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. In: *Journal of Marketing* 71(2007)3, 17 S. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>

ULAGA, W.; REINARTZ, W. J.: Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. In: *Journal of Marketing* 75(2011)6, S. 5–23. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0395>



Open Access: Dieser Artikel wird unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht ([creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de)).