



Expert-Paper

# Vom Produkt- zum Lösungsanbieter – Die Transformation zum Solution-Seller meistern

## Autor:innen

David Evers,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Regina Schrank,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Boos, MBA,  
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Matthias Rief,  
Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Christian Schmitz,  
Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum

Timo Spatzier,  
Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Jan Wieseke,  
Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum



FIR e. V. an der RWTH Aachen  
Campus-Boulevard 55  
52074 Aachen

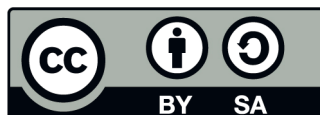
Tel.: +49 241 47705-0  
E-Mail: publikationen@fir.rwth-aachen.de  
fir.rwth-aachen.de

## Bildnachweise

Titel, S. 6 & S. 19: stock.adobe.de – Dilok  
S. 7: stock.adobe.de – Pugun & Photo Studio  
S. 10: stock.adobe.de – Vadym Drobot  
S. 18: stock.adobe.de – goodluz  
S. 24: stock.adobe.de – Mongta Studio  
S. 27: stock.adobe.de – Drobot Dean

## Lizenzbestimmungen/Copyright

Open Access: Dieses Expert-Paper 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)).



Sales Management Department  
Ruhr-Universität Bochum  
Universitätsstraße 150  
44801 Bochum

Tel.: +49 234 32-26596  
E-Mail: smd@rub.de  
smd.rub.de

gefördert durch

Ministerium für  
Kultur und Wissenschaft  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# Executive-Summary

Der Wandel deutscher Unternehmen zu Lösungsanbietern im B2B-Vertrieb ist eine Antwort auf den zunehmenden globalen Wettbewerb, die erhöhte Markttransparenz und die steigenden Kundenerwartungen. Diese Faktoren reduzieren die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Mit Lösungs-Geschäftsmodellen können Unternehmen die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöhen, indem sie deren individuelle Herausforderungen adressieren.

Der Wandel zum Lösungsanbieter ist jedoch komplex: Unternehmen stehen vor Herausforderungen wie ungeeigneten Verkaufsprozessen, Vertriebsstrukturen sowie fehlenden Mitarbeiterkompetenzen. Häufig müssen Service- und Vertriebsstrukturen grundlegend angepasst werden, bevor sich positive Effekte auf Marge und Kundenzufriedenheit einstellen.

In diesem Expert-Paper stellen wir Ihnen den *SolutiKo*-Ordnungsrahmen vor, der Unternehmen wie ein Kompass auf dem Weg vom Produkt- zum Lösungsanbieter unterstützen soll. Als Orientierungspunkt im Projekt *SolutiKo* bietet das Paper eine thematische Einführung sowie einen Überblick über die Themen, die im Projekt adressiert werden. Das Expert-Paper richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeitende in Unternehmen, die das Lösungsgeschäft aufbauen und optimieren wollen.

Der Ordnungsrahmen beschreibt, wie Unternehmen Lösungen...

- **realisieren**  
Innovative Lösungs-Geschäftsmodelle entwickeln und Unternehmenskapazitäten zur Leistungserbringung aufbauen
- **verkaufen**  
Erfolgreich Kunden finden und ansprechen
- **managen**  
Organisation und Mitarbeitende auf den Lösungsverkauf vorbereiten

*SolutiKo* steht für Solution-Selling-Kooperationsplattform, ein Zusammenschluss des *FIR an der RWTH Aachen* mit dem *Sales Management Department (SMD) der Ruhr-Universität Bochum*. Im Rahmen des Projekts fördern wir den Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft, um produzierende Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Sales- und Servicekompetenzen auf ihrem Weg vom Produkt- zum Lösungsanbieter zu unterstützen. Mehr Informationen zum Projekt finden Sie unter [solutiko.de](https://solutiko.de)

# Inhaltsverzeichnis

1	Der Wandel zum Lösungsanbieter: Treiber und Herausforderungen	5
2	Solution-Selling im Detail: Arten und Ausprägungen	8
3	Der SolutiKo-Kompass als Orientierung im Wandel zum Lösungsanbieter	11
3.1	<b>Solution-Realisierung:</b> Innovative Lösungen entwickeln und implementieren	12
3.2	<b>Solution-Verkauf:</b> Erfolgreich Kunden finden und ansprechen	16
3.3	<b>Solution-Management:</b> Organisation und Mitarbeitende auf den Lösungsverkauf vorbereiten	21
4	Ihre Mitwirkung im Projekt	28
5	Literaturverzeichnis	31

## SOLUTIKO-NEWSLETTER

Melden Sie sich zu unserem Newsletter an und bleiben Sie auf dem Laufenden zu Terminen, Aktivitäten, Angeboten und Ergebnissen im Projekt SolutiKo

<https://newsletter-anmeldung.solutiko.de/>





# 1 Der Wandel zum Lösungsanbieter: Treiber und Herausforderungen

Deutsche Unternehmen sind traditionell produktorientiert ausgerichtet mit einem starken Fokus auf Qualität. In einer globalisierten und digitalisierten Welt mit gesteigerter Preis- und Leistungstransparenz ist es allerdings zunehmend schwieriger, die für Qualität notwendigen Preise im Produktgeschäft durchzusetzen. Der Lösungsvertrieb geht über den reinen Produktverkauf hinaus. Durch die Kombination von Produkten und Dienstleistungen kann der Kundennutzen gesteigert und die Zahlungsbereitschaft erhöht werden. In unserer Arbeit in Forschung und Praxis sind uns drei Treiber und drei Herausforderungen mehrfach begegnet:

## Treiber des Wandels

### **Wachsender Wettbewerb und Transparenz:**

Unternehmen sind einem verschärften globalen Wettbewerb ausgesetzt, der die Marktposition europäischer Anbieter gefährdet. Anbieter mit Niedrigpreisen drängen auf den Markt und haben durch geringere Lohn- und Energiekosten entscheidende Wettbewerbsvorteile. Zusätzlich steigt die Qualität der Angebote von Wettbewerbern aus Schwellenländern in vielen Märkten, sodass der Wettbewerbsdruck auch im Premium-Segment zunimmt. Zudem sind Kunden durch das Internet besser über Preise und Leistungen informiert, sodass die Preis- und Leistungstransparenz steigt.

### **Veränderte Kundenanforderungen:**

Kunden verlangen zunehmend umfassende Lösungen, die auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind (s. Niklowitz 2020). Durch das Anbieten von

Lösungen können deutsche Unternehmen ihr Fachwissen nutzen und sich vom internationalen Wettbewerb differenzieren, indem sie steigende Kundenanforderungen mit individuellen Lösungen bedienen.

### **Langfristige Kundenbindung und Cross-Selling:**

Durch Solution-Selling können Unternehmen mit bestehenden Kunden wachsen und die Beziehung vertiefen. Modulare Produkt-Dienstleistungs-Systeme bieten einerseits mehr Cross-Selling-Potenzial, da Kunden neben Produkten und Zubehör zusätzlich Dienstleistungen angeboten werden können. Andererseits steigt die Kundenintegration durch Lösungen, da diese tiefer in die Wertschöpfungskette der Kunden eingreifen. Dies führt zu erhöhten Wechselbarrieren und verlängert die Kundenbeziehungen. Allerdings ist der Strategiewandel zum Lösungsanbieter mit erheblichen Herausforderungen verbunden, die viele Unternehmen davon abhalten, diesen Schritt zu gehen.

## Hürden des Wandels

### **Komplexität der Lösungsentwicklung:**

Die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg im Solution-Selling. Doch sie ist deutlich komplexer als die Herstellung standardisierter Produkte. Sie erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen und eine Integration von Technologie, Service und Kundenanforderungen, was ein hohes Maß an Koordination und spezialisiertem Wissen voraussetzt. Insbesondere die Integration der Lösungen in bestehende Kundenprozesse ist aufgrund der Beteiligung vieler

Abteilungen mit unterschiedlichen Prioritäten eine Herausforderung. Ebenfalls stellen die Preissetzung und Abrechnung viele Unternehmen vor eine Herausforderung, da mit der Einführung von Lösungen oft auch die Einführung von neuen Zahlungsmodellen, z. B. Abo-Modellen, einhergeht (s. Ulaga u. Reinartz 2011, S. 14).

### Herausforderungen im Verkaufsprozess

Passende Kunden zu finden ist eine typische Herausforderung produzierender Unternehmen im Kontext des Lösungsgeschäfts. Segmentierungsansätze auf Basis von historischen Umsätzen greifen allerdings oft zu kurz. Erstens benötigen umsatzstarke Produktkunden nicht zwangsläufig Lösungen. Zweitens können mit Lösungen neue Marktsegmente erschlossen werden. Als Folge wird der Vertriebsfokus häufig falsch gesetzt, wenn die historische Segmentierung weiterverwendet wird.

Nachdem potenzielle Kunden identifiziert wurden, müssen diese von den Lösungen überzeugt werden. Das Solution-Selling erfordert eine Abkehr von klassischen Strategien in persönlichen Verkaufsgesprächen, da Kunden häufig weder wissen noch artikulieren können, was sie genau benötigen.

