

David Woisetschläger / Manuel Michaelis / Heiner Evanschitzky  
Alexander Eiting / Christof Backhaus (Hrsg.)

## **Marketing von Solutions**

# **GABLER RESEARCH**

## Applied Marketing Science / Angewandte Marketingforschung

Editorial Board:

Prof. Dr. Dieter Ahlert, Universität Münster

Prof. Dr. Heiner Evanschitzky, University of Strathclyde/UK

Dr. Josef Hesse, Schäper Sportgerätebau GmbH

Prof. Dr. Gopalkrishnan R. Iyer, Florida Atlantic University/USA

Prof. Dr. Hartmut H. Holzmüller, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Gustavo Möller-Hergt, Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Lou Pelton, University of North Texas/USA

Prof. Dr. Arun Sharma, University of Miami/USA

Prof. Dr. Florian von Wangenheim, Technische Universität München

Prof. Dr. David Woisetschläger, Technische Universität Dortmund

The book series "Applied Marketing Science / Angewandte Marketingforschung" is designated to the transfer of top-end scientific knowledge to interested practitioners. Books from this series are focused – but not limited – to the field of Marketing Channels, Retailing, Network Relationships, Sales Management, Brand Management, Consumer Marketing and Relationship Marketing / Management. The industrial focus lies primarily on the service industry, consumer goods industry and the textile / apparel industry. The issues in this series are either edited books or monographs. Books are either in German or English language; other languages are possible upon request.

Book volumes published in the series "Applied Marketing Science / Angewandte Marketingforschung" will primarily be aimed at interested managers, academics and students of marketing. The works will not be written especially for teaching purposes. However, individual volumes may serve as material for marketing courses, upper-level MBA- or Ph.D.-courses in particular.

David Woisetschläger  
Manuel Michaelis / Heiner Evanschitzky  
Alexander Eiting / Christof Backhaus (Hrsg.)

# **Marketing von Solutions**

Innovative Ansätze und Best Practices



**GABLER**

**RESEARCH**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Sabine Schöller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2193-2

## Vorwort

*“The focus is not on products, but on the consumers’ value-creating processes, where value emerges for consumers, and is perceived by them...the focus of marketing is value creation rather than value distribution”*

(GRÖNROOS 2000)

Als Reaktion auf den verschärften Wettbewerb in zahlreichen Branchen versuchen immer mehr Unternehmen, sich als Anbieter von Lösungen („Solutions“) zu positionieren. Das Marketing von solchen Solutions wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor für zahlreiche Unternehmen. Kennzeichnend für einen Lösungsanbieter ist, dass nicht mehr das Kernprodukt – etwa die Spezialmaschine, der Roboter oder die Software –, sondern der Beitrag zum Geschäftserfolg des Geschäftspartners im Vordergrund der Verhandlungen steht und somit zur Absatzleistung wird.

Der ausschlaggebende Grund für diese Entwicklung ist die – insbesondere von VARGO und LUSCH mit der Service Dominant Logic in die breite Öffentlichkeit getragene – Erkenntnis, dass nicht mehr das Produkt oder die Dienstleistung die entscheidenden Tauschfaktoren darstellen, sondern dass Kunden eine Problemlösung wünschen. In der Folgezeit vollzog sich eine intensive wissenschaftliche Diskussion, bei der das Thema Solution Selling aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet wurde. Diese fand jedoch fast ausschließlich in den einschlägigen Fachzeitschriften statt, so dass eine umfangreiche und praxisnahe Auseinandersetzung bis dato nicht vorliegt.

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierte Forschungsprojekt „TRANSOLVE – Die Transformation von Produzent und Händler zum Solution-Anbieter“ befasst sich mit der Erarbeitung eines Konzeptes zur Gestaltung des Transformationsprozesses, welcher es Produzenten („Product Seller“) oder Händlern („Traditional Retailer“) erlaubt, sich langfristig als Lösungsanbieter („Solution Seller“) aufzustellen und zu positionieren. Dieses Hauptziel kann in drei grundlegende Zielsetzungen aufgespalten werden: Erstens geht es darum, zu ergründen, welche Erfordernisse an einen „Solution Seller“ im Unterschied zu einem reinen „Product Seller“ gestellt werden. Auf Grundlage dieser Forschung lassen sich Soll-Konzepte für Lösungsanbieter entwickeln. Darauf aufbauend ist zweitens zu untersuchen, wie die Transformation vom momentanen (defizitären) Ist- zum angestrebten Soll-Zustand eines exzellenten Solution Sellers gelingen kann. Drittens stellt sich die Herausforderung an das interne und externe Marketing – insbesondere an das Markenmanagement –, die neue Vermarktungsstrategie zu vermitteln.

Gemäß dieser Zielsetzung soll der vorliegende Herausgeberband einen Beitrag zum besseren Verständnis und zur Bewältigung der Herausforderungen leisten, denen Entscheidungsträger insbesondere in mittelständischen Unternehmen bei der Transformation zum Lösungsanbieter bzw. „Solution Seller“ gegenüberstehen. In Form von 17 Beiträgen gibt der Herausgeberband einen fundierten Einblick in die Theorie und Praxis des Solution Marketing. Im ersten Teil des Buches erfolgt zunächst eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Grundlagen des Solution Selling, indem die wesentlichen Entscheidungsfelder im Transformationsprozess zum Solution Seller dargestellt werden. Das Buch wird durch eine Vielzahl von Erfahrungsberichten aus der Unternehmenspraxis erweitert und vertieft, die im zweiten Teil des Herausgeberbandes zusammengestellt sind. Hier zeigen die Best Practices von Unternehmen auf, wie die Transformation gelingen kann und wie innovative Ansätze für die Vermarktung von Lösungen umgesetzt werden können.

