SolutiKo

Expert-Paper

Die richtigen Kunden identifizieren und gezielt ansprechen – Kundenanalyse im Solution-Selling

Autor*innen

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

Timo Spatzier,
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

Roman Heckler,
FIR e. V. an der RWTH Aachen

Nicole Garbuz,
Sales Management Department
an der Ruhr-Universität Bochum

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

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

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

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

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

Lizenzhinweis

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: 10.60571/4255

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.

Zitiervorschlag: Rief, M.; Spatzier, T.; Boos, W.; Evers, D.; Garbuz, N.; Heckler, R.; Kellner, M.-C:, Nickel, J.-P.; Schmitz, C.; Schrank, R.; Wieseke, J.: [Expert-Paper] Kundenanalyse im Solution-Selling: Die richtigen Kunden identifizieren, analysieren und gezielt ansprechen. FIR e. V. an der RWTH Aachen, Aachen 2025. DOI: 10.60571/4255

Executive-Summary

In der heutigen Geschäftswelt des B2B-Solution-Sellings reicht es nicht mehr aus, allein auf Produktqualität und reaktiven Vertrieb zu setzen. Entscheidend ist die Fähigkeit, Kundenbeziehungen systematisch zu analysieren, Potenziale realistisch einzuschätzen und Ressourcen gezielt bei den Kunden einzusetzen, die den größten Wertbeitrag haben. Die Kundenanalyse entwickelt sich damit zu einem strategischen Steuerungsinstrument, das den Unterschied zwischen vereinzelten Zufallserfolgen und nachhaltigem Wachstum im Solution-Selling ausmachen kann.

Dieses Expert-Paper stellt vier zentrale Ansätze der Kundenanalyse vor, die sich nach Beziehungsdauer und Umsatzpotenzial unterscheiden:

- **Targeted Solution-Development:**
  Die Identifikation von Bestandskunden mit hohem Umsatzpotenzial, aber geringem Umsatz, durch eine datengetriebene Analyse von Interaktionen, Märkten und Informationen aus der Produktnutzungsphase.
- **Scalable Solution-Expansion:**
  Die Ermittlung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen bei kleineren Bestandskunden durch die Erstellung von Ideal-Customer-Profiles und Nutzung von Algorithmen.
- **Solution-Lead-Qualification:**
  Die Priorisierung von Neukunden-Leads durch statistische Verfahren, um aus vielen Kontakten jene zu identifizieren, die tatsächlich Umsatzpotenzial für Solutions besitzen.
- **Strategic Solution-Acquisition:**
  Die tiefgehende Analyse besonders potenzialstarker Leads, bei denen Buying-Center-Strukturen und Stakeholder-Profile den Ausschlag für maßgeschneiderte Co-Creation-Projekte geben.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die im vorliegenden Expert-Paper hervorgehoben werden, sind:

- **Datenintegration und Automatisierung:**
  Nutzung interner und externer Datenquellen, um Kundenpotenziale zu erkennen und Prozesse skalierbar zu machen.
- **Priorisierung nach Wertbeitrag:**
  Ausrichtung der Vertriebsressourcen an den Kunden, die langfristig den größten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.
- **Stakeholder-Verständnis:**
  Berücksichtigung von funktionalen Rollen und Persönlichkeitsprofilen, um Entscheidungsprozesse realistisch abbilden und steuern zu können.
- **Kontinuierliche Weiterentwicklung:**
  Anwendung von lernenden Modellen und KI-gestützten Verfahren, um die Kundenanalyse dynamisch an Markt- und Kundenveränderungen anzupassen.

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

Inhaltsverzeichnis

1 Von der Datenflut zum Steuerungsinstrument: Kundenanalyse im Solution-Selling 5

1.1 Mit großen Bestandskunden wachsen: Targeted Solution-Development 7

1.2 Mit kleinen Bestandskunden wachsen: Scalable Solution-Expansion 10

1.3 Die richtigen Neukunden priorisieren: Solution-Lead-Qualification 12

1.4 Die Stakeholder von Neukunden verstehen: Strategic Solution-Acquisition 15

2 Faktoren für erfolgreiches Solution-Selling: Zusammenfassung und Ausblick 18

3 Literaturverzeichnis 20

1 Von der Datenflut zum Steuerungsinstrument: Kundenanalyse im Solution-Selling

Kaufentscheidungen im Solution-Selling sind häufig komplexer als im reinen Produktverkauf, da mehrere Abteilungen des Kunden in den Kaufprozess eingebunden sind und ihre eigenen Interessen verfolgen. Zudem verlaufen Entscheidungsprozesse oft nicht geradlinig: Prioritäten und Stakeholder verändern sich und der Mehrwert einer Solution wird kritisch geprüft. Für Solution-Anbieter bedeutet dies: Erfolg entsteht nicht durch das bloße Präsentieren einzelner Produkte, sondern durch das Verstehen der Situation eines Kunden und durch die Fähigkeit, dafür die passgenauen Solution-Angebote abzuleiten und anzubieten.

Die Kundenanalyse bildet hierfür das Fundament. Sie soll sichtbar machen, mit welchen Kunden Wachstum möglich ist, welche Ansprechpartner entscheidend sind und wo sich der Ressourceneinsatz lohnt. Richtig angewendet, verhindert sie Streuverluste und ermöglicht eine gezielte Priorisierung von Kunden und Kontakten. Die Erkenntnisse können außerdem zur Weiterentwicklung des Solution-Portfolios und für gezieltes Pricing verwendet werden.[1, 2]

Eine aktuelle Untersuchung im Rahmen von SolutiKo verdeutlicht, dass zwar 67 Prozent der befragten Unternehmen das Potenzial ihrer Kunden regelmäßig einschätzen, diese Einschätzungen jedoch häufig auf fragmentierten und unvollständigen Daten beruhen[3]. Dadurch können erste Einblicke in das Potenzial von Kunden gewonnen werden, die jedoch kein belastbares Fundament für strategische Entscheidungen bieten.

Noch kritischer zeigt sich die anschließende Nutzung dieser Informationen: Nur rund die Hälfte aller befragten Unternehmen priorisiert ihre Kunden konsequent nach dem identifizierten Solution-Potenzial. Damit bleiben vorhandene Erkenntnisse häufig ohne konkrete Konsequenz, und Ressourcen werden nicht dort eingesetzt, wo sie den größten Wertbeitrag leisten können.[4]

Vor diesem Hintergrund zeigt das vorliegende Expert-Paper, wie die Kundenanalyse vom reinen Blick auf Daten zu einem handlungsleitenden Instrument im Solution-Selling weiterentwickelt werden kann. Im Mittelpunkt steht ein Modell, das vier typische Ansätze abbildet. Für jeden dieser Ansätze werden Lösungen und Handlungsempfehlungen vorgestellt – von der Auswertung historischer Daten über Buying-Center-Analysen bis hin zu prädiktiven Ansätzen.

Welche Ansätze dabei verfolgt werden können, hängt sowohl von der strategischen Ausrichtung und dem Portfolio des Anbieters als auch von den Voraussetzungen der Kunden ab. Die Ausgangsbedingungen in einer Kundenbeziehung können dabei stark variieren: Manche Kundenbeziehungen sind über Jahre gewachsen, andere entstehen gerade erst. Einige Kunden besitzen ein hohes Umsatzpotenzial für Solutions, andere nur ein geringes. Auch die Informationen über die Kunden reichen von detaillierten Bestandsdaten bis hin zu wenigen Daten bei neuen Kontakten.