### Fehlende Mitarbeiterkompetenzen

Die Transformation zum Solution-Selling stellt die Anpassung der Kompetenzen der Mitarbeitenden in den Vordergrund. Der Lösungsvertrieb verlangt ein vertieftes Verständnis für komplexe Kundenbedürfnisse und ein hohes Maß an Beratungskompetenz, die über das traditionelle Produktgeschäft hinausgehen. Um diesen Übergang erfolgreich zu gestalten, müssen Unternehmen bereit sein, in die Weiterbildung der bestehenden Vertriebsmannschaft zu investieren und gegebenenfalls neue Talente mit den erforderlichen Fähigkeiten für den Lösungsvertrieb zu akquirieren.







SAFETY FIRST

OPERATION STATUS

CONTROL PANEL

data hud data hud

MACHINE TYPE

155°

100%

100%

100%

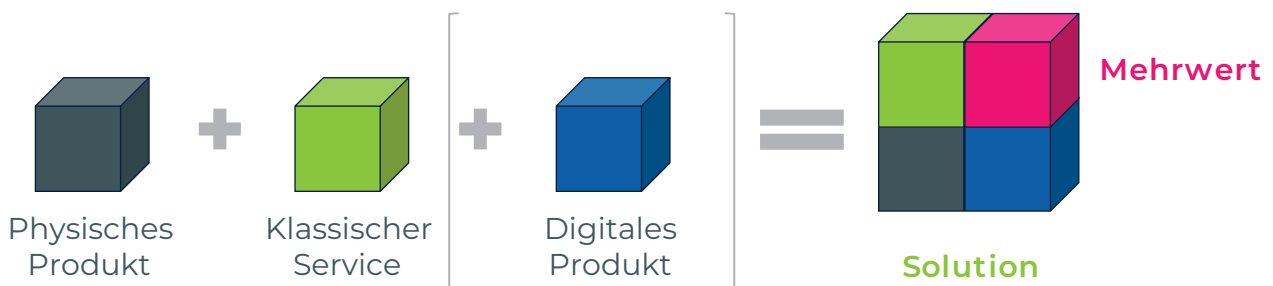
## 2 Solution-Selling im Detail: Arten und Ausprägungen

### Definition von „Solutions“

Eine „Solution“ ist eine Kombination aus physischen Produkten und Dienstleistungen. Diese sind aufeinander abgestimmt und bieten dem Kunden durch Synergieeffekte einen Mehrwert.

Solution-Geschäftsmodelle zielen darauf ab, Kunden bei der Optimierung der Wertschöpfungskette zu unterstützen. Sie gehen also über die reine Bündelung von Produkt und Service hinaus (s. Ulaga u. Reinartz 2011, S. 14; Wieseke 2023, S. 42; Tuli et al. 2007, S. 5).

EINE SOLUTION IST MEHR ALS DIE SUMME IHRER TEILE



Quelle: Eigene Darstellung, i. A. a. Wieseke 2023, S. 44.

„Solution Selling sind alle Ansätze, bei denen Kunden ein Zusatznutzen angeboten wird, um die individuelle Wirtschaftlichkeit der Kunden-Unternehmen zu erhöhen.“  
*Wieseke 2023, S. 44*

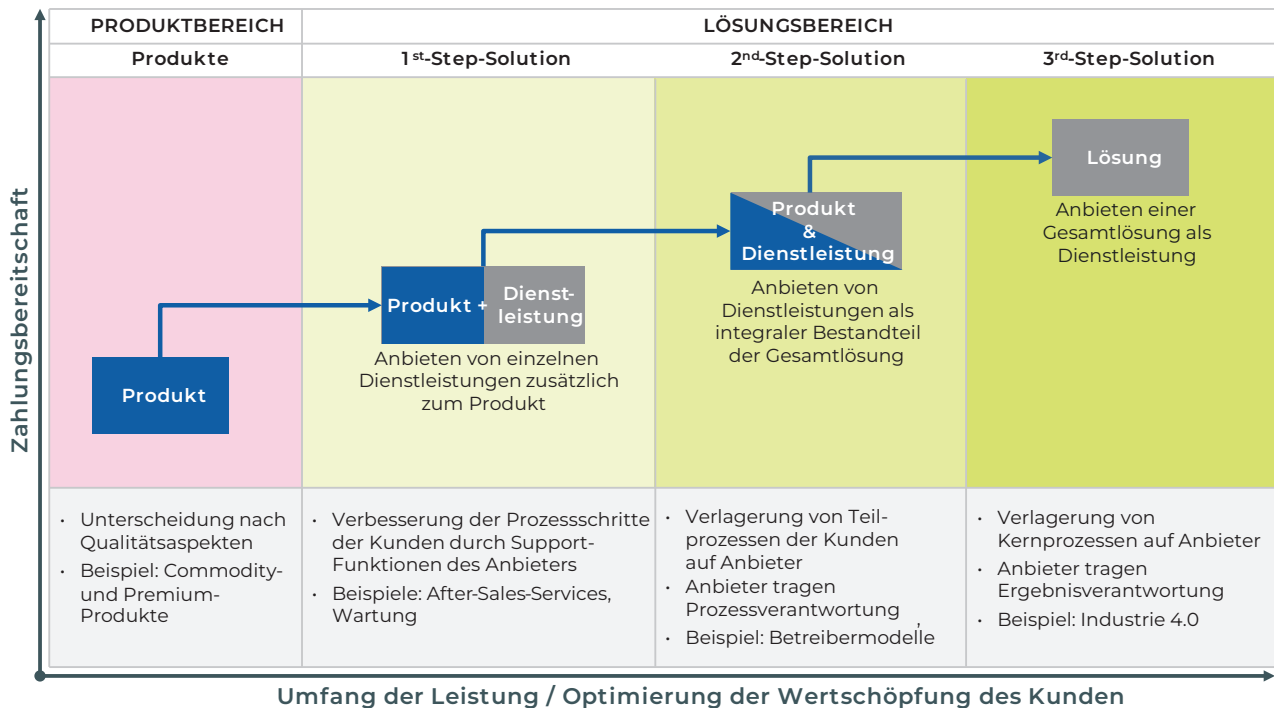


## Geschäftsmodellstufen im Lösungsgeschäft

Geschäftsmodelle lassen sich in fünf Stufen unterteilen, wovon zwei Stufen dem Produktgeschäft und drei dem Lösungsgeschäft zuzuordnen sind. Produkte lassen sich in zwei Gruppen einteilen: Standardwaren und Premiumprodukte. Ebenso können Lösungen klassifiziert werden, wobei hier die Einteilung nach 1<sup>st</sup>-, 2<sup>nd</sup>- und 3<sup>rd</sup>-Step-Solutions erfolgt und sich nach dem Leistungsumfang richtet. Die folgende Abbildung zeigt die vorgenommene Aufteilung der Lösungen.

## Geschäftsmodellstufen im Solution-Selling

Das Stufenmodell veranschaulicht, dass mit fortschreitendem Leistungsumfang auch die Zahlungsbereitschaft der Kundschaft steigt. Die Übergänge zwischen den Stufen sind jedoch nicht starr, sondern dynamisch.<sup>1</sup> Ebenso sind höhere Geschäftsmodellstufen nicht immer besser, da jede Stufe eigene Herausforderungen mit sich bringt und umfassende Investitionen erfordert (s. Wieseke 2023, S. 88 – 94).



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Schuh et al. 2022, S. 266 – 267 und Wieseke 2023, S. 88.

<sup>1</sup> Weitere Informationen zu den Geschäftsmodellstufen sowie praktische Beispiele finden Sie in den Kapiteln vier und fünf von „SALESTEGY“ (s. Wieseke 2023, S. 85 – 130).



# 3 Der SolutiKo-Kompass als Orientierung im Wandel zum Lösungsanbieter

Der Wandel zum Lösungsanbieter ist komplex. Unternehmen stehen vor Herausforderungen wie der Entwicklung von passenden Lösungen, ungeeigneten Verkaufsprozessen und Vertriebsstrukturen sowie fehlenden Kompetenzen der Belegschaft. Im Folgenden stellen wir Ihnen den *SolutiKo*-Ordnungsrahmen vor, der Unternehmen wie ein Kompass auf dem Weg vom Produkt- zum Lösungsanbieter unterstützt. Der Ordnungsrahmen besteht aus drei Kategorien und neun Feldern. In den folgenden Abschnitten werden die neun Felder definiert, aktuelle Herausforderungen und Leitfragen herausgestellt sowie Best Practices vorgestellt.<sup>2</sup>

Der Ordnungsrahmen gibt Führungs- und Fachkräften im Solution-Selling einen Gesamtüberblick über die notwendigen Transformationsfelder. Unternehmen befinden sich in unterschiedlichen Phasen der Transformation zum Solution-Seller und stehen vor individuellen Herausforderungen. Während sie in einigen Bereichen weit fortgeschritten sind, besteht in anderen noch Handlungsbedarf. Der Ordnungsrahmen unterstützt Unternehmen dabei, die für sie relevanten Bereiche zu identifizieren, zu priorisieren und mithilfe der im Projektverlauf erarbeiteten Inhalte gezielte Maßnahmen abzuleiten.

## SolutiKo-Kompass - Ihr Wegweiser zum Solution-Selling



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>2</sup> Weitere Informationen zum Ordnungsrahmen finden Sie unter [www.solutiko.de](http://www.solutiko.de).



# 3.1 Solution-Realisierung: Innovative Lösungen entwickeln und implementieren

Die Kategorie Solution-Realisierung bildet mit der Entwicklung der Lösung und einer an die Eigenschaften der Solution angepassten Preisgestaltung die Grundlage für den Vertrieb der Lösungen. Die Entwicklung von Lösungen ist aber aufgrund der Komplexität der Kundenanforderungen anspruchsvoll. Ebenso müssen Strukturen und Kompetenzen aufgebaut werden, welche die Lösung erbringen, zum Beispiel ein Service-Team.