Der Band richtet sich vornehmlich an das Management von Dienstleistungsunternehmen, die den Wandel zum Solution Seller wagen wollen oder die Transformation bereits vollzogen haben. Die praxisnahe Aufbereitung des Solution Selling-Know-hows erfolgreicher Dienstleister ermöglicht eine Übertragung der Erkenntnisse auf das eigene Unternehmen.

Ohne die Unterstützung einer Reihe von Personen wäre die Realisierung dieses Bandes kaum möglich gewesen. Unser Dank gilt den Autoren der Beiträge, die Einblicke in die Praxis des Solution Selling gewährt haben. Ein ganz besonderer Dank gilt auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen 01 FD 0679) für die weitreichende Unterstützung des TRANSOLVE-Projekts, im Rahmen dessen dieses Buch entstanden ist. Weiterhin danken wir dem Gabler-Verlag für die stets gute Zusammenarbeit bei der Drucklegung des Buches.

Dortmund und Glasgow, Juli 2010

*David M. Woisetschläger*

*Manuel Michaelis*

*Heiner Evanschitzky*

*Alexander Eiting*

*Christof Backhaus*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Herausgeberverzeichnis.....	XI
Autorenverzeichnis.....	XIV

## Teil A: Konzeptionelle Einführung

*David M. Woisetschläger, Christof Backhaus, Manuel Michaelis, Alexander Eiting und Heiner Evanschitzky*

Marketing von Solutions:

Grundlagen des Solution Marketing und Herausforderungen auf dem Weg zum Solution Seller ..... 3

*Dieter Ahlert, Julian Kawohl, Isabelle Kes, Felix Brüggemann, Jennifer Peperhowe, Benjamin Schefer und Eva Schütrumpf*

Solution Selling im B2C-Bereich:

Ein konzeptioneller Ansatz zur Typologisierung von Solutions ..... 31

*Arun Sharma, Gopalkrishnan R. Iyer, and Heiner Evanschitzky*

Solution Selling of High Technology Products ..... 61

*Alke Töllner*

Anforderungserhebung bei der Erstellung integrierter Lösungen..... 83

*Marcus Zimmer, Christoph Scholze und Florian von Wangenheim*

Kundenbindungsmanagement von B2B-Lösungen..... 109

*Volker G. Kuppelwieser*

Transformationale Führung von Vertriebsmitarbeitern im Solution Selling..... 131

*Michael Santo, Boris Wippermann und Benjamin Becker*

Technikfokussiertes Kundenmanagement:

Erfolgsfaktor zur Hebung von ungenutzten Aftermarket-Potenzialen ..... 147

*Thomas Neumann und Marc Schnöring*

Erfolgsfaktoren von Value Added Services:

Eine empirische Analyse am Beispiel eines B2B-Unternehmens..... 157

**Tim Dolezych**

Determinanten der Beziehungsqualität im B2B-Marketing:  
Eine empirische Analyse in Kooperation mit einem mittelständischen  
Industriegüterhersteller..... 181

**Christian van Husen**

Systematische Anforderungsanalyse für Solutions ..... 213

## **Teil B: Innovative Ansätze und Best Practices**

**Stefanie Paluch und Michael Wagner**

Healthcare Solutions und Remote Services:  
Praxisbeispiel Siemens AG..... 243

**Florian Wüller**

Die Bedeutung und effektive Ausgestaltung der Nachkaufphase im Softwaremarkt:  
Das Beispiel des Firmenkundengeschäfts der Volks- und Raiffeisenbanken in  
Deutschland ..... 265

**Tillmann Bröker**

Moving Ideas Forward:  
Ricoh Deutschlands Weg zum Lösungsanbieter ..... 299

**Peter Kes und Isabelle Kes**

Schmitz Cargobull: Lösungsorientierung als Anker in der Krise :  
Win-win-Situation für Kunde und Unternehmen..... 329

**Rembert Horstmann**

Solutions made by Fiege:  
Kontraktlogistik: Ideen, die Lösungen produzieren..... 351

**Carsten Ungrade und Stefan Erlenkämper**

Erfolgsfaktoren des Transformationsprozesses zum Lösungsanbieter:  
Das Beispiel Media Markt ..... 371

**Axel Henschke, Isabelle Kes und Christof Backhaus**

„Fressnapf – Alles für mein Tier“:  
Solution Selling auf dem Markt für Tierbedarf ..... 395

## Herausgeberverzeichnis



**David M. Woisetschläger, Prof. Dr.**, ist Inhaber der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund. Er wurde 1976 in Singen am Hohentwiel geboren und wechselte nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und der UNC Western Carolina (USA) an die Westfälische Wilhelms-Universität Münster, wo er am Marketing Centrum Münster 2006 seine Promotion abschloss. Er ist Mitherausgeber der Reihe Applied Marketing Science. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen des Kundenbeziehungs- und Vertriebsmanagements sowie des Konsumentenverhaltens. Seine Publikationen sind in führenden wissenschaftlichen Zeitschriften, u. a. dem *Journal of Retailing*, *Journal of Business Research*, *Die Betriebswirtschaft* sowie *Managementforschung* erschienen.



**Manuel Michaelis, Dr.**, wurde 1979 in Gelsenkirchen geboren und studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Controlling an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie an der School of Economics and Management in Lund (Schweden). Seit Abschluss seiner Promotion am Marketing Centrum der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ist er geschäftsführender Gesellschafter der *acurelis consulting GmbH*, Münster, wo er für den Bereich Branding und hier insbesondere für das Themenfeld Communications & Sponsorship Control zuständig ist. Weiterhin arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund.