Kunden mit einem hohen Umsatzpotenzial für Solutions (durch Solution-Neuentwicklungen, Up- oder Cross-Selling bestehender Solutions) rechtfertigen einen deutlich größeren Ressourceneinsatz je Kunde, insbesondere da die Anzahl großer Kunden in den meisten Unternehmen gering ist. Bei kleineren Kunden ist ein effizienteres und skalierbares Vorgehen notwendig, da hier der Wertbeitrag des einzelnen Kunden zwar gering, die Anzahl der Kunden aber hoch ist. Aus den Potenzialunterschieden ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Kundenanalyse:

[1] vgl. Schuh et al. 2025, S. 588
[2] Eine weiterführende Nutzung der erarbeiteten Inhalte im Rahmen der Lösungsentwicklung und -umsetzung kann bei Nickel et al. (2025, S. 8 f.) nachgelesen werden.
[3] s. Spatzier et al. 2025
[4] s. Spatzier et al. 2025

Kunden mit hohem Umsatzpotenzial:
Kunden mit hohem Umsatzpotenzial: Es wird eine präzise und individuelle Analyse benötigt, die Wertbeitrag und Ausbauchancen im Detail sichtbar macht.

Kunden mit geringerem Umsatzpotenzial:
Es wird eine standardisierte und effiziente Analyse benötigt, die auf die hohe Anzahl der Kunden abgestimmt ist und den Ressourceneinsatz im Rahmen hält.

Darüber hinaus ist die Dauer der Kundenbeziehung ein zentraler Indikator für den Ansatz einer Kundenanalyse. Aus ihr lässt sich meist ableiten, welche Daten in welcher Qualität und Menge bereits vorliegen. Je länger eine Beziehung besteht, desto umfangreicher ist in der Regel die Informationsbasis und desto geringer ist das Informationsdefizit. Besonders deutlich wird der Unterschied zwischen Bestands- und potenziellen Neukunden:

Bestandskunden:
Es stehen Informationen aus unterschiedlichen Quellen zur Verfügung, wie Interaktionshistorien, Vertrags-, Service- oder Nutzungsdaten.

Neukunden:
Es wird eine standardisierte und effiziente Analyse benötigt, die auf die hohe Anzahl der Kunden abgestimmt ist und den Ressourceneinsatz im Rahmen hält.

Die Kombination aus Umsatzpotenzial und Beziehungsdauer ergibt eine Matrix mit vier Quadranten, die unterschiedliche Szenarien von Kundenbeziehungen abbildet. In Bild 1 sind diese Szenarien zu einem Orientierungsrahmen zusammengefasst. In den folgenden Abschnitten werden die Quadranten einzeln vorgestellt und ihre Bedeutung für das Solution-Selling erläutert.

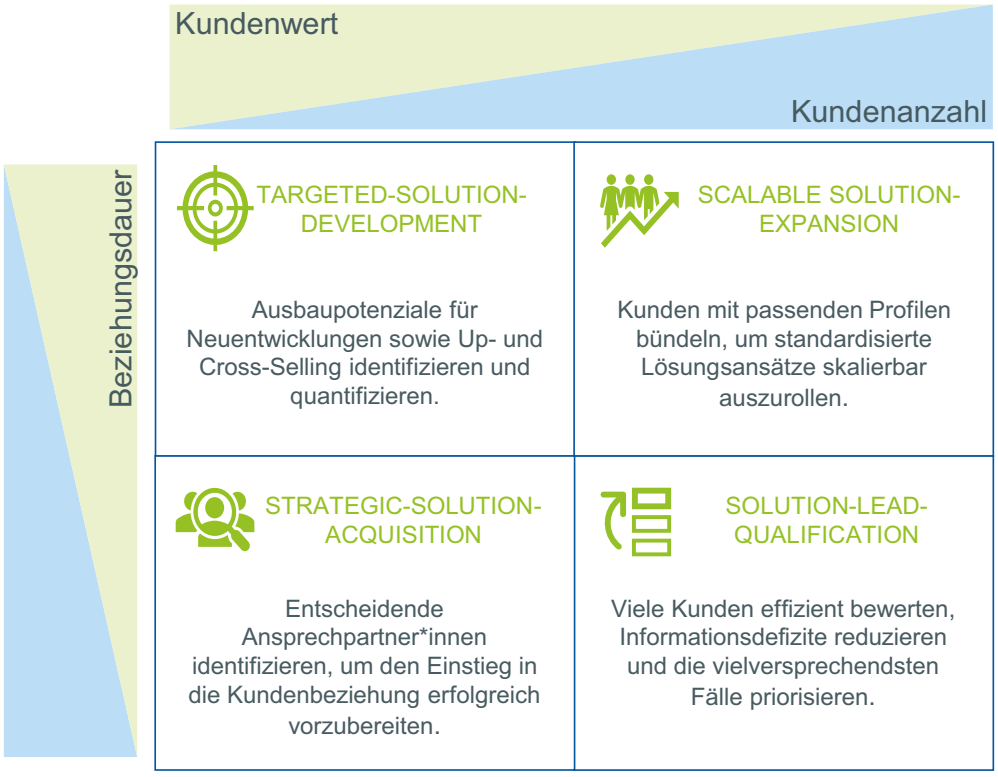


Bild 1: SolutiKo-Kundenanalyse-Matrix (eigene Darstellung)

1.1 Mit großen Bestandskunden wachsen: Targeted Solution-Development

Im Solution-Selling liegt der erste Schwerpunkt häufig auf wenigen, strategisch besonders relevanten Bestandskunden. Bestehende Beziehungen schaffen dabei das notwendige Vertrauen, um neue Solutions zunächst im kleineren Rahmen zu entwickeln und zu testen. Hier entsteht zugleich der größte Hebel, weil vorhandene Daten und Erfahrungen genutzt werden können, um ungenutzte Potenziale bei großen Kunden sichtbar zu machen und auszuschöpfen. Ziel ist es, bestehende Kunden nicht nur zu halten, sondern gemeinsam mit ihnen im Solution-Geschäft zu wachsen[5].

Im Mittelpunkt des Targeted Solution-Developments steht daher die intensive Analyse einer kleinen Zahl umsatzstarker Großkunden. Entscheidend ist, dass identifizierte Cross- und Up-Selling-Potenziale sowie Bedarfe für Neuentwicklungen konsequent auf den spezifischen Anforderungen des Kunden aufsetzen. Da sich deren Herausforderungen oft mit denen anderer Kunden überschneiden, können Neuentwicklungen im Nachgang modularisiert und skalierbar gemacht werden.

Als Grundlage für eine intensive Analyse können unterschiedliche Datenarten einbezogen und kombiniert werden:

Beziehungs- und Interaktionsdaten
Angebots- und Projekthistorien, Vertragsinformationen, Service-Tickets oder Gesprächsprotokolle zeigen, welche Produkte und Services bereits im Einsatz sind, wie sich die Zusammenarbeit entwickelt hat und wo Bedarfslücken bestehen. Wiederkehrende Serviceanfragen können etwa auf bislang ungenutzte Potenziale hinweisen, während Kommunikationsmuster Rückschlüsse auf den Reifegrad der Beziehung erlauben.[6]

Markt- und Branchendaten
Benchmarkings, Branchenberichte und Wettbewerbsanalysen helfen, den Kunden im externen Umfeld zu verorten. Sie zeigen aufkommende Trends auf, ermöglichen Antizipation neuer Anforderungen und geben Impulse für die Entwicklung zusätzlicher Solutions – oft noch bevor der Kunde selbst den Bedarf formuliert.[7]

Betriebs- und Nutzungsdaten:
Maschinendaten, Logfiles oder IoT-Sensorwerte dokumentieren, wie eingesetzte Systeme tatsächlich genutzt werden. Sie machen Auslastung, Prozessqualität und Performance sichtbar und liefern eine objektive Grundlage für Optimierungen. Dies ist sowohl für die bestehende Maschinengeneration im Feld als auch für die nächste Produktgeneration im Zuge der Produktentwicklung relevant. Der Einsatz von IoT-Technologien ermöglicht es, Daten nicht nur punktuell, sondern kontinuierlich und in Echtzeit zu erfassen. Damit lassen sich Nutzungsmuster genauer abbilden, Abweichungen früh erkennen und künftige Bedarfe prognostizieren.[8]

Diese unterschiedlichen Datenarten sind daher von zentraler Bedeutung, weil sie es ermöglichen, ungenutzte Potenziale aus mehreren Blickwinkeln sichtbar zu machen und gezielt in neue Solutions zu überführen.