## Entwicklung und Umsetzung

Die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen im Rahmen von Solution-Selling erfordern ein tiefgehendes Verständnis der Kundenanforderungen, eine effektive Kommunikation zwischen allen Beteiligten und eine flexible Anpassung der Lösungen an die Kundenbedürfnisse.

Das erste Feld in der Kategorie Solution-Realisierung ist die Entwicklung und Umsetzung von Solutions. Solution-Selling ist ein kundenorientierter Ansatz, der darauf abzielt, die spezifischen Bedürfnisse der Kunden mit Lösungen zu adressieren. Produkte und

Dienstleistungen werden entwickelt und individuell an Kunden angepasst (Entwicklung), um den Kundenanforderungen zu entsprechen. Ferner müssen die Solutions im Kundenunternehmen implementiert werden, was häufig mit einer Integration in Kundenprozesse einhergeht (Umsetzung).

Nach der Identifikation der Kundenbedürfnisse ist bei der Entwicklung der eigentlichen Lösung besonders auf die Einhaltung und Erfüllung jener zu achten. Kreative Methodiken, wie Design-Thinking, agile Entwicklung und Six-Sigma, können dabei unterstützen.

Verschiedene Entwicklungsmethoden, von Concurrent Engineering bis hin zu Scrum und Lessons learned, können auf ihre Eignung im Solution-Selling überprüft werden.<sup>3</sup> Siemens' „ShareNet“ ist ein Beispiel für eine Best Practice im Bereich der Lösungsentwicklung und kann als Modell für die Implementierung von Wissensmanagement und kontinuierlichem Lernen dienen.

Zudem sind als zentraler Bestandteil für die Entwicklung einer passgenauen Lösung intensive Gespräche und ein ständiger Dialog mit den Kunden unerlässlich. Erfolgreiche Lösungsentwicklung erfordert die Beteiligung aller Stakeholder, einschließlich Kunden,

Siemens setzt bereits seit mehreren Jahren erfolgreich die Methode „Lessons learned“ ein, um seine Mitarbeitenden bei der Entwicklung von Lösungen zu unterstützen (s. Ahlert u. Kawohl 2008, S. 48 – 51). Bei dieser Methode werden Erfolgs- und Misserfolgskriterien nach dem Abschluss eines Projekts gesammelt. Die Projektgruppe reflektiert dazu den gesamten Projektverlauf und die Ergebnisse. Die hierbei gesammelten Erfolgs- und Misserfolgskriterien werden dokumentiert und gespeichert. Siemens hat dazu das hauseigene Wissensmanagementsystem „ShareNet“ entwickelt, auf das alle Mitarbeitenden weltweit zugreifen können. Die Dokumentation erlaubt es anderen Abteilungen, bereits vor dem Start des eigenen Projekts nach ähnlichen und bereits abgeschlossenen Projekten zu suchen und von den dort gesammelten Erfahrungen zu profitieren. Dieses Vorgehen unterstützt den Entwicklungsprozess und soll das Wiederholen bekannter Fehler vermeiden.

<sup>3</sup> Weitere Informationen zur Geschäftsmodellentwicklung finden Sie unter <https://fir-aachen.gmbh.de/beratung/service-instandhaltung/portfolio-geschäftsmodellentwicklung/>

## Solution-Selling als 4-Phasen-Prozess



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Tuli et al. 2007, S. 5 – 8

Lösungsentwickler:innen und Implementierungsteams. Ansätze reichen von standardisierten Lösungen über modulbasierte Konzepte bis hin zu vollständig individuellen Kundenlösungen.

Die Implementierung der entwickelten Lösung ist der dritte entscheidende Schritt, der die Einbettung der Lösung in das System und die Prozesse des Kunden beinhaltet. Gerade bei Unternehmen, die noch keine Lösungen anbieten, müssen dafür Kapazitäten aufgebaut werden. Ferner müssen Kundenprozesse erfasst, interne Prozesse zur Leistungserbringung aufgebaut und ein Qualitätsmanagement eingerichtet werden. Je nach Grad der Integration von Anbieter und Kunde kann die Leistungserbringung ein einmaliger Eingriff oder ein mehrmonatiges Projekt sein.

Nach der Implementierung sind eine stetige Erbringung und Optimierung der Lösung notwendig, um die Funktionalität und den Mehrwert für den Kunden aufrechtzuerhalten. Hier ist zu entscheiden, ob diese Services intern oder durch externe Dienstleister angeboten werden. Kooperationen mit nachgelagerten Dienstleistern sind besonders für Wartung und Instandhaltung üblich.

Damit Kunden den erwarteten Mehrwert realisieren können, ist im Rahmen der Leistungserbringung häufig eine ausführliche Einweisung jener erforderlich. Ebenfalls sind häufig der Aufbau von Schulungskapazitäten sowie die gezielte Einweisung der Mitarbeitenden des Kunden in die Nutzung der Lösung notwendig.

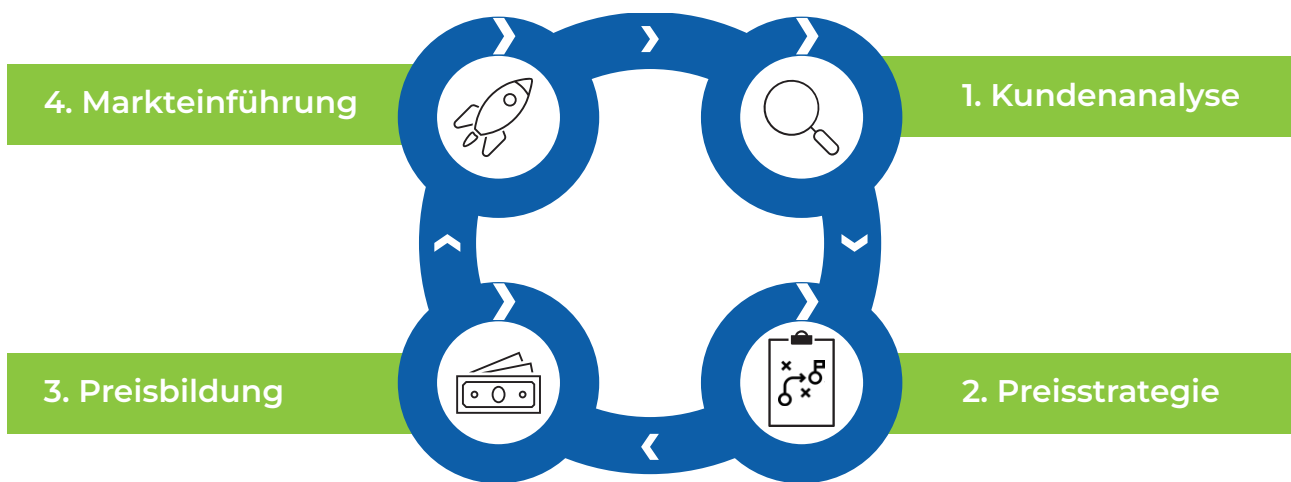
**Folgende fünf Fragen sind uns in der Praxis begegnet und dienen als Leitfragen für Diskussionen und Arbeitskreise im *SolutiKo*-Projekt:**

- Wie können die Kundenbedürfnisse in Lösungen überführt werden?
- Wie kommunizieren Anbieter und Kunde und wer ist an der Lösungsentwicklung und Implementierung beteiligt?
- Welche Methodiken lassen sich zur Entwicklung von Lösungen nutzen?
- Wie läuft die Leistungserbringung der Solution beim Kunden ab?
- Wer führt die Implementierung der Lösung durch? (intern vs. extern)

## Preisgestaltung

In der Preisgestaltung gilt es, den geschaffenen Mehrwert für den Kunden zu erfassen und diesen mit innovativen Zahlungsmodellen wie Value-based Pricing einzufangen.

## Rahmenmodell Value-based Pricing



Quelle: Schuh et al. 2022, S. 261, in Anlehnung an Bliemel u. Adolphs 2003, S. 146

Die Preisgestaltung umfasst die Bewertung und das Pricing von individuell angepassten Produkten, Services und digitalen Komponenten. Die Herausforderung bei der Preisgestaltung besteht darin, den für den Kunden geschaffenen Mehrwert zu bestimmen, abzuschöpfen und in Einklang mit unternehmensinternen Kosten zu bringen. Eine Methode, Lösungen basierend

auf dem Kundennutzen zu bepreisen, ist das Value-based Pricing, das in vier Schritten beschrieben werden kann (s. Schuh et al. 2022, S. 260 – 262).

Um eine Preisstrategie im Solution-Selling zu entwickeln, ist zuerst eine Marktanalyse für das Verständnis der Preissensibilität der Kunden und den

Ein Hersteller von Anlagen der Klima- und Wärmetechnik bietet ein innovatives Beispiel für eine differenzierte Preisstrategie im Solution-Selling (s. Schuh 2022, S. 271).

Mit insgesamt vier unterschiedlichen Preisen für seine modularen Leistungen, die aus Produkten und Services bestehen und einen unterschiedlichen Nutzen bieten, maximiert er die eigene Wertschöpfung abhängig vom erzeugten Mehrwert beim Kunden.

