






Expert-Paper


Mehr als ein Produkt – Entwicklung und Umsetzung von Lösungen im Solution-Selling

Autor*innen


Jan-Philipp Nickel, 
FIR e. V. an der RWTH Aachen


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

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


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

Marie-Chantal Kellner,
Sales Management Department
an der Ruhr-Universität Bochum

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

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

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

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

Lizenzbestimmungen/ Copyright

Open Access: Dieses Expert-Paper wird unter der Creative-Commons-Lizenz „Share Alike 4.0 – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International“ (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht.



DOI: 10.60571/3802



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

+49 241 47705-0
publikationen@fir.rwth-aachen.de
fir.rwth-aachen.de



Sales Management Department
Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150
44801 Bochum

+49 234 32-26596
smd@rub.de
smd.rub.de



gefördert durch

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen



KI-Transparenzhinweis: Beim Verfassen dieses Beitrags haben die Autor*innen an wenigen Textstellen KI-Tools verwendet, um Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Diese wurden von den Autor*innen dann noch überarbeitet. Zudem wurden KI-basierte Tools zur digitalen Literaturrecherche verwendet.

Zitervorschlag: Nickel, J.-P.; Rief, M.; Boos, W.; Evers, D.; Kellner, M.-C.; Schmitz, C.; Schrank, R.; Spatzier, T.; Wieseke, J.: [Expert-Paper] Mehr als ein Produkt – Entwicklung und Umsetzung von Lösungen im Solution-Selling. FIR e. V. an der RWTH Aachen, Aachen 2025. DOI: 10.60571/3802.

Executive-Summary

In der heutigen globalisierten und wettbewerbsintensiven Geschäftswelt reicht es nicht mehr, nur einzelne Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. Nachhaltiger Erfolg beruht darauf, integrierte und kundenzentrierte Lösungen zu entwickeln, die exakt auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Dieses Expert-Paper beleuchtet die Lösungsentwicklung und -umsetzung, zwei zentrale Aspekte des Solution-Sellings, die entscheidend zum Markterfolg produzierender Unternehmen beitragen. Unternehmen stehen hier vor einer Vielzahl an Herausforderungen wie einer gesteigerten Komplexität und Individualität der Kundenanforderungen oder technische Hürden, da bestehende Systeme oftmals schwer in neue, integrierte Konzepte überführt werden können. Darüber hinaus verlangen dynamische Marktbedingungen und rasante technologische Entwicklungen ein hohes Maß an Agilität und Anpassungsfähigkeit der Lösungen, während organisatorische Aspekte die Umsetzung zusätzlich erschweren.

Im Rahmen dieser Veröffentlichung werden Sie durch einen ganzheitlichen Prozess geführt, der in vier Phasen unterteilt ist. Bereits in der ersten Phase steht die enge Zusammenarbeit mit dem Firmenkunden im Vordergrund, um gemeinsam die zentralen Probleme des Kunden zu identifizieren und eine vertrauensvolle Basis zu schaffen. Anschließend werden passgenaue Lösungskonzepte entwickelt, die sich nahtlos in die bestehende Infrastruktur des Kunden integrieren. Eine strukturierte Implementierung mit umfassenden Schulungen und

regelmäßigem Feedback sichert den Erfolg, während kontinuierliche Nachsorge durch Updates und systematisches Wissensmanagement den langfristigen Nutzen garantiert.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die Sie im vorliegenden Expert-Paper erwarten, sind:

- **Flexibilität:**
Entwickeln Sie modulare, anpassbare Lösungen, um rasch auf Marktveränderungen und individuelle Kundenbedürfnisse reagieren zu können.
- **Transparenz und Vertrauen:**
Setzen Sie auf offene Kommunikation und bauen Sie frühzeitig eine vertrauensvolle Beziehung zu Ihren Kunden auf, was die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bildet.
- **Kontinuierliche Optimierung:**
Erfahren Sie, wie regelmäßiges Feedback und fortlaufende Anpassungen sicherstellen, dass Ihre Lösungen stets den aktuellen Anforderungen entsprechen.

Erfahren Sie auf solutiko.de noch weiterführende Informationen zu den weiteren Aspekten des Solution-Sellings und entdecken Sie, wie Sie Ihr Unternehmen umfassend und zukunftsicher aufstellen können.

Inhaltsverzeichnis

1	Vom Bedarf zur Lösung: Der Prozess der Lösungsentwicklung und -umsetzung	5
1.1	Das Fundament für passgenaue Lösungen: Definition der Kundenanforderungen	8
1.2	Von der Idee zur kundenindividuellen Lösung: Anpassung und Integration der Bestandteile	11
1.3	Die Lösung stabil und erfolgreich umsetzen: Implementierung in die Kundenumgebung	16
1.4	Die langfristige Wertschöpfung sichern: Nachsorge und Optimierung der Kundenlösung	20
2	Erfolgsfaktoren der Lösungsentwicklung und -umsetzung: Zusammenfassung und Ausblick	24
3	Literaturverzeichnis	26

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 Vom Bedarf zur Lösung: Der Prozess der Lösungs- entwicklung und -umsetzung

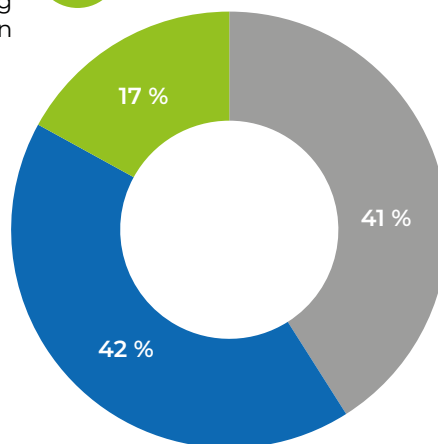
Immer mehr Unternehmen rühmen sich damit, nicht mehr nur einzelne Produkte, sondern eine ganzheitliche Problemlösung anzubieten. Dieser Ansatz, bekannt als Solution-Selling, hat sich im B2B-Sektor und insbesondere in der produzierenden Industrie zu einem zentralen Erfolgsfaktor entwickelt.¹ Lösungsgeschäftsmodelle sind darauf ausgerichtet, durch die Kombination von Produkten und Dienstleistungen einen nachhaltigen Mehrwert für Kunden zu schaffen. Dies kann sowohl die Kundenbindung als auch die Kundenzufriedenheit erheblich steigern.²

Laut einer Studie aus dem Projekt *SolutiKo* zählen für Sales-Manager*innen die Lösungsumsetzung (90 Prozent) und die Lösungsentwicklung (69 Prozent) zu den zentralen strategischen Handlungsfeldern

im Solution-Selling. Trotz des Bewusstseins für die Bedeutung dieser Schritte und den Mehrwert von Lösungen stehen Unternehmen häufig vor großen Herausforderungen bei der Umsetzung ihrer anzubietenden Lösungen. Wie Bild 1 zeigt, schätzen gerade einmal 17 Prozent der Studienteilnehmer*innen ihr Unternehmen in diesen Dimensionen als erfolgreich ein. Hingegen bewerten 41 Prozent ihre Fähigkeiten als zu niedrig und 42 Prozent können keine fundierte Einschätzung ihres Erfolgs und Kenntnisstands abgeben. Dies unterstreicht, dass in diesem Bereich weiterhin ein erhebliches Maß an Unsicherheit besteht.³

Die Entwicklung von komplexen, integrierten Lösungen erfordert sowohl ein tiefgehendes Verständnis der Kundenanforderungen als auch die Fähigkeit, Produkte

17 % schätzen sich im Bereich Lösungsentwicklung und -umsetzung bereits als erfolgreich ein



41 % schätzen ihre Fähigkeiten hier als zu niedrig ein

42 % können keine fundierte Entscheidung treffen



Bild 1: Anteil der befragten Unternehmen, die sich im Bereich der Lösungsentwicklung und -umsetzung als erfolgreich, neutral oder nicht erfolgreich einschätzen (eigene Darstellung, basierend auf Datenerhebung von Spatzier 2025)

¹ s. Sawhney 2006, S. 367ff.; Tuli et al. 2007, S. 1f.

² s. Kindström et al. 2013, S. 1070

³ s. Spatzier 2025

und Prozesse flexibel anzupassen. Zudem ist eine geeignete Infrastruktur erforderlich, die langfristigen Support und kontinuierliche Optimierung ermöglicht.⁴

Häufige Herausforderungen bestehen einerseits darin, die Kundenanforderungen zu erfüllen, und andererseits Probleme wie mangelnde Kundenorientierung, unzureichende Integration oder fehlende Unterstützung in der Nachsorge zu beheben. Diskrepanzen in diesen Bereichen führen häufig dazu, dass die angebotenen Lösungen nicht optimal funktionieren und somit der angestrebte Geschäftserfolg gefährdet wird.⁵

Zwei zentrale Fragen rücken somit in den Fokus: Wie können Unternehmen den gesamten Prozess der Lösungsentwicklung und -umsetzung so gestalten, dass sie sowohl die spezifischen Kundenbedürfnisse

präzise erfassen als auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren? Welche übergreifenden Strategien, Strukturen und Maßnahmen sind erforderlich, um die technischen, organisatorischen und marktbedingten Herausforderungen im Rahmen der Lösungsentwicklung und -umsetzung effektiv zu bewältigen?