---

[5] S. van der Borgh et al. 2023, S. 122 f.
[6] S. Keränen u. Jalkala 2013, S. 1313
[7] S. Storbacka 2011, S. 707f.

Case-Study: Voith – Solution-Entwicklung mithilfe datenbasierter Kundenanalyse im Papermaking 4.0[9]

Voith verfolgt mit Papermaking 4.0 das Ziel, gemeinsam mit Bestandskunden auf Basis von Daten neue Wachstumspotenziale zu erschließen. Grundlage ist die IoT-Plattform *OnCumulus*, auf der kontinuierlich Sensordaten aus der Papierproduktion, wie Feuchtigkeit, Vibration oder Energieverbrauch, zentral gebündelt und für Analysen aufbereitet werden.

Im Zentrum steht dabei die systematische Kundenanalyse: Statt einzelne Datenpunkte isoliert zu betrachten, werden verschiedene Informationsquellen verknüpft und in den Kontext der Produktionsprozesse gesetzt. So lassen sich Muster und Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen, die für den Kunden zuvor verborgen waren. Auf diese Weise wird sichtbar, wo Optimierungspotenziale bestehen und wo sich durch neue Lösungen zusätzliches gemeinsames Wachstum erschließen lässt.

Aus dieser Informationsintegration entstehen konkrete Lösungsansätze. Muster in den Daten liefern Hinweise auf Schwankungen in der Produktion, die anschließend in spezifische Optimierungen übersetzt werden. So werden aus abstrakten Messwerten direkt anwendbare Handlungsempfehlungen, die die Prozessqualität erhöhen und Kosten senken.

Auf Basis dieser tiefgreifenden Analyse konnte Voith mit den Kunden gemeinsam neue Wachstumspotenziale erschließen. Aus der Value-Co-Creation konnten neue marktfähige Solutions entwickelt werden. Mit *OnEfficiency.Dewatering* wird beispielsweise der Trockengehalt stabilisiert, während *OnEfficiency.Strength* Stärkeabweichungen reduziert. Beide Bestandteile der ‚Papermaking 4.0'-Solution verdeutlichen, wie datenbasierte Kundenanalysen nicht nur neue Wachstumspotenziale aufdecken, sondern Impulse für neue Solutions liefern können, die wiederum auch auf andere Kunden übertragbar sind.

Der dargestellte Case bei Voith zeigt, dass gerade Nutzungs- und Sensordaten im Solution-Selling eine besondere Rolle spielen können, weil sie den direkten Bezug zur Wertschöpfung des Kunden herstellen. Richtig ausgewertet, decken sie bei Kunden Wachstumspotenziale auf und unterstützen eine Value-Co-Creation-Logik, bei der Kundenanalyse und Entwicklung Hand in Hand gehen. Bild 2 zeigt den typischen Ablauf, wie Betriebsdaten in Informationen überführt werden können.

Ausgangspunkt der tiefgreifenden Kundenanalyse bei Bestandskunden ist zum einen die kontinuierliche Erfassung von Maschinendaten wie Temperatur, Vibration oder Energieverbrauch über Sensoren und zum anderen die Erhebung von Nutzungsdaten wie Maschinenlaufzeiten und Auslastungen. Diese Daten werden aufgezeichnet und in Datenbanken gespeichert, die lokal oder in Cloud-Systemen betrieben werden können. Da-

[8] s. Rymaszewska et al. 2017, S. 92 – 95
[9] Voith: Papermaking 4.0 – Networked solutions optimize paper manufacturing, https://www.voith.com/corp-en/industry-solutions/papermaking/nextlevel/article-66318.html (Link zuletzt geprüft: 23.10.2025)

Bild 2: Maschinendatenerfassung zur Kundenanalyse (eigene Darstellung, basierend auf den Inhalten von Lettau 2017, S. 14)

durch stehen nicht nur einzelne Messpunkte, sondern vollständige Verlaufsinformationen bereit, die sich flexibel miteinander verknüpfen und analysieren lassen.

Auf Basis dieser Daten erfolgt die Auswertung. Monitoring-Systeme und Algorithmen zur Anomalieerkennung machen Abweichungen in Echtzeit sichtbar. Darauf aufbauend ermöglichen Predictive-Analytics-Modelle Prognosen zu Ausfallzeiten und Wartungsbedarf sowie Hinweise auf Effizienz- und Qualitätssteigerungen.[10] Der Mehrwert für das Solution-Selling liegt darin, dass Anbieter mit diesem Vorgehen über eine reine Prozessüberwachung hinausgehen. Die Ergebnisse können zur Kundenanalyse genutzt werden, da sie Hinweise auf Bedarfe an Solutions liefern. Es lassen sich so nicht nur bestehende Solutions besser platzieren, sondern auch systematisch Potenziale für die gemeinsame Solution-Entwicklungen sichtbar machen. Beispiele sind neue Service-Module für präventive Wartung oder Lösungen für energieeffizientere Produktionsverfahren. Damit wird deutlich, wie Betriebsdaten zu einer tragfähigen Grundlage für die Platzierung bestehender sowie die Entwicklung neuer Solutions werden.[11]

Obwohl diese Case-Study auf Sensordaten basiert, ist die zugrunde liegende Logik universell übertragbar. In anderen Kontexten übernehmen Software-Logs, Serviceberichte oder Nutzungsstatistiken aus digitalen Plattformen eine vergleichbare Rolle. Diese Daten machen sichtbar, wie Solutions tatsächlich eingesetzt werden, wo Engpässe entstehen und wo Potenziale für weitere Solutions bestehen. Entscheidend ist dabei nicht die Art der Datenquelle, sondern die Fähigkeit, Nutzungsinformationen systematisch auszuwerten und daraus Potenziale abzuleiten. Zukünftig können dabei auch LLMs unterstützen, indem sie strukturierte Daten mit unstrukturierten Informationen verknüpfen. So lassen sich beispielsweise schriftliche Serviceberichte mit Nutzungsdaten kombinieren und weitere Potenziale aufdecken.

[10] s. Achouch et al. 2022, S. 2 – 6
[11] s. Zoll et al. 2018, S. 3 – 5; Akkermans et al. 2019, S. 5922

1.2 Mit kleinen Bestandskunden wachsen: Scalable Solution-Expansion

Im Solution-Selling stehen einige Anbieter vor der Herausforderung, dass Kunden mit geringerem Umsatzpotenzial zahlenmäßig dominieren[12]. Die für große und potenzialstarke Kunden vorgesehene Analyse des Targeted Solution-Developments ist für kleine Kunden wirtschaftlich oft nicht tragfähig. Dennoch ist auch hier ein Verständnis der Kundenpotenziale erforderlich, um Chancen für Cross- und Up-Selling zu identifizieren[13].

Ein zentrales Instrument hierfür ist das Ideal-Customer-Profile (ICP). Es ist eine Beschreibung der Kunden, die besonders gut zu den eigenen Solutions passen, und bildet damit die Basis, um in einer heterogenen Kundenlandschaft die vielversprechendsten Kundengruppen zu identifizieren[14]. Die Entwicklung eines ICPs stützt sich auf interne CRM-Daten, das Erfahrungswissen des Vertriebs sowie externe Markt- und Wettbewerbsinformationen[15].

Im Unterschied zum klassischen Produktverkauf reicht eine rein firmografische Betrachtung häufig nicht aus. Im Solution-Selling können daher digitale Nutzungssignale wie Logins, Downloads oder Interaktionen im Self-Service sowie einfache Verhaltensindikatoren wie Reaktionszeiten oder Serviceanfragen hinzugezogen werden, da sie weitere Hinweise auf die Solution-Bedarfe der Kunden geben können[16]. Bild 3 zeigt, wie sich die Datenbasis im Solution-Selling gegenüber dem klassischen Produktverkauf erweitert.