Der niedrigste Preis wird für das Basispaket verlangt. Mit der Visualisierung der Daten bietet aber bereits dieses einen hohen Nutzen für eine Vielzahl der Kunden, weshalb ein hoher Preispunkt gewählt wurde. Dadurch wird die maximale Zahlungsbereitschaft ausgeschöpft. Die weiteren Stufen wurden mit ca. 12 – 20 Prozent des Nutzens bepreist, um so ein schnelles Up-Selling zu ermöglichen.



Wettbewerb erforderlich. Diese Analyse basiert auf Daten aus Kundeninteraktionen und Wettbewerbsanalysen.

Eine differenzierte Definition der Preisstrategie ist entscheidend, um den Mehrwert der Lösung zu betonen und die Positionierung im Markt zu festigen. Die Definition der Preisstrategie beginnt mit der Festlegung der Anbieterziele, gefolgt von der Entwicklung einer Portfoliostrategie, die das Produkt-, Service- und digitale Portfolio integriert. Abschließend werden strategische Preisentscheidungen getroffen.

Für Lösungen können im Rahmen der Preisbildung andere Zahlungsmodelle angeboten werden als für Produkte. Es ist wichtig, ein Zahlungsmodell zu wählen, das zum Geschäftsmodell und den Kundenbedürfnissen passt. Einige Unternehmen bieten beispielsweise sogenannte Subscriptions an. Dabei wird unter anderem eine dauerhafte Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit der Geräte, Betriebsmittel und Softwarelösungen garantiert.<sup>4</sup> Fortschrittliche Pricing-Modelle, wie Value-based Pricing werden zunehmend beliebter, da sie sich an der Nutzung und dem generierten Wert des Kunden orientieren.

Diese Modelle erfordern während der Markteinführung eine klare Kommunikation, um Verständnis und Akzeptanz bei den Kunden zu erreichen. Value-

based-Pricing-Modelle sind zwar komplex, bieten aber einen klaren Mehrwert für den Kunden.<sup>5</sup>

Neue Zahlungs- und Abrechnungsmodelle stellen Unternehmen vor weitere Herausforderungen: Die Vertragsgestaltung muss das bei Value-based Pricing übernommene Risiko berücksichtigen und klare Bedingungen für Leistung und Bezahlung festlegen. Dies schafft eine rechtlich robuste Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und berücksichtigt die Unsicherheit, die mit der Entwicklung neuer Lösungen einhergeht.

**Im Projekt beschäftigen wir uns ausführlicher mit Abrechnungsmodellen. Folgende Fragen werden im Kontext des Projekts näher erläutert:**

- **Wie entwickelt man eine Preisstrategie im Solution-Selling?**
- **Welche Zahlungsmodelle eignen sich für Solution-Selling?**
- **Wie kann dem Kunden die Preisstrategie erklärt werden?**
- **Wie lassen sich Verträge für das Solution-Selling ausgestalten?**

Mehr zu Subscription-Business und innovativen Zahlungsmodellen finden Sie unter

<sup>4</sup> <https://www.fir.rwth-aachen.de/forschung/subscription/>

<sup>5</sup> <https://publications.rwth-aachen.de/record/961156>

## 3.2 Solution-Verkauf: Erfolgreich Kunden finden und ansprechen

Der Solution-Verkauf ist eine Kombination aus Kundenanalyse, angepassten Verkaufsmethoden und fortlaufender Kundenbetreuung. In diesem Kapitel erläutern wir, wie diese drei Komponenten zusammenwirken. Der Fokus liegt darauf, Kundenbedürfnisse genau zu erfassen, den Verkauf als Beratungsprozess zu gestalten und durch kontinuierliche Betreuung eine langanhaltende Kundenbindung zu sichern.

Das Verständnis des Kundenpotenzials ist eine Voraussetzung für den Erfolg im Solution-Selling. Die Voraussetzung dafür ist eine solide Datenbasis. Zur Ermittlung von Kundendaten nutzen Unternehmen sowohl quantitative als auch qualitative Informationen. Es geht um Umsatz, Mitarbeiterzahl, Bilanzsumme, Investitionsvolumina. Aber auch qualitative Faktoren wie Customer-Readiness, digitale Reife und Einkaufsprofessionalität sind wichtig. Die Vertriebsmitarbeitenden spielen eine Schlüsselrolle bei der Datensammlung aufgrund ihres engen Kundenkontakts.

### Kundenanalyse

Für die Ansprache der potenzialstärksten Kunden müssen die richtigen Tools und Prozesse entwickelt werden. Der Lead-Management-Prozess ist dabei ein entscheidender Faktor, um die richtigen Kunden über den richtigen Verkaufskanal anzusprechen.

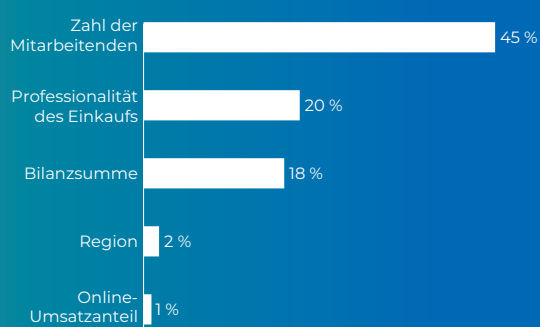
Mit einer soliden Datenbasis können Unternehmen mithilfe statistischer Methoden wie Regression und Zeitreihenanalyse Indikatoren für das Kundenpotenzial identifizieren. Aufgrund der Variation des Kundenpotenzials je Branche und Kundentyp ist eine Segmentierung nach Branchen und Kundentypen sinnvoll (s. Wieseke 2022, S. 59). Das kommt daher, dass verschiedene Anwendergruppen auch verschiedene Bedarfe an Lösungen haben – für einen Maschinenbauer mag ein umsatzintensiver Großhändler

#### Wie Phoenix Contact Daten sammelt

Phoenix Contact hat durch die Zusammenarbeit mit der Ruhr-Universität Bochum einen Weg gefunden, relevante Potenzialindikatoren für ihre Kunden zu identifizieren und zu analysieren, um ihr Solution-Selling zu optimieren (s. Wieseke 2023, S. 288).

20 unterschiedliche Faktoren wurden erhoben und in einer statistischen Analyse des Kundenpotenzials analysiert. Folgende Faktoren hatten den größten Einfluss auf das Potenzial:

#### Relevanz verschiedener Faktoren zur Potenzialbestimmung von Kunden



Quelle: Wieseke 2023, S. 289



kein guter Solution-Kunde sein, ein industrieller Anwender mit installierter Basis hingegen schon.

Die genaue Kenntnis des Kundenpotenzials ermöglicht eine fokussierte Ressourcenallokation im Vertrieb. Ein effektiver Lead-Management-Prozess umfasst die Identifizierung und Klassifizierung des Kundenpotenzials, die Wahl des Kontaktkanals, die Potenzialvalidierung und die Organisation des weiteren Kundenkontakts.<sup>6</sup>

Relevante Fragen, die uns im Kontext der Kundenanalyse wiederholt begegnet sind und bei *SolutiKo* diskutiert werden, sind:

- Wie lassen sich Kundendaten für das Solution-Selling ermitteln?
- Wie lässt sich das Kunden-Solution-Potenzial ermitteln?
- Welche Kunden(-segmente) weisen das größte Potenzial für Solutions auf?




- Wie soll der Lead-Management-Prozess für Solution-Selling aufgebaut werden?

## Verkaufsmethoden

Durch die Anpassung der Verkaufsmethoden an die komplexen Anforderungen im Solution-Selling kann der Vertriebsserfolg gesteigert werden. Strukturierte Methoden wie Value-Selling können als Grundlage für eigene Ansätze dienen.


Verkaufsmethoden im Solution-Selling sind Ansätze, die den Fokus auf die Identifizierung des Kundenwerts und die zielgerichtete Beratung legen. Sie unterscheiden sich von den üblichen Methoden im Produktgeschäft durch ihre Ausrichtung auf die Kommunikation eines konkreten Mehrwerts für den Kunden.

### Verkaufsmethoden im Solution-Selling

Methode	Beschreibung
 <b>Consultative-Selling</b>	Beim Consultative-Selling bauen Vertriebsmitarbeitende enge Beziehungen zu Kunden auf, gewinnen ihr Vertrauen und beraten sie auf Basis von technischer Expertise. Durch zahlreiche Gespräche und die aufgebaute Vertrauensbasis mit den Kunden sind die Mitarbeitenden in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden genau zu verstehen und Lösungen zu formulieren. Der Verkäufer nimmt beim Consultative-Selling eine beratende Rolle ein.
 <b>Insight-Selling</b>	Beim Insight-Selling sollen in Zusammenarbeit mit den Kunden wertvolle Erkenntnisse (Insights) zur Branche, ihren Herausforderungen und Möglichkeiten erarbeitet werden. Der Fokus liegt darauf, ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen zu schaffen und den Kunden zu helfen, die eigenen Bedürfnisse besser zu verstehen. Dies erfordert einen ausführlichen Dialog zwischen den Kunden und den Verkäufer:innen.
 <b>Value-Selling</b>	Auch beim Value-Selling geht es weniger darum, den Kunden ein Produkt oder eine reine Leistung zu verkaufen, sondern vielmehr für sie einen Mehrwert zu erarbeiten und diesen abzuschöpfen. Zwei Verkaufsmethoden, die diesem Ansatz folgen, sind das SPIN-Selling und der Challenger-Sale (s. Dixon u. Adamson 2011 S. 30 – 43; Rackham 1988, S. 67 – 98).