Ein strukturierter Ansatz ist entscheidend, um eine erfolgreiche Lösungsentwicklung und -umsetzung zu gewährleisten. Daher wird der Prozess in vier zentrale Phasen unterteilt, die eine systematische Herangehensweise ermöglichen. Diese Phasen basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die eine umfassende Analyse der einzelnen Schritte vorgenommen haben.⁶ Ergänzt werden diese Phasen im Rahmen des Expert-Papers durch aus der Praxis generierte Einsichten und Best Practices:



⁴ s. Storbacka 2011, S. 702ff.; Ulaga u. Reinartz 2011, S. 20ff.

⁵ s. Windahl u. Lakemond 2006, S. 808; Nordin u. Kowalkowski 2010, S. 449

⁶ s. Tuli et al. 2007, S. 4ff.



- 1. Phase – Definition der Kundenanforderungen:**
Verständnis und Analyse der spezifischen Kundenanforderungen
- 2. Phase – Anpassung und Integration:**
Konzeption der maßgeschneiderten Lösung für den Kunden
- 3. Phase – Umsetzung:**
Implementation der maßgeschneiderten Lösung in die Unternehmensstruktur der Kunden
- 4. Phase – Nachsorge und Optimierung:**
Sicherstellung des langfristigen Erfolgs und der Wertschöpfung der implementierten Lösung

Die Phasen eins und zwei können dabei dem Prozess der Lösungsentwicklung zugeordnet werden, während die Phasen drei und vier im Bereich der Lösungs-

umsetzung zu verorten sind. Dieser ganzheitliche Ansatz, wie in Bild 2 dargestellt, bietet eine klare Struktur für die Entwicklung und Umsetzung kundenorientierter Lösungen und stellt sicher, dass alle relevanten Aspekte systematisch berücksichtigt werden. Durch eine konsequente Ausrichtung an der Kundenperspektive trägt er dazu bei, praxisnahe Herausforderungen gezielt zu adressieren und Lösungen zu entwickeln, die sowohl den Kundenanforderungen als auch den unternehmerischen Zielen gerecht werden.

Im Folgenden werden in diesem Expert-Paper die größten Herausforderungen der Lösungsentwicklung und -umsetzung in den einzelnen Phasen aufgezeigt. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Best Practices aus verschiedenen Branchen werden praxisorientierte Leitlinien und konkrete Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Gestaltung und Implementierung kundenzentrierter Lösungen vorgestellt.

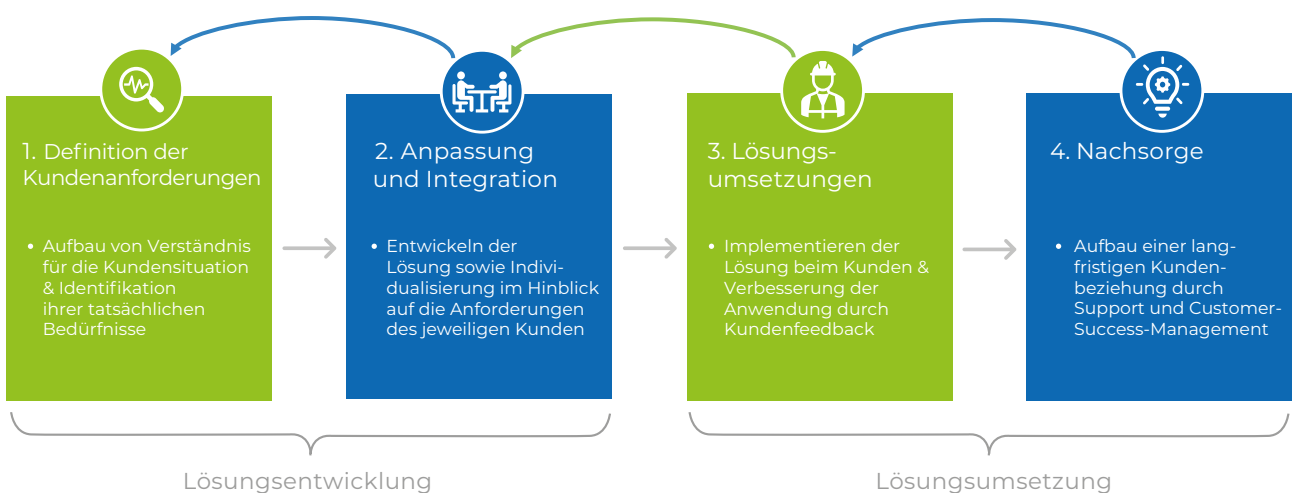


Bild 2: Prozessphasen der Lösungsentwicklung und -umsetzung (eigene Darstellung i. A. a. Tuli et al. 2007, S. 5, ergänzt u. übers. v. d. Verf.)

1.1 Das Fundament für passgenaue Lösungen: Definition der Kundenanforderungen

In der Phase der Anforderungsdefinition ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde von entscheidender Bedeutung, um die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen des Kunden präzise zu erfassen. Dies geht über eine reine Erfassung von Kundenwünschen hinaus. Vielmehr bildet die Anforderungsdefinition die Grundlage für alle weiteren Prozessschritte und ist damit entscheidend für die Entwicklung einer passgenauen Lösung.⁷

In der Praxis stellt die Bedarfsanalyse beim Kunden jedoch eine der größten Herausforderungen dar.⁸ Wie in Bild 3 dargestellt, sind Kundenbedürfnisse häufig widersprüchlich oder bleiben unausgesprochen, sodass nur Symptome erkennbar sind, nicht aber die eigentlichen Ursachen. Entscheidend ist daher nicht nur, das akute Problem zu identifizieren, sondern zu verstehen, warum es überhaupt entstanden ist. Um solche tiefen Einsichten zu gewinnen, sind gezielte



Bild 3: Beispielhafte Ursachenanalyse bei unzureichender Anlagenleistung (eigene Darstellung)

⁷ s. Tuli et al. 2007, S. 5 ff.

⁸ s. Spatzier 2025



Analysemethoden erforderlich, die eine strukturierte Herangehensweise an die Ursachenanalyse ermöglichen.

Für eine präzise Definition der Kundenanforderungen sollten neben den Produktionsprozessen und Wertschöpfungsketten des Kunden auch der Wettbewerb in der Branche sowie äußere Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Diese ganzheitliche Betrachtung ermöglicht es, Zusammenhänge und potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. Hierbei helfen Methoden wie die SWOT-Analyse oder das Porter-Five-Forces-Modell, um strategische Einflussfaktoren und Marktdynamiken systematisch zu bewerten.⁹

Um in der frühen Phase der Bedarfsanalyse ein möglichst klares Bild der Probleme und Ursachen zu erhalten, können Interviews, Workshops und Prozessanalysen eingesetzt werden. Diese helfen dabei, unausgesprochene oder widersprüchliche Anforderungen zu identifizieren und gemeinsam mit dem Kunden eine fundierte Anforderungsdefinition zu erarbeiten. Anschließend lassen sich potenzielle Einschränkungen durch Lieferanten oder die nachgelagerte Nachfrage gezielt analysieren, wofür sich Methoden wie die 5-Why-Methode oder die Theory of Constraints eignen.¹⁰

Neben qualitativen Analysemethoden kann auch der Zugang zu Unternehmensdaten helfen, fundierte Entscheidungen in der Lösungsentwicklung zu treffen. Solche Informationen ermöglichen es Anbietern, Herausforderungen und Prozesse beim Kunden noch besser zu verstehen und gezielt darauf einzugehen. Allerdings sind diese Daten oft sensibel, und Kunden teilen sie nicht immer uneingeschränkt. Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes, mangelndes Vertrauen in neue Technologien oder Unsicherheiten über die eigene Rolle im

Veränderungsprozess können dazu führen, dass Kunden Informationen nur zurückhaltend bereitstellen.¹¹