Nutzungssignale und Verhaltensindikatoren bieten eine umfassende Sicht auf Kunden, da sie aktuelles Verhalten abbilden und so Rückschlüsse auf die Solution-Bedarfe erlauben. Sie machen sichtbar, in welchem Maße sich Kunden mit bestimmten Themen auseinandersetzen und bei welchen Verhaltensmustern Cross- oder Up-Selling-Maßnahmen besonders erfolgversprechend sind.[17]

Herausfordernd kann es sein, die Vielzahl an Kundendaten so zu verdichten, dass daraus handlungsrelevante Kundensegmente und konkrete ICPs entstehen. Hierbei können datengetriebene Ansätze unterstützen, indem sie Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen aufzeigen und die Zuordnung einzelner Kunden zu passenden ICPs erleichtern:

[12] s. Belz 2014, S. 18
[13] s. Schmitz et al. 2014, S. 4 f.; Belz 2014, S. 16 f.; Malms u. Schmitz 2008, S. 34
[14] s. Gartner 2019; Honka u. Drust 2025, S. 32
[15] s. Honka u. Drust 2025, S. 35
[16] s. Järvinen u. Taiminen 2016, S. 165 f.
[17] s. a. a. O., S. 169 – 173.

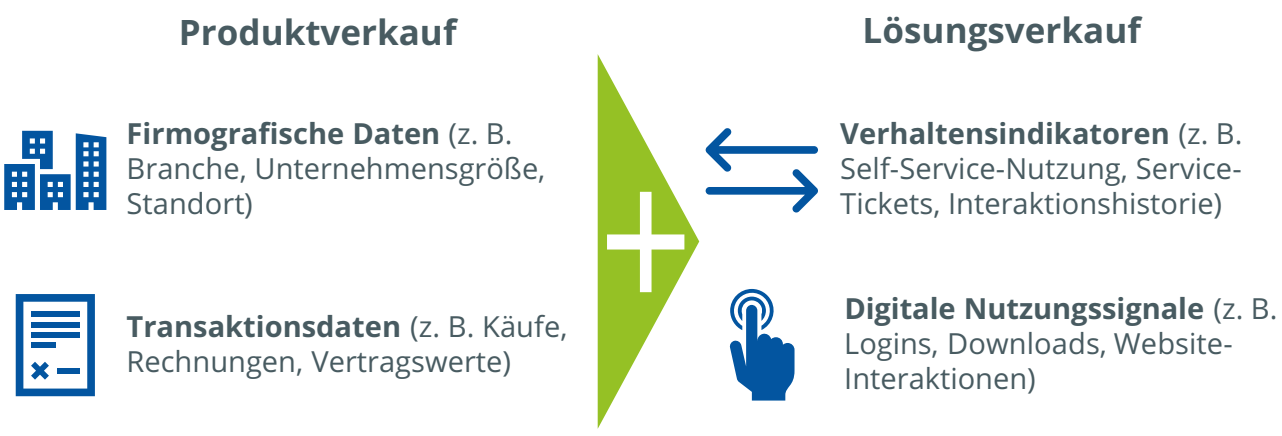


Bild 3: Benötigte Daten für KMU im Solution-Selling (eigene Darstellung)

1. Clustering-Verfahren (z. B. Fuzzy Clustering) helfen, aus den vorhandenen Kundendaten Solution-Kundensegmente zu bilden. Auf dieser Basis lassen sich segmentspezifische ICPs ableiten, die präzise beschreiben, welche Kundengruppen besonders gut zu der angebotenen Solution passen. So können aus dem heterogenen Kundenstamm vergleichbare Kundensegmente abgeleitet werden.[18]

2. Matching- und Klassifikationsverfahren (z. B. Akquisitionsmusteranalyse, kollaborative Filterung, k-Nearest-Neighbor) bauen auf den ICPs auf. Sie gleichen einzelne Kunden mit den ermittelten ICPs ab und machen so konkrete Cross- und Up-Selling-Potenziale sichtbar. Durch den Abgleich von Kauf- und Nutzungsverhalten wird erkennbar, welche Kunden eine besonders hohe Übereinstimmung mit dem ICP aufweisen und damit die größten Ansatzpunkte für die weitere Bearbeitung bieten.[19]

Der Erfolg hängt entscheidend von einer integrierten CRM-Infrastruktur ab, die Kundendaten, Analyseverfahren und Kontaktmanagement verknüpft. Nur so lassen sich Erkenntnisse direkt in Empfehlungen übersetzen und über digitale Kanäle oder Self-Service-Systeme ausspielen. Damit wird auch für umsatzschwächere Kunden eine individuelle Ansprache möglich, allerdings hochgradig automatisiert und ressourcenschonend.[20]

Case-Study: Siemens Energy – Automatisiertes, aber dennoch personalisiertes Up-Selling im Service-Support-Portal[21]

Mit dem Customer-Experience-Portal myAdvisor hat *Siemens Energy* einen automatisierten Prozess etabliert, der Up-Selling-Potenziale systematisch identifiziert und gleichzeitig personalisiert an die Kunden ausspielt. Ziel ist es, jedem Kunden den Service-Support vorzuschlagen, der am besten zu seinen betrieblichen Prioritäten passt.

Der Prozess verläuft in vier Schritten: Erstens wählt der Kunde Maschinentyp und Modell aus, ergänzt diese Basisdaten anschließend um Angaben wie Industrie, Nutzungsintensität und Installationsjahr sowie wenige weitere Zusatzinformationen zur genaueren Klassifikation. Zweitens erstellt das System ein Betriebsprofil, das mit hinterlegten Daten und bestehenden Upgrade-Optionen abgeglichen wird. Drittens empfiehlt *myAdvisor* das relevanteste Upgrade und ermöglicht es dem Kunden, über Filtereinstellungen individuelle Prioritäten – etwa Verfügbarkeit, Effizienz oder Kosten – zu berücksichtigen. Jede Empfehlung wird in kompakter Form dargestellt, enthält ein kurzes Nutzen-Briefing mit den zentralen Vorteilen sowie weiterführende Informationsmaterialien. Viertens kann der Kunde über ein einfaches Kontaktformular seine ausgewählten Upgrades direkt an den Vertrieb übermitteln, der die Anfrage effizient weiterbearbeitet.

Das Ergebnis ist eine Kombination aus Skalierbarkeit und Relevanz: Durch standardisierte Erfassung und automatisierten Datenabgleich können Up-Selling-Möglichkeiten bei einer großen Zahl von Kunden identifiziert werden, ohne dass Vertriebskapazitäten überlastet werden. Gleichzeitig führt die Personalisierung durch kundenseitige Eingaben und Priorisierungsmöglichkeiten zu individualisierten und passgenauen Empfehlungen. Auf diese Weise gelingt es *Siemens Energy*, auch im KMU-Segment und Solutions effizient zu platzieren.

Damit wird deutlich, dass Scalable Solution-Expansion keine individuelle Betreuung ersetzt, sondern sie durch automatisierte Kundenanalyse effizienter gestaltet und damit eine schnelle Skalierung einer Solution über die gesamte Kundenbasis ermöglicht.

[18] s. Romdhane et al. 2009, S. 1574 – 1576
[19] s. Kamakura 2007, S. 43 - 48
[20] vgl. Kamakura 2007, S. 52 - 56; Järvinen u. Taiminen 2016, S. 169 – 173

[21] Siemens Energy: myAdvisor, https://siemens-energy.my.salesforce-sites.com/myAdvisor/MyAdvisorExternal (Link zuletzt geprüft: 23.10.2025)

1.3 Die richtigen Neukunden priorisieren: Solution-Lead-Qualification

Während im Bestandskundengeschäft interne Daten wie Interaktionshistorien oder Nutzungsinformationen zur Verfügung stehen, muss im Neukundengeschäft stärker auf externe, frei zugängliche Datenquellen zurückgegriffen werden. Die Herausforderung besteht darin, aus einer Vielzahl von Leads diejenigen zu identifizieren, die tatsächlich Potenzial für Solutions bieten.