<sup>6</sup> Weitere Informationen zur Kundensegmentierung und Kundenpriorisierung finden Sie in Kapitel vier und fünf im Buch „Die Sales Profit Chain“ (s. Wiesseke 2022, S. 85-230)





den, basierend auf dessen komplexen und einzigartigen Herausforderungen und Bedürfnissen. Ziel ist es, durch Beratung, Verständnis und individualisierte Lösungen langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.

Im Solution-Selling werden häufig Verkaufsmethoden wie Consultative-, Insight- und Value-Selling angewendet, die eine hohe Beratungskompetenz voraussetzen und die Schaffung von Mehrwert für den Kunden fokussieren. Diese Methoden erfordern ein Verständnis der Kundenherausforderungen und eine partnerschaftliche Beziehung, um individuelle Lösungen zu entwickeln.

Mitarbeitende werden für diese Verkaufsmethoden üblicherweise speziell ausgebildet. Effektive Schulun-

gen für Verkaufsmethoden im Solution-Selling nutzen eine Kombination aus Theorie und Praxis: Neben den Inhalten werden ebenfalls praktische Anwendungen angeboten. Oft werden Rollenspiele verwendet, die Vertriebsmitarbeitenden helfen, die Verkaufstechniken in sicherer Umgebung zu üben und zu verfeinern.

**Im Projekt beschäftigen wir uns näher mit geeigneten Methoden für das Solution-Selling. Die folgenden Fragen werden im Projektverlauf erläutert:**

- Welche Verkaufsmethoden eignen sich für das Solution-Selling?
- Welche Schulungskonzepte lassen sich anwenden, um das Solution-Selling zu verbessern?



- Welche Phasen werden bei einer Verkaufsmethode im Solution-Selling durchlaufen?

## Kundenbetreuung

Mit dem Wandel zum Solution-Selling verändert sich die Kundenbeziehung hin zu einer dauerhaften Partnerschaft. Vertriebsmitarbeitende treten immer mehr als Customer-Success-Manager auf, welche die Kunden beim richtigen Einsatz der Solutions unterstützen.

Kundenbetreuung im Solution-Selling bezieht sich auf die ganzheitliche Unterstützung der Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Lösung hinweg. Dies umfasst nicht nur den Support bei Fragen und Problemen, sondern auch die aktive Weiterentwicklung der Lösung in Abstimmung mit dem Kunden.

Für diese aktive Weiterentwicklung sind Kundennähe und eine starke Kundenbindung entscheidend. Die Betreuung von Kunden nach dem Verkaufsabschluss stellt

sicher, dass spezifische Kundenforderungen erfüllt sowie Anpassungen oder Erweiterungen vorgenommen werden können. Der Fokus im Solution-Selling liegt auf der kontinuierlichen Interaktion mit den Kunden für wiederkehrende Umsätze und langfristigen Erfolg.

Viele Unternehmen setzen dazu auf Customer-Success-Management (CSM). Das CSM beginnt nach dem Verkauf der Lösung (s. Hilton et al. 2020, S. 360). Kernaspekte des CSMs sind der Aufbau enger Kundenbeziehungen, die Identifikation von Mehrwert und die Unterstützung bei der Erreichung von Kundenzielen (s. Holst 2022, S. 117). Das CSM kann abhängig von der Lösung und der dort erbrachten Leistung sehr unterschiedliche Formen annehmen. Ein Best Practice von Boeing zeigt, wie eine IT-Plattform als CSM-Tool erfolgreich eingeführt wurde.

Neben dem CSM ist ein effektives Customer-Relationship-Management-System (CRM) entscheidend, um kundenspezifische Daten zu verwalten und personalisierte Interaktionen bereitzustellen. Ein CRM-System erleichtert den Informationsfluss zwischen den Kunden und allen Abteilungen des Unternehmens, um eine konsistente und reaktionsfähige Kundenbetreuung zu gewährleisten. Durch die In-

*Boeing* hat mit „MyBoeingFleet“ eine umfassende Plattform entwickelt, die als zentrales Kommunikationstool zwischen Kunden, Boeing selbst und Drittanbietern fungiert (s. Ahlert u. Kawohl 2008, S. 51 – 56). Die Plattform ermöglicht es Kunden, Anfragen zu stellen, Services in Anspruch zu nehmen und Ersatzteile zu bestellen, wodurch die Kundenbindung gestärkt und der Nutzen der angebotenen Lösungen erhöht wird. In der Zeit vor „MyBoeingFleet“ gab es kein einheitliches System für den Kontakt, wodurch die neue Plattform den Austausch erheblich vereinfacht. Für *Boeing* selbst bietet sie einen effizienten Weg, zusätzliche Lösungen zu vermarkten und durch die Auswertung von Nutzer:innen-Daten Einblicke in Kundenbedürfnisse zu gewinnen, was zur Optimierung und Entwicklung neuer Produkte und Services beiträgt. Somit spielt „MyBoeingFleet“ eine wichtige Rolle im Rahmen des Customer-Success-Managements.

Integration operativer Daten ins CRM-System können das Kundenpotenzial ermittelt und die Kunden noch besser verstanden werden. Dadurch können auch ungenutzte Kundenpotenziale identifiziert und ausgeschöpft werden, indem gezieltes Cross- und Upselling eingesetzt wird.

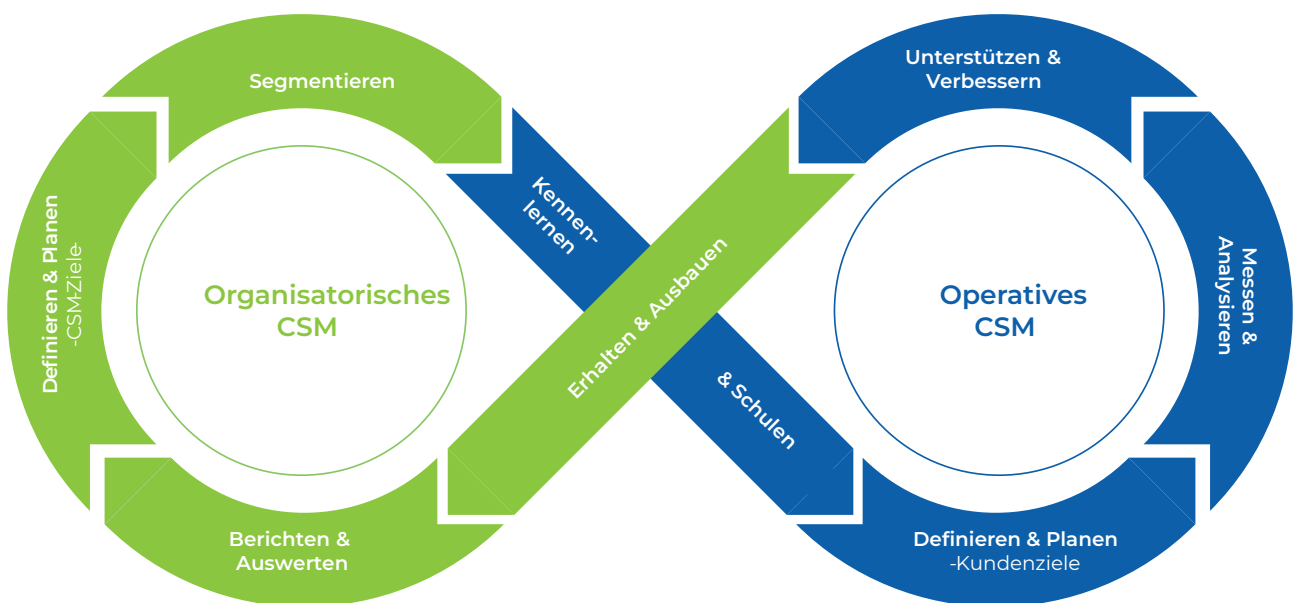
Allerdings bleibt die Frage, wer für die Kunden in der Betreuung verantwortlich ist – der Vertrieb oder der Service? Vertriebs- und Serviceabteilungen müssen im Lösungsvertrieb eng zusammenarbeiten, um eine optimale Kundenbetreuung zu gewährleisten. Der Vertrieb ist oft der erste Kontaktpunkt und baut die Beziehung auf, während der Service für die langfristige Zufriedenheit und Unterstützung des Kunden verantwortlich ist. Das ist allerdings nicht bei allen Unter-

nehmen so und zudem nicht für alle Unternehmen ein geeignetes Vorgehen.

Dieses Spannungsfeld wird im Projektverlauf diskutiert mit den folgenden Leitfragen:

- Wie sollte das Customer-Success-Management für Solutions aufgebaut werden?
- Welche Rolle spielen Customer-Relationship-Management-Systeme im Solution-Selling?
- Wie kann die Nachbetreuung effektiv gestaltet werden?
- Wie sollten Vertrieb und Service zur optimalen Kundenbetreuung zusammenarbeiten?

### Referenzmodell für das Customer-Success-Management im Subskriptionsgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus



Quelle: Holst 2022, S. 117.



## 3.3 Solution-Management: Organisation und Mitarbeitende auf den Lösungsverkauf vorbereiten

Der Bereich Solution-Management umfasst die Schlüsselaspekte Vertriebsstruktur, Vertriebsführung, Kompetenzentwicklung und Incentivierung. Für den Erfolg im Solution-Selling ist wichtig, die richtigen Mitarbeitenden in den richtigen Organisationsstrukturen mit den richtigen Kompetenzen zu beschäftigen und diese zielgerichtet zu motivieren.