Deshalb ist eine offene und transparente Kommunikation zwischen Anbietern und Kunden entscheidend für eine erfolgreiche Anforderungsdefinition. Ein starkes Vertrauensverhältnis hilft, Widerstände abzubauen und fördert eine konstruktive Zusammenarbeit.¹² Durch die klare, frühzeitige Darstellung der Leistungsfähigkeit der Lösung und den transparenten Umgang mit sensiblen Daten wird dieses Vertrauen systematisch aufgebaut. Maßnahmen wie Zertifizierungen, Kontrollmechanismen und verständliche Erklärungen der Funktionsweise können diesen Prozess unterstützen.^{13, 14}

Der wachsende Bedarf an individuell zugeschnittenen Lösungen zeigt, dass der Kunde im Solution-Selling nicht mehr nur als Abnehmer einer fertigen Lösung betrachtet werden kann. Anstatt passiv zu konsumieren, wird er zunehmend in den Gestaltungsprozess eingebunden, sodass seine spezifischen Anforderungen frühzeitig aufgegriffen werden. Durch eine enge Zusammenarbeit entsteht ein gemeinsames Verständnis der Problematik sowie der später angestrebten Lösung.¹⁵

Dabei liegt es in der Verantwortung des Anbieters, unrealistische oder widersprüchliche Kundenanforderungen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls mit fachlicher Expertise zu modifizieren, sodass die resultierenden Ziele sowohl den Kundenwünschen als auch den praktischen Erfordernissen gerecht werden. Indem der Kunde als Mitgestalter agiert, lassen sich realistische und messbare Ziele formulieren, die seine tatsächlichen Bedürfnisse widerspiegeln und eine erfolgreiche Umsetzung unterstützen. Da sich

⁹ s. Benzaghta et al. 2021, S. 58; Pangarkar u. Prabhudesai 2024, S. 27ff.

¹⁰ s. Serrat 2017, S. 307 ff.

¹¹ s. Paluch u. Wunderlich 2016, S. 2427

¹² s. Dempsey et al. 2022, S. 85f.

¹³ Weiterführende Strategien zum Vertrauensaufbau werden im weiteren Verlauf des Expert-Papers genauer betrachtet.

¹⁴ s. Paluch u. Wunderlich 2016, S. 2427 ff.

¹⁵ s. Campbell 2003, S. 37

Kundenbedürfnisse und Wertvorstellungen im Laufe der Lösungsentwicklung verändern können, muss die Anforderungsdefinition anpassungsfähig, allerdings in einem strukturierten Rahmen, der ständige Ad-hoc-Änderungen vermeidet, gestaltet werden.¹⁶ Ein effektives Anforderungsmanagement ist daher entscheidend,

um Anpassungen gezielt steuern und Lösungskonzepte bedarfsgerecht weiterentwickeln zu können.¹⁷ Eine regelmäßige Überprüfung der Anforderungsdefinition ermöglicht es, Anpassungen effizient zu berücksichtigen, ohne den Lösungsprozess von Grund auf neu gestalten zu müssen.

Von unklaren Anforderungen zu klaren Akzeptanzkriterien

Die *KOSTAL Automobil Elektrik GmbH & Co. KG* stand vor der Herausforderung, dass herkömmliche Methoden zur Anforderungserfassung nicht ausreichten, um die Komplexität moderner Fahrzeugsysteme abzubilden. Unstrukturierte Dokumentationen und unsystematisches Feedback führten zu unklaren Anforderungen, die Entwicklungsprozesse verzögerten und spätere Anpassungen kostspielig machten.

Um dieses Problem zu lösen, kombinierte *KOSTAL* Behavior-driven Development (BDD) mit Natural-Language-Processing (NLP). In interdisziplinären Workshops wurden mithilfe von BDD systematisch realistische Nutzungsszenarien entwickelt, die als klare, praxisnahe Akzeptanzkriterien für die Systemanforderungen dienten. Diese Methodik stellte sicher, dass alle relevanten Stakeholder von Entwicklern bis hin zu Anwendern ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen hatten.

Ergänzend wurde NLP eingesetzt, um relevante Informationen aus unstrukturierten Textquellen automatisiert zu extrahieren. Dadurch konnten Widersprüche in den Anforderungen erkannt, Informationen systematisch geordnet und sowohl Nutzungsszenarien als auch andere unstrukturierte Anforderungsquellen (z.B. Fehlerberichte, technische Dokumentationen) in präzise, standardisierte Spezifikationen überführt werden.

Der kombinierte Ansatz führte zu einer deutlichen Reduktion von Missverständnissen, da Anforderungen nicht mehr nur symptomatisch beschrieben, sondern als strukturierte und testbare Akzeptanzkriterien formuliert wurden.

¹⁶ s. Biggemann et al. 2013, S. 1088ff.

¹⁷ s. Griffin u. Hauser 1993, S. 1 f.

1.2 Von der Idee zur kundenindividuellen Lösung: Anpassung und Integration der Bestandteile

Nachdem in der Anforderungsdefinition die Grundlagen für eine passgenaue Lösung geschaffen wurden, beginnt in der Phase der Anpassung und Integration die gezielte Ausgestaltung. Während einige Kunden nur einzelne Dienstleistungen in der Verkaufs- oder Nachsorgephase benötigen, verlangen andere vollumfängliche, integrierte Lösungen, die verschiedene Produkte und Services speziell auf ihre Anforderungen abstimmen. Lösungsanbieter müssen daher unterschiedliche Ansätze effizient verwalten, um den variierenden Anforderungen gerecht zu werden.¹⁸

Schritt 1: Kombination von Produkten und Services

Um Produkte und Services erfolgreich zu kombinieren, sollten Unternehmen zunächst verschiedene Produkt- und Servicekombinationen testen und deren Passgenauigkeit analysieren. Schließlich benötigen verschiedene Unternehmen verschieden komplexe Lösungen und Services. Ein Beispiel liefert ABB¹⁹, die neben ihren Produkten auch Wartungsverträge mit unterschiedlichen Leistungsniveaus anbieten.²⁰ In einem Pilotprojekt stellte sich heraus, dass ein Großkonzern, dessen Produktion auf hohe Stückzahlen ausgelegt ist, einen umfassenden Rund-um-die-Uhr-Support benötigt, während ein mittelständisches Unternehmen, das individuelle Kleinserien produziert, mit einem kostengünstigeren Service besser bedient ist. Hier zeigt sich ebenfalls die Bedeutung der Kundensegmentierung als Einflussfaktor für eine zielgerichtete Anpassung. So wurde es dem Anbieter möglich, seine Serviceangebote gezielt zu differenzieren und entsprechend anzupassen.

Ein zentrales Mittel, um das Leistungsangebot klar und messbar zu gestalten, sind sogenannte Service-Level-Vereinbarungen (eng. Service Level Agreements, kurz SLAs). Durch SLAs werden konkrete Leistungskennzahlen, wie Reaktionszeiten und Verfügbarkeiten, festgelegt, was eine objektive Bewertung der Servicequalität ermöglicht und das Vertrauen der Kunden stärkt, da sie genau wissen, welche Standards sie erwarten können.²¹ Eine funktionale Vertragsgestaltung, die eng mit den Bereichen Recht, Vertrieb und Produktentwicklung verknüpft ist, trägt dazu bei, dass SLAs effektiv in das Gesamtangebot integriert werden und potenzielle Konflikte vermieden werden.²²

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Modularisierung. Sie ermöglicht es, Lösungen zielgerichtet an die Komplexität und die spezifischen Bedürfnisse der Kunden anzupassen. So können Kunden beispielsweise aus vordefinierten Modulen wählen, etwa Garantieverlängerungen oder digitale Monitoring-Services, wobei die Auswahl innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen erfolgt. Ein durchdachtes Portfolio, das sowohl eine hohe Modularität als auch die eigenen Stärken des Anbieters berücksichtigt, ist besonders vorteilhaft. Ein passendes Praxisbeispiel in diesem Kontext ist die Heidelberger Druckmaschinen AG. Diese kombiniert in einem strukturierten Ansatz verschiedene Leistungspakete wie Services, Verbrauchsmaterialien, ergänzende Software, Beratungsleistungen und auch die Anlage als benötigte Hardware in definierten Bündeln. So werden individuelle Kundenbedürfnisse flexibel adressiert, ohne dass die Komplexität auf der Anbieterseite unkontrolliert ansteigt.