**Heiner Evanschitzky, Prof. Dr.**, ist Professor für Marketing an der University of Strathclyde, UK. Er promovierte am Marketing Centrum Münster (MCM) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zum Dr. rer. pol. Prof. Evanschitzky befasst sich schwerpunktmäßig mit der Analyse der Service Profit Chain, dem Kundenwertmanagement sowie dem Solution Selling. Neben zahlreichen Monographien und Herausgeberwerken zum Dienstleistungs- und Handelsmarketing wurden sein Forschungsarbeiten in führenden wissenschaftlichen Zeitschriften wie *Journal of Marketing*, *Journal of Retailing*, *Journal of Service Research*, *Journal of Business Research* sowie *Marketing ZFP* publiziert.



**Alexander Eiting** wurde 1979 in Bocholt geboren. Er studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing sowie Distribution und Handel. Seit 2007 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement der Technischen Universität Dortmund. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen neben dem Dienstleistungsmanagement insbesondere Methoden der Kunden-basis- und Kundenwertanalyse. Zudem ist er Consultant bei acurelis consulting GmbH, Münster, wo er insbesondere für das Themenfeld Customer Equity zuständig ist.



**Christof Backhaus, Dr.**, geboren 1976 in Mönchengladbach, ist geschäftsführender Gesellschafter der acurelis consulting GmbH in Münster und arbeitet ebenfalls als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und an der University of Auckland Business School schloss er seine Promotion im Jahr 2008 am Marketing Centrum der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ab. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen des Kundenbeziehungs- und Markenmanagements sowie des Netzwerkmanagements.

## Autorenverzeichnis

- **Dieter Ahlert, Prof. Dr.**, ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster, Geschäftsführender Direktor des Internationalen Centrums für Franchising & Cooperation (F&C), des Instituts für Handelsmanagement & Netzwerkmarketing (IfHM) sowie der Forschungsstelle für Allgemeine und Textile Marktwirtschaft (FATM).
- **Benjamin Becker** absolvierte sein Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster und der kanadischen Bishop's University. Seit ca. 6,5 Jahren ist Benjamin Becker als Unternehmensberater tätig. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Prozess- und Schnittstellenoptimierung, Aftermarket/Lifecycle Management sowie strategische Einkaufsoptimierung. Seinen Branchenfokus hat Benjamin Becker in der Energieindustrie, im Finanzdienstleistungssektor sowie im Maschinen- und Anlagenbau.
- **Tillmann Bröker** studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Distribution & Handel an den Lehrstühlen von Prof. Meffert und Prof. Ahlert an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie dem Schwerpunkt Management an der Wharton School of Business der University of Philadelphia, U.S.A. Nach seiner Auslandstätigkeit bei Gemini Consulting in London, U.K., startete er 2004 seine Karriere als Business Consultant bei NRG Deutschland GmbH in Düsseldorf, der heutigen Ricoh Deutschland GmbH mit Hauptsitz in Hannover. Von 2007 bis 2009 konnte er als Assistent to Sales Director in Hannover detaillierte Einblicke in die Arbeit des Management Board der Ricoh Deutschland GmbH erlangen. Gleichzeitig war er verantwortlich für die strategische Projektleitung der Implementierung neuer Sales-IT-Tools und -prozesse im Rahmen der europaweiten Einführung eines einheitlichen ERP-Systems. Mitte 2009 wurde er als Chief Business Consultant mit der Führungsaufgabe eines Sales-Teams in der Niederlassung Düsseldorf betraut.
- **Felix Brüggemann** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- **Tim Dolezych**, Jahrgang 1982, studierte Wirtschaftswissenschaft an der Technischen Universität Dortmund mit den Schwerpunkten Marketing, Unternehmensführung und Industriebetriebslehre. Momentan ist er tätig als „Produktmanager Export“ bei der Murdotec Kunststoffe GmbH & Co. KG in Dortmund und dort insbesondere verantwortlich für die Exportförderung von Kunststoff-Halbzeugen sowie das (internationale) Vertriebsmarketing. Parallel absolviert er ein Aufbau-

studium zum Dipl.-Wirt.-Ing. im Sonderstudiengang „Technik“ an der Hamburger Fern-Hochschule (HFH).