### Vertriebsstruktur

Die höhere Komplexität im Solution-Selling kann durch den Einsatz persönlicher Vertriebskanäle, den Aufbau von Solution-Selling-Teams und -Rollen sowie die Schaffung von Selling-Center-Strukturen adressiert werden.

Die Vertriebsstruktur im Solution-Selling bezieht sich auf die gezielte Auswahl von Vertriebskanälen, die auf die Komplexität und den beratungsintensiven Charakter von Lösungen abgestimmt sind. Im Solution-Selling wird zumeist der persönliche Verkauf eingesetzt, da die Erklärungsbedürftigkeit und Käuferunsicherheit hoch sind. Direkte Vertriebskanäle sind vorteilhaft, da sie die notwendige intensive Kundenbetreuung erleichtern. In Unternehmen beobachten wir zudem, dass eigene Vertriebseinheiten oder Rollen für das Solution-Selling aufgebaut werden. Die Trennung von Produkt- und Lösungsgeschäft ist für viele Unternehmen sinnvoll, da Lösungsverkäufe andere Anforderungen an die Kompetenzen und Prozesse als Produktverkäufe stellen. Häufig werden Mitarbeitende gezielt für Solution-Selling geschult oder bei Bedarf neu eingestellt.

Mit wachsendem Leistungsumfang wächst häufig auch die Anzahl der im Vertriebsprozess eingebundenen Per-

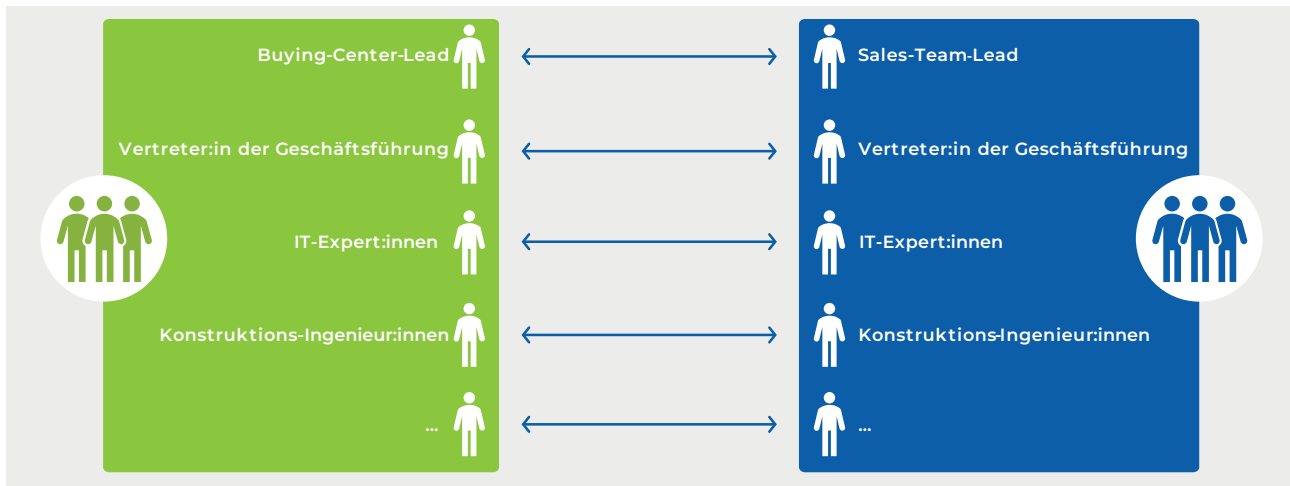




## Teamstrukturen im Solution-Selling

Beim Vertrieb hochkomplexer Lösungen sind sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite zahlreiche Akteure am Verkauf und der Implementierung der Lösung beteiligt. Neben den Vertriebsmitarbeitenden und Einkäufer:innen werden häufig auch Ingenieur:innen, IT-Mitarbeiter:innen und das Management herangezogen (s. Wieseke 2023, S. 152, S. 313 – 314). Für einen optimalen Austausch kann es sinnvoll sein, die Rollen im Buying-Center des Kunden innerhalb des Vertriebsteams zu spiegeln. Beispielsweise sind bei einem Anbieter digitaler Patientenakten Buying- und Selling-Center so gestaltet, dass für alle Beteiligten beim Kunden ein:e Expert:in im Vertriebsteam zur Verfügung steht.

## Buying-Center und Selling-Center im Solution-Selling



Quelle: Wieseke 2023, S. 314.

sonen. Solution-Selling erfordert deshalb häufig Team-Selling, das sich in der Personenanzahl und den Rollen je nach Kundenpotenzial und Geschäftsmodellstufe der Lösungen unterscheidet. Ein effektives Team repräsentiert die Vielfalt des Buying-Centers des Kunden.

Für den Aufbau von Vertriebsstrukturen für Solution-Selling sind allerdings mehr Aspekte als Selling-Center-Strukturen entscheidend. Folgende Leitfragen führen uns im Projekt:

- Welche Vertriebskanäle eignen sich für das Solution-Selling?
- Ist es sinnvoll, für das Solution-Selling eine eigene Vertriebseinheit einzurichten?
- Wer ist in welcher Form am Solution-Selling-Verkaufsprozess beteiligt?
- Wie können Vertriebsgebiete geografisch eingeteilt werden?

## Vertriebsführung

Mitarbeitende im Solution-Selling treffen mehr Entscheidungen selbst. Führungskräfte unterstützen dies durch Coaching und transformationale Führungsstile.

Die Vertriebsführung im Solution-Selling ist auf die Unterstützung von Vertriebsmitarbeitenden in komplexen Verkaufsprozessen ausgerichtet. Jene beinhaltet die Anpassung von Führungsstilen und -praktiken an die Anforderungen des Solution-Sellings. Im Solution-Selling ist eine intensive Unterstützung der Vertriebsmitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten notwendig. Folglich ändern sich die Anforderungen an die Vertriebsführung, um den Wandel im Verkaufsprozess zu begleiten und zu unterstützen.

Die Koordination der Vertriebsmitarbeitenden für Solution-Selling ist mehr als nur die Zuweisung von Auf-

gaben und Zielen. Sie erfordert einen Führungsstil, der sowohl Empowerment als auch Unterstützung bietet (s. Kuppelwieser 2010, S. 133). Das bedeutet konkret, den Vertriebsmitarbeitenden mehr Entscheidungsspielraum zu geben und ihnen die nötigen Ressourcen und Schulungen zur Verfügung zu stellen, damit sie Lösungen entwickeln, an individuelle Kundenbedürfnisse anpassen und verkaufen können.

An Führungskräfte werden in der Folge andere Anforderungen gestellt: Sie müssen Ziele klar kommunizieren, ihren Mitarbeitenden Zugang zu Ressourcen und Informationen verschaffen und schnell auf Anfragen reagieren, damit die Mitarbeitenden auf die veränderten Kundenanforderungen reagieren können. Darüber hinaus müssen Führungskräfte die konstante Weiterbildung von Vertriebsmitarbeitenden sicherstellen, damit sie mit den Entwicklungen in Markt und Unternehmen Schritt halten können.

**Die folgenden Fragestellungen sind uns in der Praxis begegnet und dienen uns als Leitfragen im Projekt:**

- **Welche Vertriebsführung eignet sich für Solution-Selling?**
- **Wie werden die Vertriebsmitarbeitenden angeleitet, um erfolgreich Solution-Selling zu betreiben?**

- **Wie lassen sich Vertriebsmitarbeitende im Solution-Selling beurteilen?**
- **Wie sollten die Vertriebsmitarbeitenden für ein erfolgreiches Solution-Selling koordiniert werden?**

## Kompetenzentwicklung

Solution-Selling stellt neue Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Es ist daher erforderlich, relevante Fähigkeiten zu bestimmen und die Personalauswahl und Schulungskonzepte anzupassen.

Im dynamischen Umfeld des Solution-Sellings ist die Entwicklung Solution-spezifischer Kompetenzen wichtig. Vertriebsmitarbeitende stehen vor der Herausforderung, nicht nur Produkte zu verkaufen, sondern umfassende Lösungen anzubieten, die den Anforderungen und Zielen der Kunden entsprechen. Dafür sind umfassende Kompetenzen erforderlich, die über das traditionelle Produktgeschäft hinausgehen. Vertriebsmitarbeitende müssen in der Lage sein,

„Der Umstieg auf das Solution-Selling ist für unsere Vertriebsmitarbeitenden ein drastischer Wandel. Sie brauchen so viel Unterstützung von ihren Vorgesetzten wie nie zuvor.“  
(zit. n. Wieseke 2023, S. 269)

*Zitat eines Sales-Managers eines Großmaschinenherstellers in der Baubranche (s. auch Kuppelwieser 2010, S. 133; Schmitz et al. 2014, S. 12; Hoffmann et al. 2023, S. 789)*

strategisch zu handeln, kreativ Probleme zu lösen und ein tiefes Kundenverständnis zu entwickeln, um den Wert von Lösungen effektiv zu kommunizieren. Dafür benötigen sie ein umfangreiches Fachwissen, eine hohe Anpassungsfähigkeit und gute Kenntnis des Verkaufsprozesses.

