

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

Tipps für den Wandel

# Solution Selling: How to Successfully Transform from Product to Solution Provider?

Tips for the Transformation



Dieser Artikel erschien bereits auf Deutsch im FIR-Newsletter  
„FIR-Flash“ 2/2024 und auf dem FIR-Publikationsportal.

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 hybriden 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. Image 1). Der Lösungsverkauf geht damit über die reine Bündelung von Produkt und Service hinaus<sup>3</sup>.

Die Kombination von Produkten und Dienstleistungen führt zu einem größeren Nutzen für den einzelnen Kunden und

In a globalized and digitalized world, where price and service transparency are increasing, it is becoming increasingly difficult to enforce the necessary prices for high quality on the market. This increased competitive pressure is primarily a result of the increase in low-cost providers from emerging countries, which benefit from lower labor and energy costs. These competitors constantly improve their quality and increasingly conquer the premium markets. Against this backdrop, customers increasingly demand customized, holistic solutions that are tailored to their individual needs<sup>1</sup>.

### How Solution Selling Creates New Competitiveness

In response to the transformation, manufacturing companies are now increasingly focused on the provision of services and hybrid solutions consisting of physical products, traditional and digital services. They make it possible to stand out from the competition and increase their own margins at the same time<sup>2</sup>. Offering and selling of such product-service combinations is known as solution selling. The example of the automotive industry clearly shows how diverse solution offerings can extend beyond the traditional product business. These include, in addition to the pure sale of vehicles, comprehensive maintenance and repair services, options for personalizing new cars, and a range of digital services, such as software updates for vehicles and navigation systems.

The aim of solution selling business models is to support customers in optimizing their value chain (see Image 1). Solution selling thus goes beyond the mere bundling of product and service<sup>3</sup>.

The combination of products and services leads to greater benefits for individual customers, which in turn increases their willingness to pay. More than 50 percent of companies report that they achieve profit margins of over 20 percent

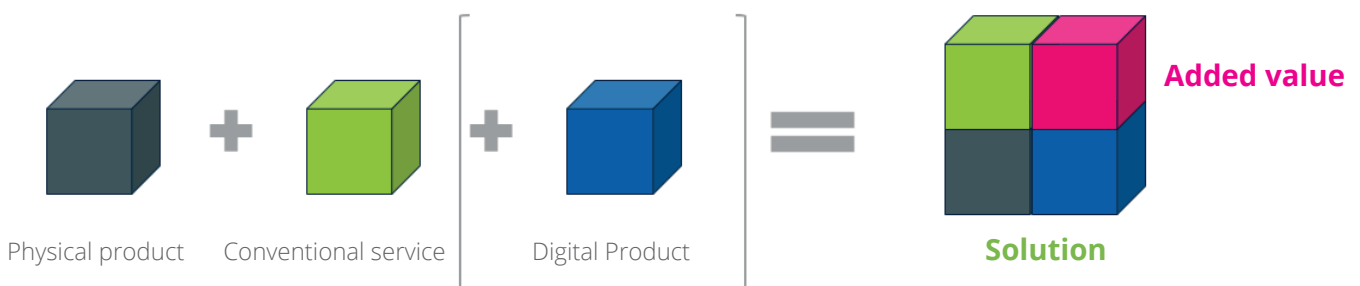


Image 1: Creating value through solution selling (own representation)

<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

<sup>1</sup> see NIKLOWITZ 2020

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

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

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 Bedürf-

in their service business. In comparison, the profit margin in product business is 10 percent lower<sup>4</sup>. By combining profitable services and products, providers can not only increase their margins, but also strengthen customer loyalty: Solution selling opens up new ways for companies to grow with existing customers and deepen the relationship between them.

Manufacturing companies can thus tap into additional cross-selling and upselling opportunities and increase their revenue without having to invest in costly new customer acquisition. A stronger integration into customer processes makes it more difficult for customers to switch providers. However, despite all these benefits, the challenges that come with expanding the business model to include holistic solutions should also be kept in mind.

## Tips for Becoming a Solution Provider

The transition from a product-centered to a service-centered sales process often requires companies to adopt completely new skills and approaches. Developing customized solutions is much more complex than manufacturing standardized products. It requires interdisciplinary cooperation between sales, development and service as well as close involvement of the customer in order to tailor the solution precisely to their system environment and their specific requirements. Other challenges include adapting the customer's processes to the new business model and establishing new payment models, such as subscriptions.<sup>5</sup>

The integration of services into the product portfolio also leads to a redefinition of central corporate functions, including service and sales<sup>6</sup>. The challenge is to identify suitable customers for integrated solution sales and to convince them of the added value of the solution offering. Traditional segmentation of customer groups is often not sufficient; instead, potential target groups must be reassessed and categorized in terms of their potential for the use of integrated solutions in order to be able to tap into new markets.

In addition, the sale of solutions requires specific sales strategies compared to conventional product sales strategies<sup>7</sup>. Many customers are not aware of their own needs and problems that could be addressed by individual solutions. Employees in solution sales must be able to identify the needs of individual customers and communicate the value of a service to them. In addition to a deep understanding of a customer's processes and requirements, this also requires a high level of consulting competence. This can pose a significant

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

<sup>5</sup> see ULAGA and REINARTZ 2011, p. 14

<sup>6</sup> see PORTER and HEPPPELMANN 2015

<sup>7</sup> see CHUNG 2021

nisse 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.

<sup>8</sup> s. Rix 2022, S. 51

#### References:

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> (last checked: 05/22/2024)

NIKLOWITZ, M.: Höhere Margen, stabileres Geschäft. Handelszeitung.ch online, 26.11.2020. <https://www.handelszeitung.ch/specials/digitale-innovation/hoehere-margen-stabileres-geschäft-320933> (last checked: 05/22/2024)

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, pp. 49 – 52. <https://epub.fir.de/frontdoor/index/index/start/0/rows/10/sortfield/score/>

challenge, particularly for employees who have been successful in traditional product sales.<sup>8</sup>

Companies should therefore invest in the further training of their sales team, undertake internal restructuring and, if necessary, hire new, qualified talent in order to successfully make the transition from product sales to solution selling, successfully.

<sup>8</sup> see Rix 2022, p. 51

## Contact

David Evers   
Project Manager  
FIR e. V. an der RWTH Aachen  
Email: David.Evers@fir.rwth-aachen.de

sortorder/desc/searchtype/advanced/title/Vertriebsexzellenz+f%C3%B4Cr+digitale+Produkte+und+Services/titlemodifier/contains\_all/docId/1887 (last checked: 05/22/2024)

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/> (last checked: 05/22/2024)

TULLI, 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, pp. 5–23. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0395>

### 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‘.

### Take Your Solution Selling to the Next Level!

Would you like to know more about how to successfully build up your solution selling and expand your skills in this area? Become part of our project 'SolutiKo – Solution Selling Solution Selling Cooperation Platform'.

**Jetzt Newsletter abonnieren! » [solutiko.de](https://solutiko.de)**



**Jetzt zur kostenfreien Konferenz anmelden!**  
**» [solutiko.de/konferenz-2025](https://solutiko.de/konferenz-2025)**