- **Stephan Erenkämper, Dr.**, ist als International Business Manager im Team von Carsten Ungrade für die internationale Koordination von Projekten zu Add-on-Services und Value-Added-Services verantwortlich. Nach Ausbildung zum Bankkaufmann und Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten RWTH Aachen und Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt war er drei Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing der KU Eichstätt-Ingolstadt, an der er 2005 summa cum laude promoviert wurde. Im Anschluss verantwortete er als Prokurist drei Jahre lang den Marketingbereich eines mittelständischen Unternehmens.
- **Axel Henschke**, Jahrgang 1970, studierte Betriebswirtschaftslehre mit der Fachrichtung Handel an der Berufsakademie Stuttgart und lernte parallel bei der Coop Handels AG, bevor diese von Tengelmann übernommen wurde. Dort wurde er bereits während der Studienphase mit Führungsaufgaben betraut und hatte anschließend verschiedene Positionen im Vertrieb, Category Management und Marketing inne, zuletzt war er hier als Werbeleiter tätig. Im Jahr 2000 wechselte er zur Fressnapf Tiernahrungs GmbH, wo er während der stürmischen Wachstumsphase u. a. mit dem Aufbau der Marketingabteilung, dem Relaunch des kompletten Corporate Designs, dem Launch des Internetauftritts und der Neuorganisation der Handelswerbung betraut wurde. Nachdem er zehn Jahre die Bereiche Marketing und Öffentlichkeitsarbeit verantwortet hat, ist Axel Henschke seit April 2010 als Ressortleiter Vertrieb für die weiterhin stark expandierende Fressnapf Firmen-Gruppe in Deutschland und Europa verantwortlich.
- **Rembert Horstmann, Dr.**, studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und in den USA. Dort arbeitete er zunächst als Marketinganalyst im Headquarters der Xerox Corporation in Stamford. Danach erfolgten sechs Jahre in der Unternehmensberatung, zunächst in der Deutschen Bank Gruppe und danach bei der größten Schweizer Industrieberatung in Zürich. 1995 wurde Dr. Horstmann Leiter der internen Vertriebs- und Marketingberatung bei Krupp in Essen. Nach der Fusion mit Thyssen 1999 wurde er Zentralabteilungsleiter für Marketing, Vertrieb und Kommunikation in der Edelstahlsparte des Konzerns. 2002 übernahm er die Ressorts Marketing und Kommunikation bei ThyssenKrupp Elevator, der internationalsten Sparte des ThyssenKrupp Konzerns. Seit September 2006 ist Dr. Horstmann Group Director Corporate Development, Marketing & Communications der Fiege Holding Stiftung, Greven sowie Sprecher des Vorstandes der Josef Fiege Stiftung.
- **Christian van Husen, Dr.**, studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Berlin. Von 1995 bis 2002 war er bei einem internationalen Automobilhersteller in verschiedenen Positionen im Servicebereich tätig. Am Fraunhofer IAO führte er von 2002 bis 2008 Forschungs- und Beratungsprojekte mit den

Schwerpunkten Service Engineering und Dienstleistungsqualität durch. Er promovierte als Ingenieur zum Thema Anforderungsanalyse für produktbegleitende Dienstleistungen. Christian van Husen ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen und hatte Lehraufträge an den Berufsakademien Karlsruhe und Mosbach. Seit 2008 verantwortet er als Leiter Service Competence Center den Auf- und Ausbau der weltweiten Serviceleistungen bei der Klüber Lubrication München KG.

- **Gopalkrishnan (Gopal) R. Iyer, Prof. Dr.**, ist Professor für Marketing und Direktor des Center for Services Marketing and Management an der Florida Atlantic University in Boca Raton, USA. Er erhielt seinen PhD von der Virginia Tech. Seine Forschung befasst sich schwerpunktmäßig mit Supply Chain Management, Global Marketing und E-Commerce-Strategien. Neben zahlreichen Büchern zum Internationalen Marketing und Relationship Marketing, wurde seine Forschung in zahlreichen wissenschaftlichen Zeitschriften wie *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Interactive Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, *Journal of Business Research* und *Journal of Retailing* publiziert.
- **Julian M. Kawohl** promovierte bei Prof. Dr. Dieter Ahlert am Marketing Centrum Münster (MCM) der Westfälischen Wilhelms-Universität mit einer Arbeit zur Lösungsorientierung von Handelsunternehmen.
- **Isabelle Kes** wurde am 10. Mai 1985 in Aachen geboren. Von 2004 bis 2010 studierte sie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Università di Bologna, Italien, Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, International Management sowie Internationale Wirtschaftsbeziehungen. Seit Februar 2010 ist Isabelle Kes an der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement der Technischen Universität Dortmund als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig.
- **Peter Hendrik Kes, Dr.**, wurde am 17. Oktober 1954 in Teheran, Iran, geboren. Er studierte Ingenieurwesen an der RWTH Aachen. Im Anschluss an sein Studium arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und promovierte am Schweißtechnischen Institut der RWTH. Von 1989 bis 1992 war Dr. Kes bei Voll Karosseriebau und Thermotransporttechnik TTT in Würzburg beschäftigt, bevor er 1993 zur Schmitz Cargobull AG kam. In den Jahren von 1993 bis 2001 arbeitete Dr. Kes zunächst als Entwicklungs- und Konstruktionsleiter im Bereich Pritschen- und Curtainsiderfahrzeuge und wechselte dann in den Bereich des After-Sales. Seit 2001 ist Dr. Kes Geschäftsführer der Cargobull Parts & Services GmbH.
- **Volker Kuppelwieser, Dr.**, ist Projektleiter bei Fraunhofer-Venture. Er verfügt über 10 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Dienstleistungs- und Consultingunternehmen. Daneben ist er externer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Leipzig und am Lehrstuhl für Handel und Service Management der Universität Wuppertal. Er beschäftigt sich u. a. mit Fragen der Füh-

rung von Dienstleistungsmitarbeitern, Dienstleistungen an Gruppen und dem Kundenkontakt bei Dienstleistungen.