Die Integration verschiedener Technologien und Dienstleistungen in ein einheitliches System erfordert eine klare Schnittstellenstrategie. Das bedeutet, dass


¹⁸ s. Paiola et al. 2013, S. 407

¹⁹ https://new.abb.com/products/robotics/de/service/servicevereinbarungen?utm_source=chatgpt.com (Link zuletzt geprüft: 07.03.2025)

²⁰ https://new.abb.com/products/robotics/de/service/servicevereinbarungen?utm_source=chatgpt.com (Link zuletzt geprüft: 07.03.2025)

²¹ s. Raja et al. 2020, S. 142f., S. 149; Trienekens et al. 2004, S. 46f., S. 55

²² s. Varela et al. 2015, S. 1743; Liinamaa et al. 2016, S. 47



technische Spezifikationen und standardisierte Kommunikationsprotokolle definiert werden müssen, um die Interoperabilität zwischen neuen Komponenten und bestehenden Systemen sicherzustellen. Dabei fließen nicht nur technische Parameter ein, sondern auch die unterstützenden Geschäftsprozesse, sodass die neuen Technologien reibungslos in die bestehenden Abläufe eingebunden werden können. Der morphologische Kasten wird als strukturiertes Analysewerkzeug eingesetzt, um sowohl technologische als auch prozessuale Lösungselemente in einer Matrix übersichtlich darzustellen. So können verschiedene Konfigurationen systematisch evaluiert und optimal aufeinander abgestimmt werden, was die Entwicklung flexibler und zugleich stabiler Gesamtlösungen unterstützt.²³

Schritt 2: Anpassung der Lösung an spezifische Kundenanforderungen

Sobald eine geeignete Kombination aus Produkten und Services identifiziert wurde, erfolgt ein gezielter Anpassungsprozess, um diese Lösung optimal und feinjustiert an die individuellen Kundenanforderungen anzupassen. Auf Basis von Kundenfeedback und Leistungsanalysen werden dann spezifische Modifikationen vorgenommen, wie später exemplarisch aufgeführt. Auch wenn ein strukturiertes Vorgehen in der Theorie als essenziell gilt, wird dies in der Praxis häufig nicht umgesetzt: Nur 28 Prozent der befragten Unternehmen geben an, strukturierte Methoden bei der Entwicklung von Lösungen anzuwenden.²⁴

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierbei die Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen des Kunden. Die PESTEL-Analyse kann helfen, externe Einflussfaktoren wie politische, wirtschaftliche oder technologische Veränderungen zu identifizieren.²⁵

Ein weiterer wichtiger Baustein in diesem Anpassungsprozess ist das Service-Prototyping. Diese Methode ermöglicht es, zentrale Elemente der Lösung wie die Benutzeroberfläche und die Prozessintegration in Form von funktionsfähigen Prototypen zu visualisieren und zu testen. Durch das iterative Testen und direkte Kundenfeedback lassen sich Schwachstellen frühzeitig identifizieren und gezielt beheben, bevor die Lösung vollständig in die Produktionsumgebung integriert wird.²⁶ So wird sichergestellt, dass die Anpassungen nicht nur theoretisch geplant, sondern auch praktisch validiert werden.

Die konkrete Anpassung der Leistung können sowohl funktionale als auch prozessuale Modifikationen umfassen:

- Funktionale Anpassungen betreffen die Erweiterung eines Produkts um spezifische Features oder die Integration zusätzlicher Services, die eine höhere Wertschöpfung für den Kunden ermöglichen.
- Prozessuale Anpassungen beinhalten die Abstimmung der Lösung auf die bestehenden Arbeitsabläufe des Kunden, etwa durch die Anpassung von Schnittstellen, die Integration in bestehende IT-Systeme oder die Schulung der Mitarbeitenden für eine reibungslose Implementierung.

²³ s. Schawel u. Billing 2012, S. 174ff.

²⁴ s. Spatzier 2025

²⁵ s. Schomaker u. Sitter 2020, S. 20

²⁶ s. Abdel Razek et al. 2019, S. 94ff.



Die richtige Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung ist hierbei entscheidend. Eine zu stark individualisierte Lösung kann zu hohen Kosten und längeren Entwicklungszeiten führen, während eine standardisierte Lösung möglicherweise nicht die spezifischen Anforderungen des Kunden erfüllt. Eine erfolgreiche Individualisierung erfordert dafür eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden. Durch die frühzeitige Einbindung in den Entwicklungsprozess können nicht nur passgenaue Lösungen entwickelt werden, sondern es ergeben sich auch konkrete Vorteile im Zuge der Anpassung und Integration. So ermöglichen die abgestimmten Lösungsansätze eine nahtlose Integration in bestehende Systeme, verkürzen die Implementierungszeiten und reduzieren Anpassungskosten.²⁷ Um eine ganzheitliche Lösung zu entwickeln, sollten dabei verschiedene Abteilungen des Kundenunter-

nehmens wie etwa Einkauf, Produktion und IT aktiv in den Prozess eingebunden werden.

Mit steigender Komplexität der Lösungen wachsen daher auch die Anforderungen an den Anbieter. Eine rein produktfokussierte Vertriebsstrategie reicht nicht mehr aus – stattdessen sind Berater*innen gefragt, die den Entwicklungsprozess aktiv begleiten. Sie müssen nicht nur die technischen Spezifikationen der Lösung verstehen, sondern auch die kundenseitigen Prozesse analysieren, um eine passgenaue Integration sicherzustellen. Produkt- und IT-Expertise sind dabei ebenso essenziell wie ein tiefgehendes Verständnis für betriebliche Abläufe und übergreifende Geschäftsstrategien, um technologisch und wirtschaftlich tragfähige Lösungen zu entwickeln.²⁸



²⁷ s. Biggemann et al. 2013, S. 1090

²⁸ s. Wieseke 2023, S. 313

Da eine einzelne Person selten alle erforderlichen Fähigkeiten zur Lösungsentwicklung abdecken kann, ist der Einsatz interdisziplinärer Teams erforderlich. Mit zunehmender Lösungskomplexität steigt auch die Teamgröße, um alle relevanten Kompetenzen abzudecken.²⁹ Da auf Kundenseite meist mehrere Akteure in den Entwicklungsprozess involviert sind, sollte das Selling-Center des Anbieters das Buying-Center des Kunden spiegeln, wie in Bild 4 dargestellt. So lassen sich alle Anforderungen gezielt berücksichtigen und unnötige Leistungskomponenten vermeiden. Besonders Service und Vertrieb sollten eng zusammenarbeiten, da der Service nicht nur als nachgelagerte Support-Funktion verstanden werden darf, sondern integraler Bestandteil des gesamten Angebots ist.³⁰

Die Teamstruktur des Anbieters sollte flexibel gestaltet werden, da das Selling-Center je nach Kunde und Projektphase unterschiedlich zusammengesetzt wird.³¹ Dies erfordert eine abgestimmte interne Koordination, ins-

besondere wenn mehrere Abteilungen involviert sind. Eine enge Abstimmung zwischen Vertrieb, Service und Produktentwicklung trägt dazu bei, Ineffizienzen zu vermeiden und die Lösungsentwicklung reibungslos voranzutreiben. Ein effektives Projektmanagement mit klaren Verantwortlichkeiten kann helfen, Schnittstellenprobleme zu reduzieren, Agilität zu fördern und den strategischen Überblick zu bewahren.

Interviewpartner*innen betonen in diesem Kontext, dass eine ausgeglichene Arbeitsbelastung und eine hohe Motivation der Teams essenziell für eine erfolgreiche Lösungsentwicklung sind. Eine mangelnde Ressourcenverfügbarkeit oder überlastete Schlüsselpersonen können den Entwicklungsprozess verzögern und die Qualität der Lösung erheblich beeinträchtigen. Deshalb sollte das Projektmanagement nicht nur die fachliche Steuerung übernehmen, sondern auch eine kontinuierliche Kapazitätsplanung sicherstellen.