Klassische Lead-Management-Prozesse – von der Generierung über die Qualifizierung bis hin zur Übergabe an den Vertrieb – bilden dafür einen etablierten Rahmen[22]. In der Praxis stützt sich die Qualifizierung jedoch häufig auf Bauchgefühl oder einfache Punktbewertungen. Im komplexen Solution-Geschäft reicht dieses Vorgehen nicht aus, da die Vielzahl an potenziellen Leads manuelle Analysen ineffizient macht und eine saubere Priorisierung verhindert[23].

Hier können statistische Analysen helfen, den Zusammenhang zwischen einzelnen Datenpunkten und dem tatsächlichen Kundenpotenzial offenzulegen. Häufig erweisen sich einfache Indikatoren wie die Kombination aus Branche und Mitarbeitendenzahl als robuste Kriterien zur Vorhersage des Umsatzpotenzials. Die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren und der Kaufbereitschaft für eine Solution müssen allerdings nicht linear sein: So kann beispielsweise die Kaufbereitschaft für eine Solution bis zu einem bestimmten Schwellenwert steigen, aber bei sehr großen Unternehmen wieder sinken, da diese häufiger eigene Solutions entwickeln[24]. Solche Zusammenhänge lassen sich insbesondere durch multivariate Analysen identifizieren, da sie mehrere Einflussgrößen gleichzeitig berücksichtigen. Dabei steht eine Vielzahl von Analysemethoden zur Verfügung, etwa Regressionsanalysen,

[22] S. Wenger 2025, S. 545
[23] S. Schmitz et al. 2014, S. 4 f.
[24] S. Wieseke 2023, S. 290 f.

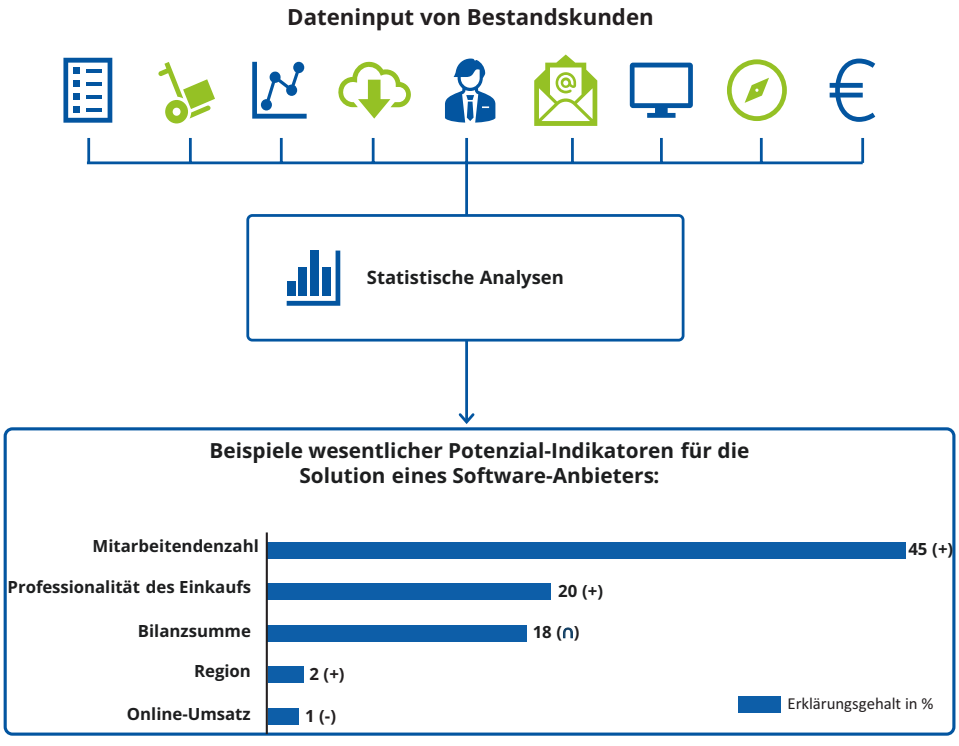


Bild 4: Statistische Analyse zur Bestimmung des Solution-Potenzials (Wieseke 2023, S. 289)

Entscheidungsbäume wie Random-Forest-Modelle oder Booster-Algorithmen sowie Scoring-Modelle, die mehrere Faktoren gewichten und in einem Gesamtwert zusammenführen.

Ziel dieser Analysen ist es, aus den identifizierten Zusammenhängen eine Potenzialbewertung abzuleiten, die das Solution-Potenzial von Neukunden in Relation zu den bereits erzielten Solution-Umsätzen im Bestand einordnet.

Bild 4 (s. S. 12) verdeutlicht diesen Prozess: Zunächst werden aus den Daten von Bestandskunden potenzielle Indikatoren abgeleitet, die für das Solution-Potenzial relevant sein können. Diese werden statistisch ausgewertet und nach ihrem Erklärungsgehalt für den Kauf der jeweiligen Solution gewichtet. Das Ergebnis ist ein Potenzialmodell, das Leads anhand dieser Kennzahlen mit einem Score versieht und so eine priorisierte Liste für die weitere Bearbeitung erstellt.[25]

Dieses Modell lässt sich anschließend auf Neukunden übertragen: Mithilfe weniger, frei zugänglicher Kriterien wie Branche, Mitarbeitendenzahl oder digitaler Engagement-Signale können schnell belastbare Potenzialschätzungen abgeleitet werden, die eine Vorauswahl ermöglichen. Besonders relevant ist jedoch, dass die Analysen kontinuierlich durchgeführt, Muster neu gewichtet und so Veränderungen im Kundenverhalten zeitnah abgebildet werden.[26]

[25] s. Wieseke 2023, S. 289
[26] s. Wu et al. 2024, S. 77 – 83

Case-Study: *Heidelberger Druckmaschinen* – Von unqualifizierten Massen-Leads zu datengesteuerter Vertriebseffizienz[27]

Bis 2020 stand Heidelberger Druckmaschinen vor einem klassischen Problem: Die Lead-Generierung war stark auf Quantität ausgerichtet. Jährlich entstand eine große Zahl an neuen Kontakten, die jedoch kaum qualifiziert waren. Für den Vertrieb bedeutete das, dass viele Leads ungenutzt blieben, weil die Ressourcen zur systematischen Bearbeitung fehlten.

Um diesen Engpass zu beheben, wurde ein Lead-Scoring-Modell eingeführt, das Leads nach ihrem Reifegrad priorisiert. Der Fokus liegt auf der Ermittlung von „Sales-ready"-Leads, die direkt an den Vertrieb übergeben werden können. Alle übrigen Kontakte werden zunächst in Marketing-Maßnahmen weiterentwickelt, um sie zu einem späteren Zeitpunkt in den Verkaufsprozess zu integrieren.

Das Ergebnis fließt in einen strukturierteren Prozess: Der Vertrieb kann seine Kapazitäten gezielt auf die Leads mit dem größten Potenzial ausrichten, während das Marketing parallel die übrigen Kontakte weiterqualifiziert. Damit entsteht nicht nur eine höhere Effizienz, sondern auch eine stärkere Kundenzentrierung im Vertriebsprozess.

Aufbauend auf diesen Erfahrungen plant *Heidelberger Druckmaschinen*, das Modell mit prädiktiven Verfahren weiterzuentwickeln. Ziel ist es, die Qualität der Leads mithilfe von historischen Daten kontinuierlich zu optimieren. So soll das System künftig nicht nur priorisieren, welche Leads kurzfristig relevant sind, sondern auch vorhersagen, welche Kunden mittelfristig das größte Solution-Potenzial haben.

Das Ergebnis des datenbasierten Lead-Scorings ist also mehr als nur eine Vorsortierung, es bildet eine strategische Weichenstellung im Neukundengeschäft[28]. Je nach Lead-Score ergeben sich drei unterschiedliche Pfade:

Leads mit niedrigen Scores:
Werden nicht mehr weiterverfolgt, um die Ressourcen in der Ansprache zu schonen.

Leads mit mittleren bis hohen Scores:
Können effizient mit modularen Lösungen adressiert werden. Automatisierte Prozesse im CRM oder im Self-Service stellen sicher, dass eine ressourcenschonende Ansprache gelingt.