- **Thomas Neumann** wurde am 23. November 1981 in Hemer geboren. Von 2002 bis 2008 studierte er Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing, und Techniksoziologie an der Technischen Universität Dortmund. Von 2008 bis 2009 arbeitete er als Trainee Marketing & Sales für Akzo Nobel Farbe & Heimtex GmbH in Bremen und betreute dort das nationale Produktmanagement. Seit November 2009 arbeitet Thomas Neumann als Consultant für die K.O.M. Kommunikations- und Managementberatungs GmbH, einer international tätigen Unternehmensberatung mit Sitz in Allensbach am Bodensee, und berät Kunden schwerpunktmäßig in den Bereichen Marketing & Sales, Innovationsmanagement und Strategie.
- **Stefanie Paluch** wurde am 9. Juli 1983 in Herne geboren. Von 2003 bis 2007 studierte sie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit den Schwerpunkten International Management, Unternehmensführung und Marketing an der Technischen Universität Dortmund und an der Ceram Sophia Antipolis in Nizza (Frankreich). Parallel dazu arbeitete sie als studentische Hilfskraft am Centrum für Unternehmensentwicklung. Seit November 2007 ist sie am Lehrstuhl für Marketing an der Technischen Universität Dortmund tätig und promoviert in Kooperation mit Siemens Healthcare.
- **Jennifer Peperhowe** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und war studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für BWL, insb. Distribution und Handel.
- **Michael Santo** studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Helmut-Schmidt-Universität (Universität der Bundeswehr in Hamburg), bevor er weiterhin als Offizier in der Luftwaffe der Bundeswehr diente. Danach hatte er Leitungsfunktionen in der Luftfahrt und Medizintechnik inne. Seit acht Jahren ist er Partner bei der h&z Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Produktion, Technologie und Supply Chain Management.
- **Benjamin Schefer** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität und war studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für BWL, insb. Distribution und Handel.
- **Marc Schnöring** wurde am 17. März 1984 in Lüdenscheid geboren. Von 2003 bis 2009 studierte er Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Distribution & Handel und Unternehmenskooperation an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und an der Sobey School of Business in Halifax (Kanada). Seit Januar 2010 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund.

- **Christoph Scholze** studierte von 2004 bis 2009 technologie- und managementorientierte Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Maschinenbau an der Technischen Universität München und der Nanyang Technological University in Singapur. Während seines Studiums war er u. a. für die WestLB und Deloitte Consulting tätig. Seit 2009 arbeitet Christoph Scholze als International Sales Manager für die Deutsche Post Adress GmbH & Co.KG, ein Joint Venture der Deutschen Post AG und der Bertelsmann AG. Hier verantwortet er die Märkte Großbritannien, Skandinavien und Nord Amerika. Zudem ist er maßgeblich an der Weiterentwicklung des internationalen Bereichs der Deutschen Post Adress zum Solution-Anbieter beteiligt.
  
- **Arun Sharma, Prof. Dr.**, ist Professor für Marketing an der University of Miami, USA. Er erhielt seinen PhD von der University of Illinois, Urbana Champaign, USA. Prof. Sharma befasst sich in seiner Forschung mit Themen zum Vertriebsmanagement und International Marketing. Seine zahlreichen Arbeiten wurden im *Journal of Retailing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Personal Selling and Sales Management* sowie im *Journal of Business Research* veröffentlicht.
  
- **Alke Töllner** studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dortmund und ist seit 2007 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing der Technischen Universität Dortmund. Sie schloss ihr Studium im Frühjahr 2007 mit einer empirischen Diplomarbeit ab und ist seitdem als Projektmitarbeiterin im Sonderforschungsbereich 696 tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des Industriegütermarketing, der Kundenanforderungsermittlung sowie des Relationship Marketing in industriellen Anbieter-Kunden-Beziehungen.
  
- **Michael Wagner, Dr.**, geboren 1966 in Trier studierte von 1986 bis 1992 Wirtschaftsingenieurwesen an der TH Karlsruhe und war anschließend als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Wirtschaftsinformatik an der Universität GH Essen beschäftigt. Nach seiner Promotion im Jahr 1995 startete er als Consultant bei der Siemens AG im Bereich Kommunikationslösungen, baute dann für Siemens Private Netze das Cooperation Center mit der SAP AG in Walldorf auf und übernahm 1999 die Leitung des globalen Knowledge Managements bei Siemens Information und Communication Networks. 2002 wechselte er zu Siemens Healthcare, wo er zunächst im Produktmarketing für CRM und dann im Bereich Customer Services für Competitive Intelligence verantwortlich war. Seit 2003 leitet er das Product Management im Customer Services Marketing. Zu seinen Aufgaben gehören u. a. die Entwicklung neuer Dienstleistungen für Systeme der diagnostischen Bildgebung sowie die Vermarktung von Remote Services. Auf Fachtagungen zum Thema Dienstleistungsmanagement tritt er als Referent auf.
  
- **Florian von Wangenheim, Prof. Dr.**, ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungs- und Technologiemarketing an der Wirtschaftsftwissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität München. Er studierte Betriebswirtschaftslehre und

Sport an den Universitäten in Bayreuth und Barcelona. Im Jahr 2002 promovierte er an der Universität Mainz zum Thema „Weiterempfehlung und Kundenwert“. Die Dissertation wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), der Academy of Marketing Science (AMS) und dem Deutschen Marketing-Verband (DMV) ausgezeichnet. Von 2003 bis 2006 war er Juniorprofessor für Dienstleistungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund. In Forschungsprojekten kooperiert er u. a. mit der Deutschen Bank AG, Deutsche Lufthansa AG, DaimlerChrysler AG, HP, Siemens AG, SAP Deutschland GmbH sowie einer Vielzahl weiterer Unternehmen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Analytisches Customer Relationship Management, Management und Vermarktung von Dienstleistungen und Dienstleistungstechnologien und Online Marketing.

- **Boris Wippermann** studierte an der RWTH Aachen Maschinenbau. Von 1998-2003 war er im ABB Konzern in unterschiedlichen Funktionen tätig. Als Business Development Manager hat er u. a. den Bereich Advanced Service International aufgebaut. Nach seinem Master im strategischen Business Marketing ist er seit sechs Jahren bei der h&z Unternehmensberatung. Als Principal leitet er dort die Practice Growth & Sales. Er beschäftigt sich u. a. mit den Themen Geschäftsentwicklung im Aftermarket und dem Aftersales sowie mit Vertriebs- und Business-Excellence-Projekten.
- **Florian Wüller** hat an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Betriebs- und Volkswirtschaftslehre studiert. Nach seinem Studium hat er 2005 bei der BMS Berens Mosek Siemes Consulting GmbH als Berater angefangen und ist dort verantwortlich für Softwareentwicklung und Kundenprojekte im Rahmen der allgemeinen Beratung und der Einführung von Software. Er promoviert arbeitsbegleitend am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zum Thema kundenwertorientierte Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft.
- **Marcus Zimmer** studierte Psychologie mit den Schwerpunkten Forschungsmethodik und Organisation sowie Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Service Management an den Universitäten Saarbrücken und Karlstad (Schweden). Seit 2006 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungs- und Technologiemarketing der Technischen Universität München. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen (B2B-) Kundenlösungen und Elektromobilität.