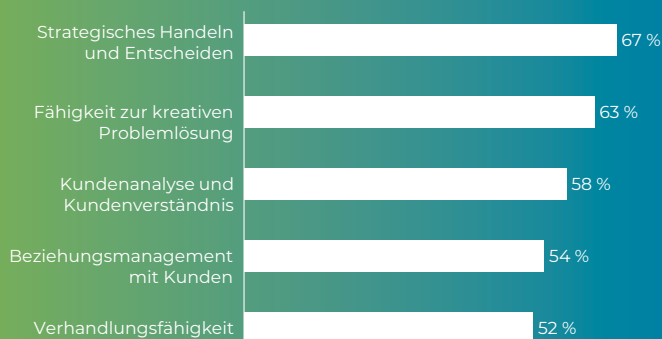
Das SMD der Ruhr-Universität Bochum hat eine fünfstufige Methodik entwickelt, um die Mitarbeitenden auf die Anforderungen des Lösungsgeschäfts vorzubereiten<sup>7</sup>:

1. Definition relevanter Kompetenzen
2. Festlegen eines Sollkompetenzprofils
3. Erheben der Ist-Kompetenzen
4. Identifikation der Soll-Ist-Lücke
5. Anpassen der Personalauswahl und -entwicklung

Für den Vertrieb verschiedener Lösungen werden häufig verschiedene Kompetenzen benötigt. Im ersten Schritt gilt es, abhängig von der Lösung relevante Kompetenzen zu definieren. Beispiele wären fachliche Kompetenzen (Produkt- und Technikwissen, Bedürfnisse der Kunden erkennen, Branchenwissen), methodische Kompetenzen (Administration, Selbstorganisation, Pricing-Kompetenzen), kommunikative Kompetenzen (Fragetechniken und Gesprächsführung, Verhandlungskompetenzen) und soziale Kompetenzen (Empathie, Teamfähigkeit, Netzwerkkompetenzen).

Auf Basis der definierten Kompetenzen werden dann zusammen mit der Human-Resource-Abteilung Soll-Kompetenzprofile erstellt und mit den vorhandenen Kompetenzen abgeglichen. Eine gute Orientierung für die Soll-Kompetenzprofile bieten oft erfolgreiche Mitarbeitende des Lösungsgeschäfts. Wenn die Soll-Kompetenzprofile erstellt sind, sollten die Per-

### Die Top 5 der fehlenden Kompetenzen sind:



Quelle: Wieseke 2023, S. 64.

### Fehlende Kompetenzen

Viele Vertriebsmitarbeitenden erfüllen die Anforderungen im Solution-Selling noch nicht. Studien haben gezeigt, dass strategisches Handeln, Problemlösungsfähigkeit und Kundenanalyse zu den fehlenden Kompetenzen gehören (s. Wieseke 2023, S. 63 – 64). Um diese Fähigkeiten zu entwickeln, sind systematische Auswahl- und Weiterbildungsprogramme erforderlich.

Technisch-fachliche Fähigkeiten stellen dagegen keinen Engpass dar!

<sup>7</sup> Für weitere Informationen siehe Kapitel 9 im Buch „SALESTEGY“ (s. Wieseke 2023, S. 219 – 238)

Es sind insgesamt neun Stellhebel bei der Entwicklung der Incentivierungsstrategie relevant, die sich drei Arbeitsschritten zuordnen lassen (s. Wieseke 2023, S. 245):

1. Bestimmung der Elemente der Vergütung
2. Konfiguration der variablen Vergütung
3. Definition von Auszahlungskurven

Die neun Stellhebel und deren Ausprägung in Abhängigkeit der Entwicklungsstufe der Lösung sind in der Abbildung auf Seite 26 dargestellt.

sonalauswahl und -entwicklung angepasst werden. Bei der Erstellung des Qualifikationskonzepts ist jedoch zu beachten, dass nicht alle Mitarbeitenden das notwendige Potenzial zum Solution-Selling besitzen – nicht alle Produktverkäufer:innen können zu Lösungsverkäufer:innen umgeschult werden (s. Forrester Research 2015).

Kompetenzentwicklung und Personalauswahl sind gerade im „War for Talents“ relevante Themen – und da der Lösungsvertrieb in der Regel höhere Qualifikationen erfordert, sind Fehlbesetzungen in diesem Bereich besonders kritisch.

**Im Projekt erläutern wir daher drei relevante Fragen:**

- Welche Kompetenzen sind für die Entwicklung und den Vertrieb von Solutions notwendig?
- Wie können Kompetenzen für Solution-Selling aufgebaut werden?
- Wie findet man die richtigen Mitarbeitenden für Solution-Selling?

## Incentivierung

Die Vergütung im Solution-Selling kann durch Optimierung der variablen Vergütung sowie Team-Incentives an die längeren und komplexeren Verkaufszyklen sowie die gestiegenen Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden angepasst werden.

Bei der Entwicklung von Vergütungsstrukturen im Solution-Selling stehen die Steigerung der Verkaufsmotivation und Unterstützung der strategischen Unternehmensziele im Mittelpunkt. Die Incentivierung kann durch eine Kombination aus monetären und nichtmonetären Anreizen erfolgen. Nichtmonetäre Incentive-Elemente wie Lob, Dank, Auszeichnungen und Anerkennung zielen auf die intrinsische Motivation ab. Monetäre Anreize, einschließlich Lohnniveau und variabler Vergütungsanteile, spielen jedoch ebenfalls eine wichtige Rolle.

Das SMD der Ruhr-Universität Bochum und das FIR an der RWTH Aachen haben sich in verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten mit der Ausgestaltung der Incentivierung beschäftigt. Sie haben dabei unterschiedliche Methoden entwickelt, um die Gestaltung der Vergütungsstruktur zu unterstützen. Das SMD hat aus diesen für die einzelnen Einflussfaktoren vorteilhafte Ausprägungen gemäß der Geschäftsmodellstufe der Lösung ermittelt.<sup>8</sup>

Eine Besonderheit im Solution-Selling ist, dass nicht nur Vertriebsmitarbeitende, sondern auch Teams in der Entwicklung, Implementierung und Kundenbetreuung incentiviert werden können, um eine effektive Zusammenarbeit zu fördern. Team-Incentives vermeiden Silos und fördern stattdessen die abteilungsübergreifende Kooperation. Neben der Einführung von Teamzielen gibt es weitere Gestaltungsmöglichkeiten, die die Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens unterstützen können.

Häufig kommt die Frage nach der Gestaltung der variablen Vergütung im Solution-Selling auf. Diese hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter der Zielerreichungsgrad, ab dem die variable Vergütung beginnt, und ob es einen Über-Performance-Faktor gibt. Die Details der Ausgestaltung, einschließlich der Definition von Auszahlungskurven und der Konfi-

<sup>8</sup> Mehr zur Incentivierung und Motivation von Mitarbeitenden finden Sie im Whitepaper Sales-Service unter <https://www.fir.rwth-aachen.de/download/whitepaper-sales-service>








guration variabler Vergütungsanteile, werden mithilfe von Best Practices dargestellt und diskutiert.

- Welche Abteilungen sollten an der variablen Vergütung beteiligt werden?

Dabei nutzen wir folgende Leitfragen:

- Durch welche Elemente der Incentivierung kann die Motivation für Solution-Selling gesteigert werden?

Stellhebel	Erläuterung	Geschäftsmodell	
		Produkte	Lösungen
<b>Schritt 1: Elemente der Vergütung anpassen</b>			
1. Lohnniveau	Höhe der Gesamtvergütung		
		Lohnniveau niedriger als bei Solutions	Lohnniveau höher als bei Produkten
2. Anteil variabler Vergütung	Anteil der durch Leistung beeinflussten Vergütung		
		Variabler Anteil höher als bei Solutions	Variabler Anteil geringer als bei Produkten
3. Weitere Kompensations-elemente	z. B. Umgang mit Neueinstellungen; Umgang mit Fehltagen; Verkaufswettbewerbe (Sales-Contests)	 Individueller Fokus	 Team-Fokus
<b>Schritt 2: Variable Vergütung konfigurieren</b>			
4. Performance-Messung	Bemessungsgrundlage der variablen Vergütung festlegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsätze und Deckungsbeiträge mit Commodity</li> <li>• kurzfristige Ziele</li> <li>• Einzelleistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsätze und Deckungsbeiträge mit Solutions</li> <li>• langfristige Ziele</li> <li>• Teamleistungen</li> </ul>
5. Wahl zwischen Bonus und Provision	Bonus: fester Betrag bei Zielerreichung; Provision: anteilige Auszahlung je verkauftes Produkt	beides möglich	Bonus, keine Provision
6. Zahlungszyklus	Häufigkeit der Auszahlungen der Vergütung	so häufig wie möglich	seltene große Auszahlungen
<b>Schritt 3: Auszahlungskurve definieren</b>			
7. Beginn der variablen Vergütung	Zielerreichungsgrad, ab dem die variable Vergütung einsetzt	früh einsetzende variable Vergütung	spät einsetzende variable Vergütung
8. Beginn Über-Performance-Faktor	Zielerreichungsgrad, ab dem es einen Über-Performance-Faktor gibt	früh einsetzender Über-Performance-Faktor	spät einsetzender Über-Performance-Faktor
9. Form Über-Performance-Faktor	Veränderung der Steigung der Auszahlungskurve nach Zielerreichung		
		starker Anstieg	kein Anstieg

Quelle: Wieseke 2023, S. 245.