Top-Leads mit sehr hohen Scores:
Rechtfertigen dagegen eine vertiefte Analyse. Sie bilden die Grundlage für Strategic Solution-Acquisition, bei der nicht nur bestehende Module angeboten, sondern neue, individuelle Lösungen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt werden können.

Damit werden Ressourcen im Vertrieb nicht nur geschont, sondern gezielt auf jene Kunden konzentriert, bei denen eine vertiefte Auseinandersetzung im nächsten Schritt den größten Mehrwert verspricht.

---

[27] S. Szantho u. Weigel 2022
[28] S. Windler et al. 2017, S. 179 – 182

1.4 Die Stakeholder von Neukunden verstehen: Strategic Solution-Acquisition

Der Quadrant Strategic Solution-Acquisition richtet sich an eine kleine Zahl besonders potenzialstarker Neukunden. Diese Kunden sind nicht nur Abnehmer, sondern potenzielle Wachstumspartner, mit denen eine intensive Zusammenarbeit möglich ist. Deshalb erfordert diese Phase eine detaillierte Kundenanalyse, die über klassische Lead-Scoring-Verfahren hinausgeht.

Im Zentrum steht die Frage, wie Entscheidungen in der Kundenorganisation tatsächlich getroffen werden. Klassische Buying-Center-Analysen liefern hierfür einen ersten Anhaltspunkt. Sie unterscheiden Rollen wie Initiator*innen, Nutzer*innen, Einkäufer*innen, Beeinflusser*innen, Gatekeeper*innen und Entscheider*innen. Diese funktionalen Rollen zeigen, wer im Prozess beteiligt ist und welche formalen Zuständigkeiten bestehen[29]. Für sehr komplexe Lösungen reicht dieses Raster jedoch nicht aus. Während beim Produktverkauf Anforderungen klar definiert und Budgets festgelegt sind, ist im Solution-Selling häufig offen, wie die Lösung konkret aussehen wird. Entscheidungen entstehen dynamisch, in Verhandlungen zwischen Abteilungen und auf Basis neuer Einsichten[30].

Von unqualifizierten Massen-Leads zu datengesteuerter Vertriebseffizienz[31]

Siemens Healthineers verdeutlicht mit seinen Value-Partnerships im Bereich Technology-Management, wie eine systematische Analyse von Stakeholdern zur Grundlage individueller Lösungsentwicklung werden kann. Ziel solcher Partnerschaften ist es, Kliniken nicht nur mit modernster Medizintechnik auszustatten, sondern auch Investitionsentscheidungen, Gerätemanagement und klinische Abläufe gemeinsam effizienter zu gestalten.

In einem Projekt mit einer Klinikgruppe in Finnland bildeten strukturierte Interviews und Onsite-Besuche mit zentralen Entscheidern wie dem Klinikmanagement und der technischen Leitung den Ausgangspunkt. Auf diese Weise konnte detailliert erfasst werden, welche Rollen im Entscheidungsprozess besonders relevant sind, welche Anforderungen sie an eine Lösung stellen und wie diese Anforderungen miteinander in Beziehung stehen. Damit wurde sichtbar, dass nicht nur technische Kriterien, sondern auch organisatorische und wirtschaftliche Prioritäten über die Ausgestaltung der Lösung entscheiden.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgte eine Gap-Analyse, in der aktuelle Nutzungsmuster und Prozessabläufe wie Scanner-Auslastung, Kernzeiten oder Zuweisungsstrukturen mit den Anforderungen der Stakeholder abgeglichen wurden. Daraus leiteten sich konkrete Maßnahmen ab: die Optimierung klinischer Workflows, ein strukturiertes Referral-Management sowie ein Right-Sizing der Geräteflotte, um Investitionen zielgerichtet einzusetzen. Ergänzend kamen Lean-Methoden zum Einsatz, um die Prozesse kontinuierlich zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Das Ergebnis für den Kunden war eine deutliche Verbesserung der Servicequalität: höhere Auslastungsraten, stabilere Abläufe, kürzere Wartezeiten für Patient*innen und eine effizientere Nutzung der vorhandenen Ressourcen. *Siemens Healthineers* war so in der Lage, die Auslastung des Produkts zu erhöhen und von stabilen Service-Einnahmen zu profitieren.

Im Solution-Selling sind jedoch nicht nur formale Rollen entscheidend, sondern auch die Analyse unterschiedlicher Verhaltensprofile von Stakeholdern im Buying-Center. Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich abseits der klassischen Rollen sieben wiederkehrende Verhaltensprofile identifizieren lassen, die in Bild 5 (s. S. 16) dargestellt sind.

[29] s. Webster u. Wind 1972, S. 17
[30] s. Jacob 2013, S. 30 f.
[31] s. Siemens Healthineers: Technology: Optimize your medical technology management with Value Partnerships. https://www.siemens-healthineers.com/services/value-partnerships/portfolio-modules/technology-management (Link zuletzt geprüft: 23.10.2025)

Diese sieben Rollen lassen sich in drei übergeordnete Cluster zusammenfassen, die für das Solution-Selling entscheidend sind:

Mobilizers (Go-Getters, Teachers, Skeptics) sind die zentralen Treiber von Veränderung und können Konsens im Buying-Center herstellen.

Talkers (Climbers, Guides, Friends) wirken auf den ersten Blick attraktiv, liefern Zugang zu Informationen und Netzwerken, sind aber selten in der Lage, Entscheidungen maßgeblich zu beeinflussen.

Blockers bilden eine eigene Kategorie, da sie aktiv gegen Neuerungen arbeiten und Veränderungsprozesse behindern.

Für die Kundenanalyse bedeutet das: Entscheidend ist nicht nur, wer formal beteiligt ist, sondern vor allem, wie Stakeholder inhaltlich positioniert sind und welchen Einfluss sie ausüben. *Mobilizers* müssen gezielt aktiviert werden, da sie den entscheidenden Hebel für Fortschritt darstellen. *Talkers* sind wertvoll für Informationen, dürfen aber nicht in den Mittelpunkt rücken. *Blockers* gilt es frühzeitig zu identifizieren, um ihre Wirkung zu neutralisieren oder zu umgehen. Erst durch diese differenzierte Analyse

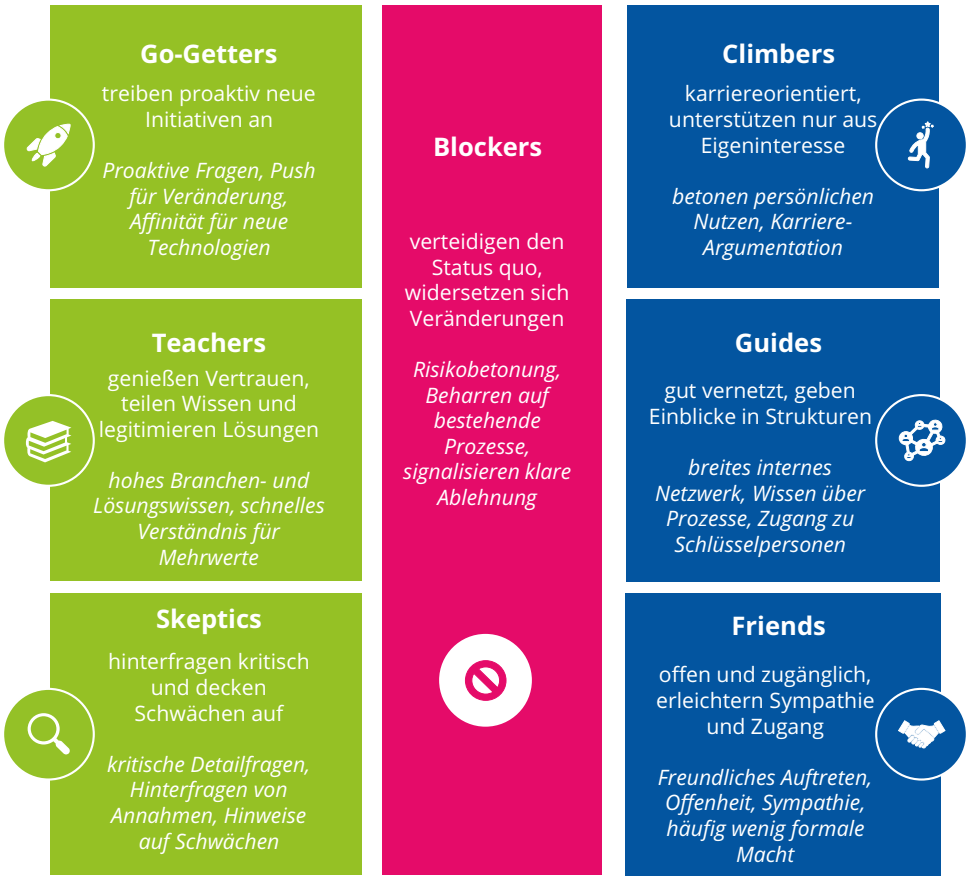


Bild 5: Die Profile im Solution-Buying-Center (eigene Darstellung, basierend auf Inhalten von Adamson et al. 2012, S. 60 – 68 und dem rechten Teil d. Abb. ebda. auf S. 66)