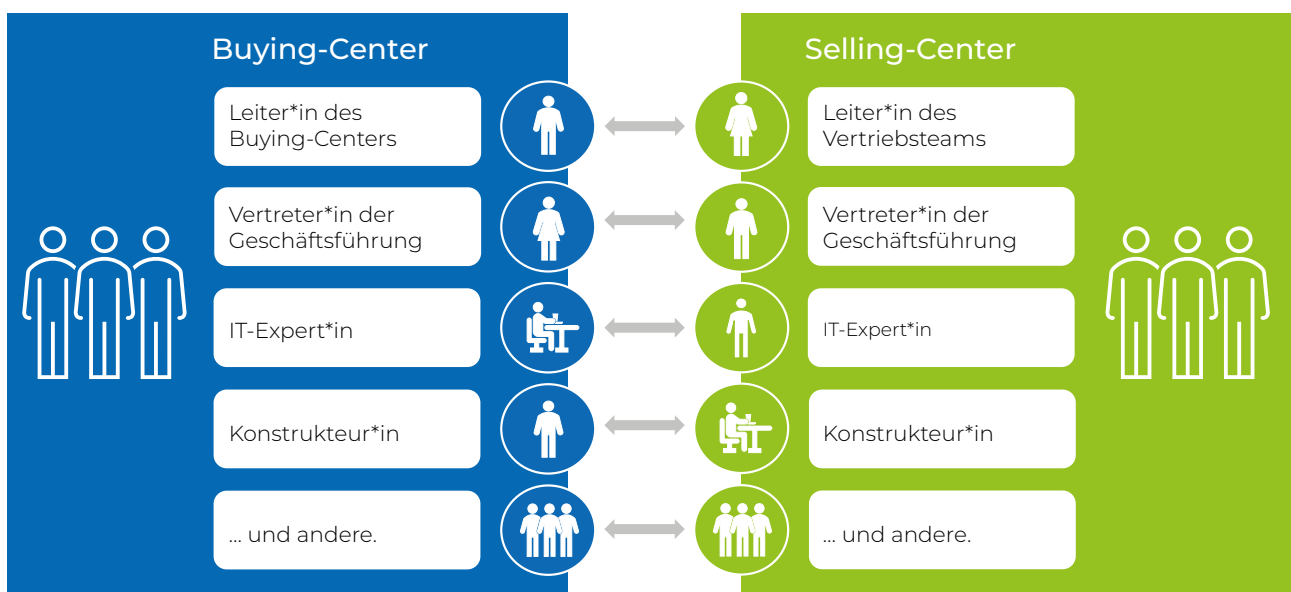


Bild 4: Spiegelung von Buying-Center und Selling-Center zur Optimierung der Kundenbetreuung (Wieseke 2023, S. 314; leicht angepasst)

²⁹ s. Wieseke 2023, S. 312f.

³⁰ s. Windahl u. Lakemond 2006, S. 806

³¹ s. Wieseke 2023, S. 314

Modularität und Flexibilität der Lösungen

Ein führender Maschinen- und Anlagenbauer mit Schwerpunkt auf maßgeschneiderten Lösungen für die Stahlindustrie stand vor der Herausforderung, flexibel auf wechselnde Kundenanforderungen reagieren zu müssen. Während einige Kunden hochgradig spezialisierte Systeme benötigten, forderten andere anpassungsfähige Lösungen, die sich schnell auf veränderte Betriebsbedingungen abstimmen ließen. Eine zu starke Individualisierung führte jedoch zu hohen Kosten und aufwendiger Wartung, sodass eine Balance zwischen Flexibilität und Effizienz nötig war.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, entwickelte das Unternehmen einen modularen Anpassungs- und Integrationsprozess. Zunächst wurden die technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen systematisch analysiert, um Anpassungsmaßnahmen gezielt nach ihrem operativen Nutzen und wirtschaftlichen Mehrwert zu priorisieren.

Darauf aufbauend erfolgte die schrittweise Integration einzelner Module, darunter digitale Monitoring-Tools zur Leistungsüberwachung und flexible Wartungsverträge zur bedarfsgerechten Instandhaltung, um eine effektive Nutzung der Systeme sicherzustellen. Ein datenbasierter Entscheidungsprozess ermöglichte es, die Auswirkungen jeder Anpassung fortlaufend zu überwachen und Optimierungspotenziale frühzeitig zu identifizieren.

Durch diesen modularen Ansatz konnte das Unternehmen die Komplexität individueller Kundenlösungen reduzieren und gleichzeitig ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit gewährleisten. Kunden profitierten von einer flexiblen Systemarchitektur, die skalierbare Erweiterungen ermöglichte, ohne den Wartungsaufwand unverhältnismäßig zu erhöhen.



1.3 Die Lösung stabil und erfolgreich umsetzen: Implementierung in die Kundenumgebung

Nachdem die Kundenbedürfnisse definiert und die Lösung entwickelt sowie angepasst wurde, beginnt die entscheidende Phase der Implementierung. Eine sorgfältige Lösungsumsetzung stellt hierbei sicher, dass die erwarteten Mehrwerte realisiert werden und die Kundenzufriedenheit nachhaltig gesichert ist.³² Fehlerhafte oder unzureichend begleitete Einführungen gefährden sowohl die Akzeptanz als auch den langfristigen Erfolg der Lösung.

Neben klassischen Faktoren wie Verfügbarkeit, Preis-Leistungs-Verhältnis und Qualität spielt im Lösungsverkauf insbesondere der Beitrag zur Wertschöpfung eine entscheidende Rolle, wie in Bild 5 dargestellt. Während beim Produktverkauf vor allem eine schnelle Verfügbarkeit und zuverlässige Lieferung ausschlaggebend sind, hängt die Kundenzufriedenheit von Lösungen maßgeblich davon ab, wie effizient sie in die Prozesse des Kunden integriert werden und welchen langfristigen wirtschaftlichen Nutzen sie generieren.³³

Da die Kundenzufriedenheit von einer reibungslosen Integration und dem langfristigen Nutzen der Lösung abhängt, erfordert die Umsetzung einen strukturierten Einführungsprozess. Dieser umfasst die technische Implementierung zur Stabilität und Integration sowie das Customer-Success-Management (CSM) zur Sicherstellung einer effektiven Nutzung durch die Anwender.

Die technische Implementierung umfasst die Installation, Konfiguration und Inbetriebnahme der Lösung. Sie stellt sicher, dass die Lösung stabil läuft und nahtlos in die bestehende Systemlandschaft integriert wird. Eine unzureichende Umsetzung kann zu erheblichen Betriebsstörungen führen, weshalb eine strukturierte Vorgehensweise essenziell ist.

Um eine reibungslose Integration sicherzustellen, sollte die Implementierung in klar definierten, aufeinander aufbauenden Schritten erfolgen. Anstatt die gesamte

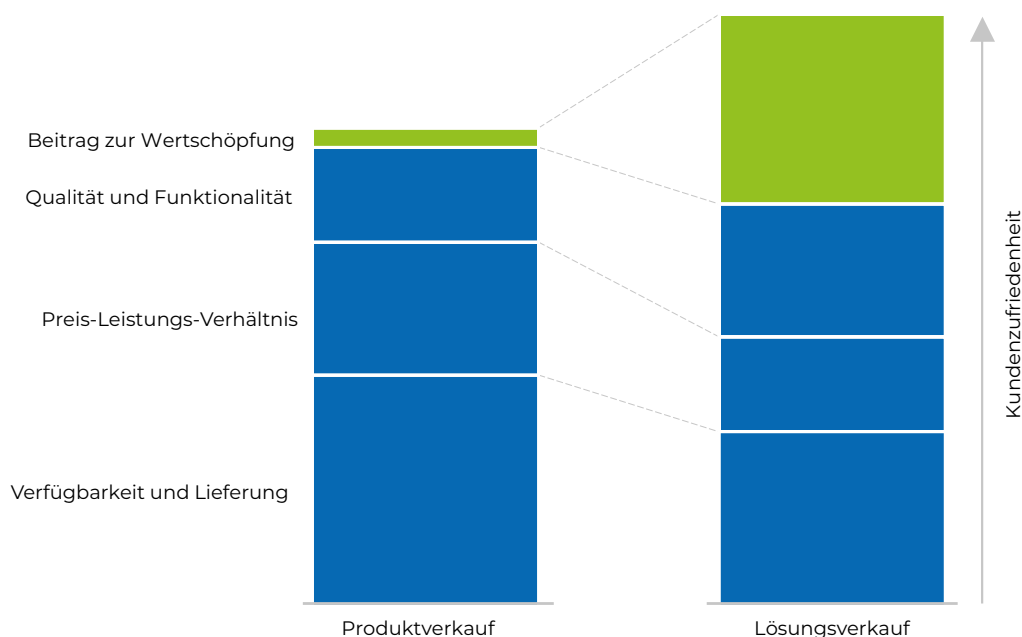


Bild 5: Zusammensetzung der Kundenzufriedenheit beim Produkt- und Lösungsverkauf (eigene Darstellung)

³² s. Tuli et al. 2007, S. 7

³³ s. Eriksson et al. 2025, S.185f.

Anlage auf einmal zu installieren, werden zunächst einzelne, funktionale Module oder Schlüsselkomponenten in einem Pilotbetrieb eingeführt und in Betrieb genommen. Auf diese Weise können erste Vorteile sichtbar gemacht und spezifische Abläufe sowie Schnittstellen im kleineren Maßstab validiert werden, bevor umfassendere Maßnahmen und die vollständige Systemintegration umgesetzt werden.³⁴ Dieses schrittweise Vorgehen ermöglicht es, Fehler frühzeitig zu erkennen, gezielt Anpassungen vorzunehmen und flexibel auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren.