Teil A

---

Konzeptionelle

---

Einführung

---

**David M. Woisetschläger, Christof Backhaus,  
Manuel Michaelis, Alexander Eiting und  
Heiner Evanschitzky**

## **Marketing von Solutions**

**Grundlagen des Solution Marketing und  
Herausforderungen auf dem Weg zum Solution Seller**

1	Einführung .....	5
2	Solution Selling als Differenzierungsstrategie.....	6
2.1	Der Solution-Begriff.....	6
2.2	Ziele des Solution Selling.....	7
2.3	Stand der Forschung.....	8
3	Solution Selling aus Kundensicht: Ergebnisse einer Branchenanalyse .....	12
3.1	Ausgangspunkt der Studie, Kernfragestellungen und Untersuchungs- design.....	12
3.2	Zentrale Wirkungszusammenhänge .....	14
3.2.1	Warum es sich lohnt, in die Lösungsorientierung zu investieren: Die Konsequenzen des Solution Selling .....	14
3.2.2	Wie Lösungsorientierung gesteuert werden kann: Die Determinanten des Solution Selling.....	14
3.3	Der Status-quo in den untersuchten Branchen .....	16
4	Solution Selling aus Anbietersicht: Die wesentlichen Herausforderungen auf dem Weg zum Solution Seller .....	19
4.1	Identifikation der geeigneten Kunden .....	19
4.2	Herausforderungen im Solution Selling-Prozess.....	21
4.3	Institutionalisierung von Solution Selling in der Unternehmenskultur .....	24
5	Fazit und Ausblick .....	26

# 1 Einführung

Der in vielen Branchen zunehmenden Wettbewerbsintensität und der damit einhergehenden oftmals starken Fokussierung auf den Preis als Marketinginstrument versuchen viele Unternehmen zu begegnen, indem sie sich als Anbieter von Lösungen bzw. Solutions positionieren (vgl. DAVIES, BRADY und HOBDAY 2006; TULL, KOHLI und BHARADWAJ 2007). Die Ergebnisse einer empirischen Studie aus dem Jahr 2002 deuten darauf hin, dass sich die überwiegende Mehrheit (63 %) der befragten Fortune 100-Unternehmen eher als Solution Seller denn als Anbieter „bloßer“ Produkte oder Dienstleistungen sieht. Im Zuge der immer weiter steigenden „Commoditization“ ihrer Produkte stehen heute immer mehr Unternehmen vor der Fragestellung, ob eine Positionierung als Solution Seller eine Möglichkeit darstellt, eine langfristig profitable und verteidigungsfähige Wettbewerbsposition aufzubauen – dies gilt sowohl für Großunternehmen als auch für den Mittelstand. Der Trend zum Angebot von Lösungen ist eng mit dem Wandel in der Sichtweise des Marketings verknüpft. Das Produkt ist nicht mehr der ausschlaggebende Tauschfaktor, vielmehr geht es in der Service Dominant Logic darum, dass Kunden durch einen Kauf ihre eigene Situation verbessern wollen (VARGO und LUSCH 2004, 2008). Dieser Wandel wird mit den Worten von GUMMESSON (2006) besonders verdeutlicht:

*„Customers do not buy goods or services: They buy offerings which render services which create value [...] The traditional division between goods and services is long out-dated. It is not a matter of redefining services and seeing them from a customer perspective; activities render services, things render services. The shift in focus to services is a shift from the means and the producer perspective to the utilization and the customer perspective.“*

Doch was genau macht eigentlich eine Solution aus, und wie kann ein Unternehmen zum Solution Seller werden? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um erfolgreich Solutions am Markt anbieten zu können, und welche Hindernisse bestehen auf dem Weg zum Solution Seller? Als Einführung in den Sammelband „Marketing von Solutions“ versucht der vorliegende Beitrag, erste Antworten auf diese Fragen zu geben.

In Kapitel zwei erfolgt eine kurze Einführung in die Thematik, indem zunächst **Begriff**, **Prozess** und **Ziele** des Solution Selling vorgestellt werden. Hierauf aufbauend wird ein kurzer Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Solution Selling gegeben (Kapitel 2.3). Kapitel 3 ist der – erstaunlicherweise in der Literatur bisher kaum betrachteten – **Kundensicht** auf das Thema Lösungen gewidmet. Anhand der Ergebnisse einer Konsumentenbefragung wird dargestellt, wie Kunden dem Thema „Lösungen“ gegenüberstehen und welche Chancen Solution Selling als Differenzierungsstrategie bietet. Aus **Anbietersicht** zieht die Entscheidung, sich als lösungsorientiert zu positionieren, eine Reihe von Konsequenzen nach sich. Diese betreffen neben Anpassungen der internen Aufbau- und Ablauforganisation vor allem

auch die Verankerung des Lösungsgedankens in den Köpfen der Mitarbeiter. Dabei erfordert die konsequente Umsetzung des Solution Selling ein entsprechendes „Umdenken“ im Unternehmen – und das nicht nur bei den Mitarbeitern im direkten Kundenkontakt. Diese und weitere wesentliche Herausforderungen, denen sich Unternehmen im Zuge des Wandels zum Solution Seller gegenübersehen, werden in Kapitel 4 dargestellt.