lassen sich Lösungsprojekte sowohl inhaltlich als auch politisch zielgerichtet umsetzen[32].

Strategic Solution-Acquisition ergänzt die Kundenanalyse um einen weiteren Ansatz. Nach einer ersten Priorisierung der Leads kann eine fundierte Stakeholder-Analyse einen zusätzlichen Mehrwert liefern, indem sie Interessen und Einflussfaktoren einzelner Entscheidungsträger*innen sichtbar macht. Auf diese Weise können komplexe Kaufprozesse gezielt unterstützt und Ressourcen könnten dort eingesetzt werden, wo die größten Chancen für tragfähige Lösungspartnerschaften bestehen.

[32] s. Windler et al. 2017, S. 179 – 182

Exkurs: SCALA – Ist Ihr Kunde für Solutions geeignet?

SCALA ist ein praxisorientiertes Forschungsprojekt des FIR an der RWTH Aachen, das insbesondere KMU im Maschinen- und Anlagenbau unterstützt, die Eignung potenzieller Kunden für Subscription-Modelle zu bewerten und daraus belastbare Business-Cases abzuleiten. Das Herzstück ist der Subscription-Business-Case-Calculator mit dem Anspruch: „Finden Sie heraus, ob Ihr Kunde ein geeigneter Subscription-Kunde ist.“.

scala.fir.de

Ein zentrales Ergebnis des Projekts sind die von Schuh et al. (2023) herausgearbeiteten Eignungskriterien für Subscription-Kunden. Sie zeigen, dass die Auswahl der richtigen Kunden entscheidend für den Erfolg lösungsfokussierter Geschäftsmodelle ist, gerade in Märkten mit stagnierender Nachfrage und kapitalintensiven Produkten. Der SCALA-Calculator operationalisiert diese Kriterien und macht sie für Unternehmen direkt nutzbar. Damit werden datenbasierte Entscheidungen möglich, unabhängig vom Bauchgefühl. Unternehmen können erkennen, welche Kunden echtes Potenzial für Solution-Selling haben, Rückschlüsse auf zukünftige Erträge ziehen und ihre Akquise gezielt priorisieren.

Über den Link oder den QR-Code gelangen Sie zur Projektwebsite mit weiterführenden Informationen, einem Leitfaden, einem Webinar sowie dem direkten Zugang zum Calculator. SCALA verdeutlicht damit, wie sich wissenschaftliche Erkenntnisse zur Kundenauswahl praxisnah digital umsetzen lassen und bietet Unternehmen einen Türöffner ins Solution-Business. Anforderungsquellen (z. B. Fehlerberichte, technische Dokumentationen) in präzise, standardisierte Spezifikationen überführt werden.

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

EXKURS

2 Faktoren für erfolgreiches Solution-Selling: Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Analyse zeigt, dass Kundenanalyse im Solution-Selling weit mehr ist als die bloße Auswertung von Daten. Sie fungiert als strategisches Steuerungsinstrument. Indem Kundenbeziehungen systematisch nach Potenzial und Beziehungstiefe differenziert werden, lassen sich Ressourcen gezielt dort einsetzen, wo der größte Geschäftswert entsteht. In Bild 6 sind die zentralen Erfolgsfaktoren der einzelnen Quadranten kompakt zusammengefasst.

Für die Praxis bedeutet dies: Unternehmen können ihre Kundenanalyse mithilfe der Matrix an den Bedarfen und Voraussetzungen der eigenen Kundengruppen ausrichten. Je nach Quadrant wird so eine differenzierte Kundenanalyse und Marktbearbeitung sichergestellt. So können Wachstumspotenziale sichtbar gemacht und Vertriebsressourcen dorthin gelenkt werden, wo sie den größten Effekt haben. Entscheidend ist zudem, die Kundenanalyse nicht als einmalige Aufgabe, sondern als kontinuierlichen Prozess zu verstehen. Die Analysen sollten den Vertrieb laufend unterstützen und kontinuierlich weiterentwickelt werden, um Veränderungen im Kundenverhalten oder Marktumfeld frühzeitig zu erkennen.

Damit wird deutlich: Erfolgreiche Kundenanalyse im Solution-Selling folgt keinem universellen Standard-Ansatz, sondern verbindet skalierbare Ansätze für kleine Kunden mit ressourcenintensiven Analysen bei großen Kunden. Erst durch diese Differenzierung können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Vertriebsressourcen dort eingesetzt werden, wo langfristige und profitable Solution-Partnerschaften entstehen.

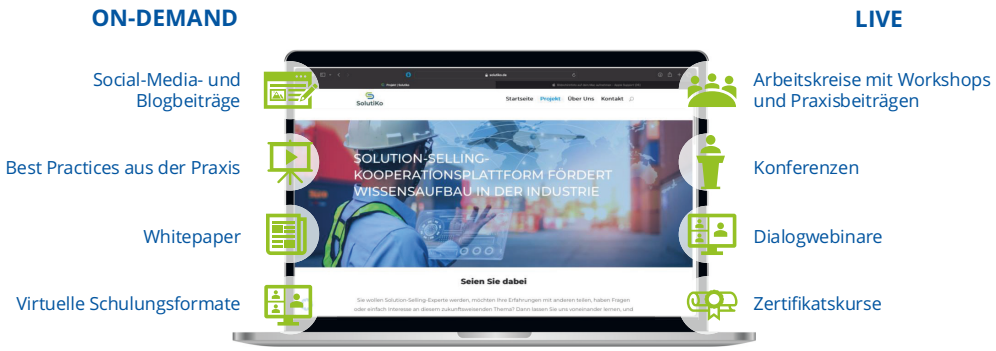
Bild 6: SolutiKo-Kundenanalyse-Matrix: Zusammenfassung der Ergebnisse (eigene Darstellung)

Die Themen Lösungsentwicklung, -umsetzung und Kundenanalyse wurden bereits beleuchtet – doch das ist erst der Anfang! Im weiteren Projektverlauf widmen wir uns Zukunftsfeldern wie Verkaufsmethoden und Kompetenzentwicklung im Solution-Selling – und dafür brauchen wir Ihre Expertise.

Werden Sie Teil unserer Austauschformate, teilen Sie Ihre Best Practices und gestalten Sie den Wandel zum Lösungsanbieter aktiv mit. Gemeinsam schlagen wir die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis und fördern den Austausch zu aktuellen Herausforderungen und deren Bewältigungsansätze im Service und Vertrieb.

Um keine Termine, Veranstaltungen und Veröffentlichungen zu verpassen, abonnieren Sie gerne unseren Newsletter unter: newsletter-anmeldung.solutiko.de
Melden Sie sich gerne bei uns, wenn Sie im nächsten Expert-Paper mit Ihren Best Practices vertreten sein möchten oder Anregungen für das Projektteam haben.