## 4 Ihre Mitwirkung im Projekt

In immer dynamischeren Märkten mit einem wachsenden Wettbewerb, steigenden Kundenanforderungen und einer schnellen Abwanderung der Kunden ist der Wandel zum Lösungsanbieter eine Antwort auf die genannten Herausforderungen.

Die Transformation zum Solution-Selling bringt jedoch eigene Hürden mit sich. Um die Unternehmen beim Wandel zu unterstützen, haben wir im vorliegenden Expert-Paper den *SolutiKo*-Kompass vorgestellt. Die darin enthaltenen neun Dimensionen strukturieren den Transformationsprozess und liefern erste Lösungsansätze für die in der folgenden Tabelle dargestellten Handlungsfelder.

Im Projektverlauf werden die neun Themenfelder detailliert aufgearbeitet. Mit verschiedenen Angeboten für Fach- und Führungskräfte in Service und Vertrieb

fördern wir einerseits den Transfer aus der Wissenschaft in die Praxis, andererseits den Austausch zwischen den verschiedenen Unternehmen. Wir laden Sie ein, an den Austauschformaten teilzunehmen, um den Wandel zum Lösungsanbieter in Ihrem Unternehmen aktiv zu gestalten. Ihre Kooperationsmöglichkeiten sind in der Grafik auf Seite 29 dargestellt.

Um keine Termine, Veranstaltungen und Veröffentlichungen zu verpassen, abonnieren Sie gerne den Newsletter unter: [newsletter-anmeldung.solutiko.de](mailto:newsletter-anmeldung.solutiko.de).

Weitere Informationen zur Solution-Selling-Kooperationsplattform finden Sie unter [www.solutiko.de](http://www.solutiko.de).

Falls Sie weitere Informationen zum Projekt benötigen oder Anregungen an das Projektteam weitergeben möchten, melden Sie sich gerne bei uns!

Handlungsfeld	Dimension	Beschreibung
Solution-Realisierung	Lösungsentwicklung	Entwicklung von Lösungs-Geschäftsmodellen und die Anpassung der Lösung an den einzelnen Kunden
	Preisgestaltung	Festlegen und Durchsetzen von Preisen im Solution-Selling
	Lösungserbringung	Erbringung der Leistungen und Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Lösung
Solution-Verkauf	Kundenanalyse	Suche von Solution-Umsatzpotenzialen bei Neu- und Bestandskunden
	Verkaufsmethoden	Einsatz der richtigen Methodik im Solution-Selling
	Kundenbetreuung	Betreuung der Kunden nach Vertragsabschluss
Solution-Management	Vertriebsstrukturen	Gestaltung der Vertriebsstruktur nach den Markterfordernissen
	Führung & Management	Führungsstil und Aktivitäten der Führungskräfte im Solution-Selling
	Kompetenzentwicklung	Ermittlung und Entwicklung spezifischer Kompetenzen für das Lösungsgeschäft
	Steuerung & Incentivierung	Erheben von Kennzahlen im Solution-Selling und Steuerung der Mitarbeitenden



## SOLUTION-SELLING-KOOPERATIONSPLATTFORM

Möglichkeit für Unternehmen, ihre Kompetenzen als Lösungsanbieter auszubauen

### ON-DEMAND-FORMATE

Abrufbar auf dem Portal

### LIVE-FORMATE

Organisiert auf dem Portal

Blog-Beiträge &  
Experteninterviews



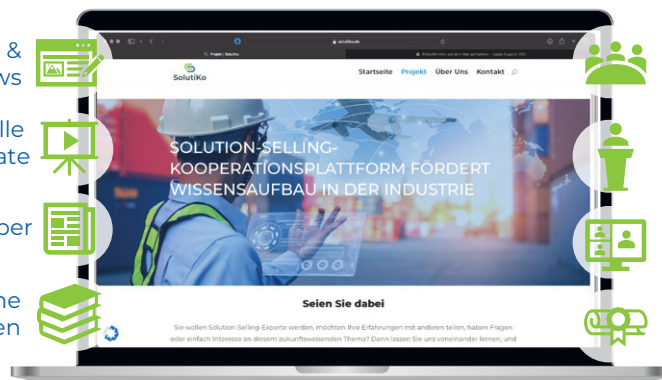
Virtuelle  
Schulungsformate



Whitepaper



Wissenschaftliche  
Veröffentlichungen



Arbeitskreise mit Workshops  
und Praxisbeiträgen



Konferenzen



Dialogwebinare



Zertifikatskurse

## Ihre Ansprechpartner



David Evers, M.Sc.

FIR e. V. an der RWTH Aachen

✉ [projekt-solutiko@fir.rwth-aachen.de](mailto:projekt-solutiko@fir.rwth-aachen.de)



Timo Spatzier, M.Sc.

Sales Management Department  
an der Ruhr-Universität Bochum

✉ [timo.spatzier@rub.de](mailto:timo.spatzier@rub.de)







# 5 Literaturverzeichnis

- Ahlert, D.; Kawohl, J.: Best Practices des Solution Sellings. Projektbericht; Nr. 1. Hrsg.: D. Ahlert. Westfälische Wilhelms-Universität, Münster 2008.
- Bliemel, F.; Adolphs, K.: Wertorientierte Preisstrategien. In: Handbuch Preispolitik – Strategien, Planung, Organisation, Umsetzung. Hrsg.: H. Diller; A. Herrmann. Gabler, Wiesbaden 2003, S. 137–154.
- Defèr, F.; Treusch, O.: Sales-Service. Servicetechniker als Schlüssel zum Vertriebs Erfolg, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Whitepaper, 2020. <https://www.fir.rwth-aachen.de/download/whitepaper-sales-service> (Link zuletzt geprüft: 12.06.2024).
- Dixon, M.: The challenger sale. How to take control of the customer conversation. Portfolio Penguin, London 2013.
- Hilton, B.; Hajihashemi, B.; Henderson, C. M.; Palmatier, R. W.: Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? In: Industrial Marketing Management 90, S. 360 – 369 (2020), DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.08.001.
- Hoar, A.: Death Of A (B2B) Salesman. Hg. v. Forrester Research. Forrester Research, Cambridge 2015. <https://www.forrester.com/report/Death-Of-A-B2B-Salesman/RES122288>, (Link zuletzt geprüft: 24.05.2024)
- Hoffmann, C.; Alavi, S.; Schmitz, C.: „Sales manager encouragement behavior in value-centered business models“. In: European Journal of Marketing, 57 (2023) 3, S. 771 – 793. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2021-0906>
- Holst, L.: Referenzmodell für das Customer-Success-Management im Subskriptionsgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus. Doctoralthesis, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen; Apprimus Verlag, Dissertation, 2022. <https://epub.fir.de/frontdoor/index/index/searchtype/authorsearch/author/Holst%2C+Lennard/rows/10/start/4/yearfq/2022/docId/1595> (Link zuletzt geprüft: 12.06.2024).
- Kowalkowski, C.; Ulaga, W.: Service strategy in action. A practical guide for growing your B2B service and solution business. Service Strategy Press, Linköping 2017.
- Kuppelwieser, V. G.: Transformationale Führung von Vertriebsmitarbeitern im Solution Selling. In: Marketing von Solutions. Hrsg.: D. Woisetschläger; M. Michaelis; H. Evanschitzky; A. Eiting; C. Backhaus. Gabler, Wiesbaden 2010, S. 131 – 146.
- Leiting, T.: Konfiguration und Preisbildung von Subskriptionsleistungssystemen für die produzierende Industrie. Doctoralthesis, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Dissertation, 2023. <https://epub.fir.de/frontdoor/index/index/searchtype/authorsearch/author/Leiting%2C+ Tobias/start/1/rows/10/sortfield/year/sortorder/desc/docId/2520> (Link zuletzt geprüft: 12.06.2024).
- Niklowitz, M.: Höhere Margen, stabileres Geschäft. Handelszeitung, 26.11.2020. <https://www.handelszeitung.ch/specials/digitale-innovation/hohere-margen-stabileres-geschäft-320933> (Link zuletzt geprüft: 26.04.2024)
- Rackham, N.: SPIN selling. McGraw-Hill, New York 1988.
- Schmitz, C.; Lee, Y.-C.; Lilien, G. L.: Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An Examination of Supervisory- and Compensation-Based Controls. In: Journal of Marketing, 78 (2014) 3, S. 1 – 19. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0421>
- Schuh, G.; Leiting, T.; Schrank, R.; Frank, J.: Value-based Pricing von Smart Services im Maschinen- und Anlagenbau. In: Smart Services; Bd. 2: Geschäftsmodelle – Erlösmodelle – Kooperationsmodelle. Hrsg.: M. Bruhn. Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 255 – 275.
- 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, 24.06.2014. <https://www.bain.com/insights/winning-in-industrial-service/> (Link zuletzt geprüft: 26.04.2024)
- 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://psycnet.apa.org/record/2007-11318-001> (Link zuletzt geprüft: 26.04.2024)
- 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.
- Wieseke, J.: Die Sales Profit Chain. Bochum Sales Publishing, Solingen 2022.
- Wieseke, J.: SALESTEGY: SALES & STRATEGY verbinden – innovative Geschäftsmodelle zum Erfolg führen. Bochum Sales Publishing, Solingen 2023.



# SolutiKo

Verbundpartner



gefördert durch

Ministerium für  
Kultur und Wissenschaft  
des Landes Nordrhein-Westfalen



Projektträger



[solutiko.de](http://solutiko.de)