Ein gezieltes Monitoring während der Implementierung trägt dazu bei, Leistung und Stabilität kontinuierlich zu überprüfen. Ein Leistungstracking ermöglicht es, erste Nutzungsdaten zu erfassen und Optimierungspotenziale unmittelbar zu nutzen.³⁵ Die Analyse von Systemverhalten und Nutzerinteraktionen erlaubt es, Anpassungen proaktiv vorzunehmen, bevor Probleme entstehen. Automatisierte Warnsysteme und Echtzeitdiagnosen ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Unregelmäßigkeiten, bevor sie sich negativ auf den laufenden Betrieb auswirken.

Da eine erfolgreiche Implementierung allein nicht ausreicht, stellt das CSM sicher, dass die Lösung langfristig genutzt wird. Während die technische Umsetzung die Stabilität gewährleistet, begleitet das CSM die Anwender, fördert die Akzeptanz und maximiert die Wertschöpfung.

Mit der Nutzung verändert sich auch der Fokus im Buying-Center auf Kundenseite: Während in der frühen Phase Einkaufsleiter*innen und technische Entscheider*innen eine zentrale Rolle spielen, gewinnen die Anwender*innen nach der Implementierung weiter an Bedeutung. Ihre individuellen Erwartungen und Vorstellungen zum Mehrwert der Lösung müssen gezielt berücksichtigt

³⁴ s. Huang u. Nenonen 2022, S. 1

³⁵ s. Holst 2022, S. 153





werden, um eine langfristige Akzeptanz und effiziente Nutzung sicherzustellen.

Ein strukturierter Einführungsprozess ist dabei essenziell, um eine reibungslose Nutzung der Lösung sicherzustellen. Ein wesentlicher Bestandteil ist die gezielte Schulung der Anwender*innen. Während viele Nutzer*innen Trainings als hilfreich erachten³⁶, unterschätzen andere deren Notwendigkeit³⁷. Um eine möglichst breite Akzeptanz zu erreichen, sollten die Schulungsmaßnahmen gezielt auf die unterschiedlichen Nutzergruppen zugeschnitten werden. Neben technischen Schulungen sollten auch prozessbezogene Trainings angeboten werden, um sicherzustellen, dass die Lösung optimal in bestehende Abläufe integriert wird.³⁸

Um den größtmöglichen Nutzen der Schulungen sicherzustellen, muss präzise ermittelt werden, welchen konkreten Mehrwert die Lösung für die verschiedenen Gruppen von Anwender*innen bietet. Ein hilfreiches Instrument, um die Übereinstimmung zwischen den angebotenen Leistungen und den Bedürfnissen der Kunden zu überprüfen, ist die Value-Proposition-Canvas. In diesem Kontext kann sie systematisch eingesetzt werden, um die Aufgaben, Schmerzpunkte und poten-

ziellen Gewinne der jeweiligen Nutzer*innen zu analysieren. Dies kann als solide Basis dienen, um die spezifischen Vorteile der Lösung klar und zielgerichtet zu kommunizieren. Dabei ist zu beachten, dass der wahrgenommene Mehrwert je nach Funktion innerhalb des Unternehmens variiert:

- Betriebsleiter*innen profitieren von einer optimierten Produktionsplanung, die Maschinen effizienter auslastet und Durchlaufzeiten verkürzt.
- Qualitätsmanager*innen profitieren von verbesserten Prozesskontrollen und einer konsistent hohen Produktqualität.
- Anlagenbediener*innen sehen den Mehrwert in höherer Arbeitssicherheit und einer leichteren Bedienung der Maschinen.

Um diese Mehrwerte greifbar zu machen und die Akzeptanz der Lösung weiter zu erhöhen, sind Success-Stories ein wirksames Instrument. Sie dokumentieren erfolgreiche Implementierungen und zeigen anhand konkreter Beispiele aus vergleichbaren Unternehmen den praktischen Nutzen der Lösung auf.³⁹

³⁶ s. Töllner 2011, S. 715

³⁷ s. Töllner 2011, S. 719

³⁸ s. Holst 2022, S. 150

³⁹ s. Anaza et al. 2020, S. 611



Damit eine Success-Story überzeugend ist, sollte sie eine hohe Relevanz für das Marktumfeld des Kunden haben, indem sie aus einer vergleichbaren Branche stammt. Zudem muss sie aktuell sein und sich auf gegenwärtige Herausforderungen sowie technologische Entwicklungen beziehen, damit die aufgezeigten

Vorteile für die Anwendergruppe unmittelbar nachvollziehbar sind. Schließlich sollte die Success-Story eine klare inhaltliche Übereinstimmung mit der angebotenen Lösung aufweisen, sodass spezifische Service- oder Produktkomponenten beleuchtet werden, die für die Anwendergruppe tatsächlich relevant sind.⁴⁰

Erfolgreiche Implementierung durch ein mehrstufiges Schulungskonzept

TRUMPF, ein führender Anbieter von Laserschneidsystemen, unterstützt seine Firmenkunden aus der Metallverarbeitung eng bei der Einführung neuer Laserschneidanlagen mit digitaler Anbindung. Besonders Unternehmen, die bisher mit traditionellen CNC-Fräsen arbeiteten, stehen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden an die neue Technologie heranzuführen. Ohne gezielte Schulungen drohen Akzeptanzprobleme, längere Anlaufzeiten und eine ineffiziente Nutzung der Maschinen.

Um den Übergang reibungslos zu gestalten, setzt *TRUMPF* auf ein mehrstufiges Schulungskonzept. Bereits vor der Maschineninstallation wird ein auf den Kunden zugeschnittenes Trainingsprogramm entwickelt. Neben praxisnahen Schulungen zur Bedienung und Wartung ermöglicht eine Demo-Software den Mitarbeitenden, sich frühzeitig mit der Benutzeroberfläche vertraut zu machen.

Ein zentrales Element ist im nächsten Schritt das Train-the-Trainer-Programm, bei dem ein*e Mitarbeitende*r des Kunden gezielt geschult wird, um als Hauptansprechpartner*in für das neue System zu fungieren. Diese*r erhält umfassendes Wissen zu Maschinensteuerung, Funktionsweise und Wartung, sodass das Unternehmen Schulungsinhalte intern weitergeben, neue Mitarbeitende schneller einarbeiten und Probleme direkt lösen kann, ohne sofortigen externen Support von *TRUMPF* zu benötigen.

Dieser strukturierte Ansatz reduziert Anlaufschwierigkeiten, erhöht die Effizienz der Anwender*innen und sichert eine langfristige Verankerung des Know-hows. Für *TRUMPF* bedeutet dies weniger Support-Anfragen und eine gestärkte Kundenbindung durch die nachhaltige Integration der Lösung in die Produktionsprozesse.

⁴⁰ s. Boldosova 2020, S. 129f.

1.4 Die langfristige Wertschöpfung sichern: Nachsorge und Optimierung der Kundenlösung

Eine erfolgreiche Entwicklung und Implementierung allein sind keine Garantie für nachhaltige Kundenloyalität. Die Nachsorge spielt eine entscheidende Rolle, da sie maßgeblich zur Kundenzufriedenheit beiträgt und sicherstellt, dass die Lösung langfristig effizient genutzt wird.⁴¹

Kund*innen erwarten nicht nur eine funktionierende Lösung, sondern auch eine kontinuierliche Betreuung, die Optimierungen, Anpassungen und technischen Support umfasst.⁴² Neben dem weiterführenden Customer-Success-Management (CSM) zählen die Gewährleistung des Erfolgs von regelmäßiger Wartung, Software-Updates und technischer Unterstützung zu den zentralen Elementen einer erfolgreichen Nachsorge. Es soll sichergestellt werden, dass die in der Lösung beinhalteten Leistungen auch zielgerichtet eingesetzt werden.

Die Bedeutung einer gezielten Nachsorge wird insbesondere im Vergleich zum klassischen Produktverkauf deutlich. Komplexe Lösungen erfordern eine intensivere Betreuung, da sich Kundenanforderungen weiterentwickeln, Anwender*innen eine umfangreichere Einarbeitung benötigen und fortlaufende Optimierungen erforderlich sind.

Laut den Ergebnissen der SolutiKo-Studie ist die durchschnittliche Kundenzufriedenheit aus Anbietersicht im Produktverkauf niedriger als im Lösungsverkauf.⁴³ Obwohl der Lösungsverkauf das Potenzial hat, eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen, wird dieses häufig nicht ausgeschöpft. Dies unterstreicht die Notwendigkeit gezielter Maßnahmen zur langfristigen Unterstützung, um sicherzustellen, dass die Lösung nachhaltig Mehrwert liefert.

Die steigenden Anforderungen in der Nachsorge machen eine Weiterentwicklung des klassischen Key-Account-

Managements notwendig. Das Solution-Account-Management geht über die reine Kundenbetreuung hinaus und stellt eine ganzheitliche Unterstützung über den gesamten Lebenszyklus der Lösung sicher. Dabei übernimmt eine zentrale Ansprechperson die Koordination zwischen den internen Expert*innen des Anbieters und den relevanten Akteur*innen auf Kundenseite. So können technischer Support, Optimierungsmaßnahmen und strategische Weiterentwicklungen effizient gesteuert werden.