KOMPETENZEN FÜR DEN VERKAUF VON LÖSUNGEN AUFBAUEN
Transfer in Wirtschaft und Gesellschaft
SOLUTION-SELLING-INFORMATIONSPORTAL



Ihre Ansprechpartner

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

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

3 Literaturverzeichnis

Achouch, M.; Dimitrova, M.; Ziane, K.; Sattarpanah Karganroudi, S.; Dhouib, R.; Ibrahim, H.; Adda, M.: On Predictive Maintenance in Industry 4.0: Overview, Models, and Challenges. In: Applied Sciences 12 (2022) 16, S. 1–22. DOI: 10.3390/app12168081.

Adamson, B.; Dixon, M.; Toman, N.: The End of Solution Sales. The old playbook no longer works. Star salespeople now seek to upend the customer's current approach to doing business. In: Harvard Business Review 90 (2012) 7-8, S. 60–68. https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales (Link zuletzt geprüft: 13.10.2025)

Akkermans, H.; Zhu, Q.; Fang, F.; Lamper, L.; van de Kerkhof, R.: Designing smart services: A system dynamics-based business modeling method for IoT-enabled maintenance services. In: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, S. 5919–5928. DOI: 10.24251/HICSS.2019.714.

Belz, C.; Schmitz, C.; Lee, Y.-C.; Ahlers, M.: Herausforderungen und Stellhebel für die erfolgreiche Betreuung von Kleinkunden. In: Marketing Review St. Gallen 31 (2014) 3, S. 14–25. DOI: 10.1365/s11621-014-0359-6.

Gartner (Hrsg.): The Framework for Ideal Customer Profile Development. Gartner online, 10.07.2017. https://www.gartner.com/en/articles/the-framework-for-ideal-customer-profile-development (Link zuletzt geprüft: 13.10.2025)

Honka, A.; Durst, C.: Ideal Customer Profile, Customer Insights und Buyer Personas – Kenne deine Kunden. In: B2B Digital Marketing Playbook. Strategie – Toolbox – Best Practices. 2., überarb. u. erw. Auflage. Hrsg.: C. Durst. Springer Gabler, Wiesbaden 2025, S. 31–53.

Jacob, F.: Solutions Buying — Herausforderungen für die Kaufverhaltensanalyse in Industriegütermärkten. In: Marketing Review St. Gallen 30 (2013) 4, S. 26–35. DOI: 10.1365/s11621-013-0254-6.

Järvinen, J.; Taiminen, H.: Harnessing marketing automation for B2B content marketing. In: Industrial Marketing Management 54 (2016), S. 164–175. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.07.002.

Kamakura, W. A.: Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time. In: Journal of Relationship Marketing 6 (2008) 3-4, S. 41–58. DOI: 10.1300/J366v06n03_03.

Keränen, J.; Jalkala, A.: Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. In: Industrial Marketing Management 42 (2013) 8, S. 1307–1317. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.06.010.

Lettau, U.: Anlagenübergreifende Dateninfrastruktur zur proaktiven Instandhaltung und Prozessverbesserung. In: Erfolg durch Lean Smart Maintenance. Instandhaltungsmanagement im digitalen Zeitalter. Hrsg.: H. Biedermann. Springer Vieweg, Wiesbaden 2017, S. 11–22.

Malms, O.; Schmitz, C.: Cross-Selling-Potenziale – Nachhaltiges Wachstum realisieren. In: Marketing Review St. Gallen 25 (2008) 3, S. 30–37. DOI: 10.1365/s11621-008-0162-3.

Nickel. J.-P.; Rief, M.; Boos, W.; Evers, D.; Kellner, M.-C.; Schmitz, C.; Schrank, R.: [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

Romdhane, L. B.; Fadhel, N.; Ayeb, B.: An efficient approach for building customer profiles from business data. In: Expert Systems with Applications 37 (2010) 2, S. 1573–1585. DOI: 10.1016/j.eswa.2009.06.050.

Rymaszewska, A.; Helo, P.; Gunasekaran, A.: IoT powered servitization of manufacturing – an exploratory case study. In: International Journal of Production Economics 192 (2017), S. 92–105. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.02.016.

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, 19 S. DOI: 10.1509/jm.12.0421.

Schuh, G.; Greven, D.; Holst, L.; Kreitz, M.: Suitability Criteria for Customers for Subscription Business Models in Machinery and Plant Engineering. In: Advances in Production Management Systems. Production Management Systems for Responsible Manufacturing, Service, and Logistics Futures. IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2023, Trondheim, Norway, September 17–21, 2023, Proceedings, Part II. IFIP Advances in Information and Communication Technology (IFIPAICT), Bd. 690. Hrsg.: E. Alfnes; A. Romsdal; J. O. Strandhagen; G. v. Cieminski; D. Romero. Springer, Cham 2023, S. 228–242. DOI: 10.1007/978-3-031-43666-6_16.

Schuh, G.; Boos, W.; Schrank, R.; Evers, D., Stoffers, M.: Intelligente Nutzung von Kundendaten zum Value-based Pricing. In: Digital Analytics im Dienstleistungsmanagement. Hrsg.: M. Bruhn; K. Hadwich. Springer Gabler, Wiesbaden 2025, S. 583–605. DOI: 10.1007/978-3-658-48325-8_19.

Spatzier, T.; Rief, M.; Boos, W.; Evers, D.; Nickel, J.-P.; Schmitz, C.; Schrank, R.: Vorabzug SolutiKo-Studie 2025. [in Bibliothek des FIR e. V. an der RWTH Aachen verfügbar]

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.

Szantho, B.; Weigel, A.: [Interview] Lead Management Summit 2022: Wie bei Heidelberger Druckmaschinen die Lead-Priorisierung mithilfe von Lead-Scoring gelungen ist. Marconomy online, 21.02.2022. https://www.marconomy.de/wie-bei-heidelberger-druckmaschinen-die-lead-priorisierung-mithilfe-von-lead-scoring-gelungen-ist-a-6021efc0a350da4a578e05c69261ca25/ (Link zuletzt geprüft: 13.10.2025)

van der Borgh, M.; Nijssen, E. J.; Schepers, J. J. L.: Unleash the power of the installed base: Identifying cross-selling opportunities from solution offerings. In: Industrial Marketing Management 108 (2023), S. 122–133. DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.11.010.

Webster, F. E.; Wind, Y.: A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. In: Journal of Marketing 36 (1972) 2, S. 12–19. DOI: 10.1177/002224297203600204.

Wenger, S.: Successful Lead Management: Nothing´s Gonna Stop Us Now. In: B2B Marketing Guidebook; Bd. 1: A Guidebook for the Classroom to the Boardroom. Hrsg.: U. Seebacher. Springer, Cham [u. a.] 2025, S. 533–556. DOI: 10.1007/978-3-031-91183-5_15#DOI

Wieseke, J.: SALESTEGY. Combining Sales & Strategy – Guiding Innovation Business Models to Success. Bochum Sales Publishing GmbH, Solingen 2023.

Windler, K.; Jüttner, U. Michel, S.; Maklan, S.; Macdonald, E. K.: Identifying the right solution customers: A managerial methodology. In: Industrial Marketing Management 60 (2017), S. 173–186. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.03.004.

Wu, M.; Andreev, P.; Benyoucef, M.: The state of lead scoring models and their impact on sales performance. In: Information technology & management 25 (2024), S. 69–98. DOI: 10.1007/s10799-023-00388-w.

Zoll, M.; Jäck, D.; Vogt, M. W.: Evaluation of Predictive-Maintenance-as-a-Service Business Models in the Internet of Things. In: 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 9 S. DOI: 10.1109/ICE.2018.8436272.

Bildnachweis: Titel, S. 6: © Iswanto – stock.adobe.com; S. 13 © paosee– stock.adobe.com

Stand: 12 I 2025

SolutiKo

Verbundpartner

fir an der RWTH Aachen

RUB RUHR UNIVERSITÄT BOCHUM

SALES MANAGEMENT DEPARTMENT

gefördert durch

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen

Projektträger

DLR Projektträger

solutiko.de