## 2 Solution Selling als Differenzierungsstrategie

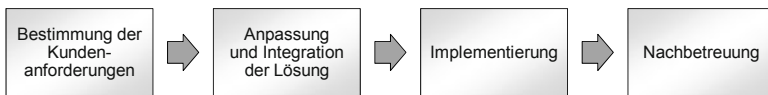
### 2.1 Der Solution-Begriff

Um es vorwegzunehmen: Der Begriff „Lösung“ bzw. „Solution“ lässt sich kaum zweifelsfrei definieren. In der Praxis wird der Begriff der Lösung häufig synonym mit dem Bundle-Begriff gebraucht bzw. es wird auch dann häufig von Lösungen gesprochen, wenn es sich um standardisierte Dienstleistungen oder Produkte handelt, die nicht in der einen oder anderen Art und Weise an spezifische Kundenbedürfnisse angepasst werden. Faktisch ist also nur ein geringer Anteil der in der Praxis als Lösungsanbieter auftretenden Unternehmen wirklich ein „Solution Seller“. Es lässt sich aber eine Reihe konstitutiver Merkmale identifizieren, bei deren überwiegender Erfüllung von Lösungen gesprochen werden kann. So wird unter einer Lösung i. d. R. ein passendes Angebot zur Bewältigung eines Kundenproblems verstanden. Das Problem des Kunden muss eine gewisse **Komplexität** aufweisen, da dieser sonst mit geringem Aufwand selbst eine Lösung, bspw. aus Standardkomponenten, erstellen könnte. Lösungen sind häufig **Bündel** verschiedener Teilleistungen. Bei den einzelnen Teilleistungen eines Lösungsbündels kann es sich um Produkte, Dienstleistungen oder – und dies ist die Regel – Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen handeln. In jedem Fall wird dem Kunden durch die Bündelung der einzelnen Teilleistungen ein **integrativer Mehrwert** geboten.

Aufgrund der Komplexität des Kundenproblems erfolgt die Entwicklung, Anpassung und Umsetzung der Lösung häufig individualisiert und interaktiv, d. h., unter Einbezug des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung. Lösungen lassen sich daher wie folgt definieren: *Lösungen sind individualisierte und interaktiv entwickelte Angebote in gebündelter Form, deren Komponenten einen integrativen Mehrwert bieten, um ein komplexes Kundenproblem zu lösen.*

Der obigen Definition folgend sind Lösungen Leistungen, die in einem relationalen Prozess erbracht werden. TULLI, KOHLI und BHARADWAJ (2007) beschreiben diesen Prozess mittels vier Phasen: (1) der Phase der Bestimmung der Kundenanforderungen, (2) der Phase der individuellen Anpassung und Integration der Lösung, (3) der Phase der Implementierung sowie (4) der Nachbetreuungsphase (vgl. Abb. 2-1).

**Abbildung 2-1:** Die vier Phasen des Solution Selling (Quelle: TULLI, KOHLI und BHARADWAJ 2007)



Ohne ein spezifisches Verständnis der jeweiligen Kundenanforderungen bzw. -bedürfnisse lässt sich eine Lösung kaum effektiv und effizient entwickeln (vgl. hier und im Folgenden AHLERT, KAWOHL und SCHEFER 2009, S. 7 f.). In Phase 1 steht daher die Bestimmung der Kundenanforderung im Fokus, wobei neben aktuellen auch zukünftige, bislang noch nicht artikuliert Bedürfnisse des Kunden antizipiert werden sollten, um mit der Lösung den Kundenanforderungen langfristig entsprechen zu können. Phase 2 umfasst die Auswahl, das Design und/oder die Modifikation von Leistungen, die zu einer Lösung zusammengestellt bzw. integriert, d. h. aufeinander abgestimmt werden. In der dritten Phase wird das Lösungspaket an den Kunden geliefert und installiert. Auch das Angebot von Schulungen und Trainings kann dabei Bestandteil der Lösung sein. Schließlich ist in Phase 4 die Betreuung des Kunden in der Nachkaufphase sicherzustellen. Dies umfasst neben dem Angebot entsprechender Wartungs- bzw. Reparaturmaßnahmen auch den Aufbau und die Pflege einer langfristigen Beziehung zum Kunden, im Zuge derer bspw. Folgeaufträge generiert werden können.

## 2.2 Ziele des Solution Selling

Mit dem Angebot von Lösungen verfolgen Unternehmen neben der Differenzierung vom Wettbewerb vor allem das Ziel, Kunden dauerhaft zu binden. Durch das Angebot von Lösungen sollen Wechselbarrieren aufgebaut und kontinuierliche Einnahmen

sowie höhere Margen sichergestellt werden. Darüber hinaus soll durch das Anbieten von Lösungen der Druck in den Preisverhandlungen im Vertrieb abgesenkt und stattdessen mehr über das Schaffen zusätzlicher Werte gesprochen werden. Erfolgsbeispiele wie die Transformation von IBM zum Solution Seller (vgl. GERSTNER JR. 2002) zeigen, wie sich Unternehmen durch das Angebot von Lösungen erfolgreich der direkten Vergleichbarkeit im Wettbewerb mit Produkten im Hardwaregeschäft entziehen können. Heute steht eine Vielzahl von Unternehmen vor der Fragestellung, ob sie ebenfalls durch das Angebot von Solutions einer steigenden „Commoditization“ ihrer Produkte entgegenwirken können. Hier wird bereits eine der wesentlichen Herausforderungen deutlich, die im Zuge der Konzeption und Umsetzung einer Solution Selling-Strategie besteht: das Management des Spannungsfelds zwischen Individualisierung und Standardisierung. Denn Solution Selling beinhaltet immer eine gewisse Individualisierung der angebotenen Leistungsbündel – zumindest in der Wahrnehmung der Kunden. Mit dem Individualisierungsgrad steigen jedoch in der Regel auch die Komplexität des Leistungserstellungsprozesses und somit zwangsläufig auch die Kosten. Solution Selling kann folglich nur dann rentabel sein, wenn eben dieser Spagat zwischen Individualisierung und Standardisierung gelingt.