Ein zentrales Element in der Nachsorge bilden die kontinuierliche Leistungsevaluation, -sicherung und -optimierung. Neben der regelmäßigen Nutzungsauswertung und Identifikation von Verbesserungspotenzialen umfasst dies auch Wartung, Software-Updates und technische Unterstützung, um die Lösung stabil zu halten. Automatisierte Feedbacksysteme ermöglichen eine effiziente Qualitätssicherung und frühzeitige Fehlererkennung, sodass die Lösung kontinuierlich optimiert wird.⁴⁴

Neben der technischen Evaluation und Optimierung spielt auch der Erfahrungstransfer eine zentrale Rolle in der Nachsorge. Durch gezielte Success-Stories können sowohl der Anbieter als auch der Kunde aus bisherigen Implementierungen lernen, sodass die Erstellung jener im Schritt der Nachsorge eine wichtige Rolle einnimmt. Dabei sollten nach Möglichkeit sowohl interne als auch externe Success-Stories erhoben werden:

- Interne Success-Stories, die die Verbesserung bestehender Prozesse abbilden und den Lernprozess für zukünftige Optimierungen unterstützen.
- Externe Success-Stories, die zur Skalierung auf neue Kunden dienen und den Mehrwert der Lösung verdeutlichen.

⁴¹ s. Biggemann et al. 2013, S. 1090

⁴² s. Tuli et al. 2007, S. 7

⁴³ s. Spatzier 2025

⁴⁴ s. Bauer et al. 2019, S. 108



Darüber hinaus stellt die Nachsorgephase hohe Anforderungen an das Wissens- und Datenmanagement. Da Lösungen über Jahre hinweg betreut werden, besteht die Gefahr von Wissensverlust durch Mitarbeitendenfluktuation. Eine transparente Dokumentation und strukturierte Weitergabe von Erfahrungswissen sind essenziell, um das Know-how langfristig zu sichern und für künftige Anpassungen nutzbar zu machen.

Das übergeordnete Ziel der Nachsorge ist in vielen Fällen der Aufbau einer langfristigen strategischen Partnerschaft, besonders mit umsatzstarken Key-Accounts. Diese Partnerschaft ist nicht zwangsläufig für jeden Firmenkunden relevant, sondern besonders für die,

die ein hohes Umsatzpotenzial bieten und einer engen, kontinuierlichen Zusammenarbeit bedürfen. Wie in Bild 6 dargestellt, wird der Aufbau dieser Partnerschaft durch die Zusammenarbeit, Expertise und Kommunikation zwischen Anbieter und Firmenkunde entscheidend beeinflusst.

Ein zentraler Baustein einer strategischen Partnerschaft ist das Vertrauen, das als Fundament für eine erfolgreiche und langfristige Beziehung dient. Eine enge Zusammenarbeit, die über den reinen Support hinausgeht, stellt sicher, dass die Lösung nicht nur technisch optimiert, sondern auch nahtlos in die Geschäftsprozesse des Kunden integriert wird.



Bild 6: Maßnahmen zum Aufbau einer strategischen Partnerschaft (eigene Darstellung)

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kundenbeziehung ist im Lösungsvertrieb besonders ausgeprägt, da der Anbieter nicht nur ein Produkt liefert, sondern eng in die Wertschöpfung des Kunden eingebunden bleibt. Vertrauen, Transparenz und eine proaktive Betreuung gewinnen dabei an Bedeutung, um eine langfristige Kundenzufriedenheit sicherzustellen und das volle Potenzial der Lösung auszuschöpfen.⁴⁵

Anbieter, die diesen partnerschaftlichen Ansatz konsequent verfolgen, entwickeln sich von reinen Lieferanten zu strategischen Partnern. Diese Weiterentwicklung ermöglicht es, nicht nur den aktuellen Bedarf des Kunden zu decken, sondern auch neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren, Up- und Cross-Selling-Potenziale zu realisieren und sich langfristig eine nachhaltige Wettbewerbsposition zu sichern.

Kontinuierliche Optimierung und proaktive Kundenbetreuung für langfristige Kundenbindung

Ein führender Anbieter in der Elektronik- und Maschinenbaubranche erkannte, dass nach der Inbetriebnahme komplexer Anlagen oft eine systematische Nachsorge fehlte. Trotz modernster Technologien traten unerwartete Störungen auf, die die Anlagenverfügbarkeit beeinträchtigten und die Kundenzufriedenheit minderten. Die Unternehmensführung stellte fest, dass regelmäßige Optimierung und strukturierter Support essenziell sind, um den langfristigen Nutzen der Lösungen sicherzustellen.

Um dies zu adressieren, setzt das Unternehmen auf eine zweigleisige Strategie: Zum einen sorgt ein fortschrittliches Monitoring-System für eine kontinuierliche technische Überwachung. Dieses analysiert Betriebsdaten in Echtzeit, identifiziert potenzielle Schwachstellen frühzeitig und ermöglicht proaktive Wartungsmaßnahmen, bevor es zu Ausfällen kommt.

Zum anderen wurde ein strukturierter Feedback-Prozess etabliert, der neben operativen Leistungskennzahlen auch die Kundenzufriedenheit über den Net-Promoter-Score systematisch erfasst. Ergänzt wird dies durch regelmäßige persönliche Follow-up-Sitzungen mit Kunden, um Verbesserungspotenziale gezielt zu identifizieren.

Durch diese Kombination aus technischer Prävention und aktiver Kundenbetreuung sichert der Anbieter nicht nur die Performance seiner Anlagen, sondern stärkt auch die Kundenbindung durch kontinuierlichen Mehrwert über den gesamten Lebenszyklus der Lösung.

⁴⁵ s. Paluch u. Wunderlich 2016, S. 2427ff.



2 Erfolgsfaktoren der Lösungs-entwicklung und -umsetzung: Zusammenfassung und Ausblick

Die vielen Einblicke und Best Practices dieses Expert-Papers verdeutlichen, wie Unternehmen durch gezielte Maßnahmen Herausforderungen meistern und nachhaltige Lösungen erfolgreich entwickeln und umsetzen können. Zur Orientierung lässt sich der gesamte Prozess der Lösungsentwicklung in vier Phasen unterteilen, die spezifische Handlungsempfehlungen für Lösungsanbieter bieten. Bild 7 fasst diese Phasen und die zentralen Erfolgsfaktoren kompakt zusammen.

Während eine ausführliche Anforderungsdefinition die Basis schafft, stehen in der Anpassung und Integration Flexibilität und individuelle Abstimmung im Fokus. Eine erfolgreiche Implementierung erfordert ein schrittweises Vorgehen, gezielte Schulungen und Kundenbegleitung. In der Nachsorge sind kontinuierliche Betreuung und regelmäßige Evaluationen entscheidend, um Lösungen nachhaltig weiterzuentwickeln und ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

In der Praxis zeigt sich, dass die Zukunft des Lösungsverkaufs von zwei zentralen Aspekten geprägt sein wird: einer noch engeren Partnerschaft zwischen Anbietern und Kunden sowie der Digitalisierung von Prozessen und der effizienten sowie wertschöpfenden Nutzung von Daten. Automatisierte Feedbacksysteme und datenbasierte Optimierungen bieten enorme Chancen, müssen jedoch stets durch transparente Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen ergänzt werden.

Lösungsanbieter, die frühzeitig auf innovative Ansätze und eine starke Kundenorientierung setzen, werden langfristig Wettbewerbsvorteile sichern. Die Weiterentwicklung zu einem strategischen Partner, vor allem für umsatzstarke Key-Accounts, bleibt ein entscheidender Erfolgsfaktor. So lässt sich nicht nur die Kundenbindung stärken, sondern auch das eigene Geschäft nachhaltig ausbauen.



Bild 7: Prozessphasen der Lösungsentwicklung und -umsetzung (eigene Darstellung i. A. a. Tuli et al. 2007, S. 5, leicht angepasst, ergänzt und übersetzt v. d. Verf.) mit den zentralen Erfolgsfaktoren je Phase

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



Jan-Philipp Nickel, M.Sc.
FIR e. V. an der RWTH Aachen
✉ projekt-solutiko@fir.rwth-aachen.de



Matthias Rief, M.Sc.
Sales Management Department
an der Ruhr-Universität Bochum
✉ matthias.rief@rub.de

5 Literaturverzeichnis

- Abdel Razek, A. R.; Raban, M.; van Husen, C.: Service Prototyping: Design Dimensions. In: Digitale Dienstleistungsinnovationen. Smart Services agil und kundenorientiert entwickeln. Hrsg.: V. Stich; J. H. Schumann; D. Beverungen; G. Gudergan; P. Jussen. Springer Vieweg, Berlin [u. a.] 2019, S. 89–105.
- Anaza, N. A.; Kemp, E.; Briggs, E.; Borders, A. L.: Tell me a story: The role of narrative transportation and the C-suite in B2B advertising. In: *Industrial Marketing Management* 89 (2020) August, S. 605–618. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.02.002.
- Bauer, M.; Immich, T.; Karn, B.; Meixner, G.: Mit Opti4Apps Nutzerfeedback zur Optimierung der Qualität mobiler Applikationen in agilen Entwicklungsprozessen bereitstellen. Eine Methode, um auf Basis echter Nutzerdaten die wahrgenommene Softwarequalität für mobile Applikationen in agilen Softwareentwicklungsprozessen fokussiert zu steuern. In: Digitale Dienstleistungsinnovationen. Smart Services agil und kundenorientiert entwickeln. Hrsg.: V. Stich; J. H. Schumann; D. Beverungen; G. Gudergan; P. Jussen. Springer Vieweg, Berlin [u. a.] 2019, S. 107–121.
- Benzaghta, M.; Elwalda, A.; Mousa, M.; Erkan, I.; Rahman, M.: SWOT analysis applications: An integrative literature review. In: *Journal of Global Business Insights* 6(2021)1, S. 55–73. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
- Biggemann, S.; Kowalkowski, C.; Maley, J.; Brege, S.: Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. In: *Industrial Marketing Management* 42 (2013) 7, S. 1083–1092. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.07.026.
- Boldosova, V.: Telling stories that sell: The role of storytelling and big data analytics in smart service sales. In: *Industrial Marketing Management* 86 (2020) April, S. 122–134. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.12.004.
- Campbell, A. J.: Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. In: *Industrial Marketing Management* 32 (2003) 5, S. 375–383. DOI: 10.1016/S0019-8501(03)00011-7.
- Dempsey, M.; Geitner, L.; Brennan, A.; McAvoy, J.: A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. In: *IEEE Engineering Management Review* 50 (2022) 1, S. 85–93. DOI: 10.1109/EMR.2021.3130989.
- Eriksson, D.; Hilletofth, P.; Tate, W.; Tan, K. H.: Value creation across organizational borders: towards a value gap theory. In: *European Business Review* 73 (2025) 1, S. 164–191. DOI: 10.1108/EBR-02-2024-0086
- Griffin, A.; Hauser, J. R.: The Voice of the Customer. In: *Marketing Science* 12 (1993) 1, S. 1–27. DOI: 10.1287/mksc.12.1.1.
- Holst, L. P.: Referenzmodell für das Customer-Success-Management im Subskriptionsgeschäft des Maschinen- und Anlagenbaus. Schriftenreihe Rationalisierung; Bd. 181. RHrsg.: G. Schuh. Apprimus, Aachen 2022. – Zugl.: Aachen, Techn. Hochsch., Diss., 2021.
- Huang, L.; Nenonen, S.: Challenges in co-creating solution value during utilization phase: Insights from three failed projects. In: *Journal of Business Research* 150 (2022) November, S. 1–11. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.05.052.
- Johnston, R.: The Customer as Employee. In: *International Journal of Operations & Production Management* 9 (1989) 5, S. 15–23. DOI: 10.1108/EUM0000000001240.
- Kindström, D.; Kowalkowski, C.; Sandberg, E.: Enabling Service Innovation – A dynamic capabilities approach. In: *Journal of Business Research* 66 (2013) 8, S. 1063–1073. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.03.003.
- Kwon, M.; Lee, J.; Hong, Y.: Product-Service System Business Modelling Methodology Using Morphological Analysis. In: *Sustainability* 11 (2019) 5, S. 1376. 16 S. DOI: 10.3390/SU11051376.
- Liinamaa, J.; Viljanen, M.; Hurmerinta, A.; Ivanova-Gongne, M.; Luotola, H.; Gustafsson, M.: Performance-based and functional contracting in value-based solution selling. In: *Industrial Marketing Management* 59 (2016) 11, S. 37–49. DOI: 10.1016/j.INDMARMAN.2016.05.032.
- Long, H.J.; Wang, L. Y.; Zhao, S. X.; Jiang, Z. B.: An approach to rule extraction for product service system configuration that considers customer perception. In: *International Journal of Project Research* 54 (2016) 18, S. 5337–5360. DOI: 10.1080/00207543.2015.1078012.
- Nordin, F.; Kowalkowski, C.: Solution offerings: a critical review and reconceptualisation. In: *Journal of Service Management* 21 (2010) 4, S. 441–459. DOI: 10.1108/09564231011066105.



- Ostrom, A. L.; Parasuraman, A.; Bowen, D. E.; Patr ico, L.; Voss, C. A.: Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. In: *Journal of Service Research* 18 (2015) 2, S. 127–159. DOI: 10.1177/1094670515576315.
- Paiola, M.; Saccani, N.; Perona, M.; Gebauer, H.: Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. In: *European Management Journal* 31 (2013) 4, S. 390–409. DOI: 10.1016/j.emj.2012.10.002.
- Paluch, S.; Wunderlich, N. V.: Contrasting risk perceptions of technology-based service innovations in inter-organizational settings. In: *Journal of Business Research* 69 (2016) 7, S. 2424–2431. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.01.012.
- Pangarkar, N.; Prabhudesai, R.: Using Porter’s Five Forces analysis to drive strategy. In: *Global Business and Organizational Excellence* 43 (2024) 5, S. 24–34. DOI: 10.1002/joe.22250.
- Raja, J.; Frandsen, T.; Kowalkowski, C.; Jarmatz, M.: Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. In: *Journal of Business Research* 114 (2020) June, S. 142–159. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.026.
- Sawhney, M.: Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions. In: *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate, and Directions*. Hrsg.: R. Lusch; S. L. Vargo. M.E. Sharp, New York 2006, S. 365–380.
- Schawel, C.; Billing, F.: Morphologischer Kasten. In: *Top 100 Management Tools: das wichtigste Buch eines Managers; von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*. 4.,  berarb. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2012, S. 174–176. DOI: 10.1007/978-3-8349-4105-3_57.
- Schomaker, R. M.; Sitter, A.: Die PESTEL-Analyse – Status quo und innovative Anpassungen. In: *Der Betriebswirt* 61 (2020) 1, S. 3 – 21. DOI: 10.3790/DBW.61.1.3.
- Serrat, O.: The Five Whys Technique. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore [u. a.] 2017. DOI: 10.1007/978-981-10-0983-9_32.
- Spatzier, T. Vorabzug SolutiKo-Studie 2025. [in Bibliothek des FIR e. V. an der RWTH Aachen verf ugbar]
- Storbacka, K.: A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. In: *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 5, S. 699–711. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.05.003.
- Tax, S. S.; McCutcheon, D.; Wilkinson, I. F.: The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. In: *Journal of Service Research* 16 (2013) 4, S. 454–470. DOI: 10.1177/1094670513481108.
- T llner, A.; Blut, M.; Holzm ller, H. H.: Customer solutions in the capital goods industry: Examining the impact of the buying center. In: *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 5, S. 712–722. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.06.001.
- Trienekens, J.; Bouman, J.; Zwan, M.: Specification of Service Level Agreements: Problems, Principles and Practices. In: *Software Quality Journal* 12 (2004), S. 43–57. DOI: 10.1023/B:SQJO.0000013358.61395.96.
- Tuli, K. R.; Kohli, A. K.; Bharadwaj, S. G.: Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. In: *Journal of Marketing* 71 (2007) 3, S. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.71.3.001.
- Uлага, W.; Reinartz, W. J.: Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. In: *Journal of Marketing* 75 (2011) 6, S. 5–23. DOI: 10.1509/jm.09.0395.
- Varela, M.; Zwickl, P.; Reichl, P.; Xie, M.; Schulzrinne, H.: From Service Level Agreements (SLA) to Experience Level Agreements (ELA): The challenges of selling QoE to the user. 2015 IEEE International Conference on Communication Workshop (ICCW), S. 1741–1746. DOI: 10.1109/ICCW.2015.7247432.
- Wieseke, J.: SALESTEGY; Bd. 2: Combining Sales & Strategy – Guiding Innovation Business Models to Success. Bochum Sales Publishing GmbH, Solingen 2023.
- Windahl, C.; Lakemond, N.: Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network. In: *Industrial Marketing Management* 35 (2006) 7, S. 806–818. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.05.010.



SolutiKo

Verbundpartner



gefördert durch

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen



Projektträger



solutiko.de