## 2.3 Stand der Forschung

Als „Geburtsstunde“ des Solution Selling können die frühen 60er-Jahre gelten, in denen B2B-Unternehmen zunehmend dazu übergingen, sich als „Systemlieferanten“ zu positionieren (vgl. DAVIES, BRADY und HOBDA 2007, S. 184 und die dort angegebene Literatur). Seitdem sind unter den Schlagworten „System Selling“ oder „Bundling“ in der wissenschaftlich orientierten Literatur zahlreiche Arbeiten entstanden, in denen sich die Autoren dem Phänomen der zunehmenden Integration von Produkten und Dienstleistungen und deren Vermarktung als „Gesamtpaket“ widmen (für eine ausführliche Darstellung der Literatur zu diesen beiden Bereichen vgl. DAVIES, BRADY und HOBDA 2007 sowie KAWOHL 2010). Auf diesen beiden Literaturströmungen aufbauend mehren sich insbesondere seit der Jahrtausendwende Arbeiten, die die enger definierte Thematik der Lösungsorientierung von Unternehmen unter dem Rubrum der „Solution“ diskutieren. Während die Ursprünge des Solution Selling damit eindeutig dem B2B-Bereich zugeordnet werden können, sind in jüngster Zeit vereinzelt auch Beiträge entstanden, in denen das Angebot von Solutions für Endkunden behandelt wird (vgl. bspw. HAX und WILDE 1999). Dabei können die bisherigen Beiträge unabhängig von der Art der Kunden **thematisch** drei wesentlichen Themenfeldern zugeordnet werden (vgl. hier und im Folgenden KAWOHL 2010, S. 40 ff.), nämlich (1) der Ausrichtung der internen Organisation auf das Solution-Marketing, (2) der Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt und (3) der konkreten Ausgestaltung des Leistungsangebots.

### (1) Ausrichtung der internen Organisation

Die Anpassung der unternehmensinternen Strukturen und Abläufe auf die Lösungsthematik stellt eine der wesentlichen Herausforderungen auf dem Weg zum Solution Seller dar und wird entsprechend Einigkeit dahingehend, dass Solution Marketing ohne eine dafür ausgelegte Organisationsstruktur kaum Erfolgchancen besitzt (vgl. ähnlich SHARMA und MOLLOY 1999). Die interne Organisation ist daher so auszurichten, dass die zu liefernde Lösung schnell, flexibel, individuell und kostengünstig erstellt werden kann. GALBRAITH (2002) sowie SHARMA, IYER und EVANSCHITZKY (2008) schlagen in diesem Zusammenhang vor, die gesamte Organisation anstelle der traditionellen Fokussierung auf Produkte verstärkt auf den Kunden hin auszurichten (vgl. Tab. 2-1). Hierzu sind Anpassungen in den vier organisationalen Bereichen Struktur, Prozesse, Personal und Vergütung erforderlich, wobei diese jeweils sowohl mit der Gesamtstrategie als auch untereinander in Einklang zu bringen sind (vgl. hier um in Folgenden GALBRAITH 2002). Das Ausmaß, in dem Kundenzentrierung Vorteile mit sich bringt, ist dabei abhängig von der jeweiligen Lösungsstrategie, die ein Unternehmen verfolgt. Grundsätzlich gilt, dass eine hohe Kundenzentrierung dann sinnvoll ist, wenn

1. branchenspezifische (vertikale) funktionsbezogene, industrieübergreifend einsetzbare (horizontale) Lösungen vermarktet werden,
2. die angebotenen Lösungen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Komponenten zusammengestellt werden,
3. die einzelnen Lösungskomponenten im Zuge der Erstellung der Gesamtlösung in hohem Maße aufeinander abgestimmt werden müssen und
4. ein Großteil des Gesamtumsatzes mit dem Verkauf von Lösungen erzielt wird.

Einen konkreten Vorschlag zur Gestaltung der Aufbauorganisation unterbreiten DAVIES, BRADY und HOBDAY (2006), indem sie eine Dreiteilung in *front-end units*, *back-end units* und ein *strategic center* empfehlen. Die *front-end-* bzw. *customer facing unit* übernimmt dabei die Aufgabe des Kundenkontaktmanagements, während der *back-end-* Bereich für die Produktion der möglichst modular auszugestaltenden Lösungsbestandteile und deren Integration in eine Gesamtlösung Sorge zu tragen hat. Aufgabe des *strategic centers* ist es schließlich, als Systemkopf die Tätigkeiten der beiden übrigen Units zu koordinieren.

**Tabelle 2-1:** Produktzentrierte vs. kundenzentrierte Unternehmen  
(Quelle: in Anlehnung an GALBRAITH 2002, S. 196)

	Produktzentrierte Unternehmen	Kundenzentrierte Unternehmen
<b>ZIEL</b>	■ „das beste Produkt“ für unsere Kunden	■ „die beste Lösung“ für unsere Kunden
<b>ORGANISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktbezogene Profit-Center-Struktur</li> <li>■ Produktteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundensegmente</li> <li>■ Kundenteams</li> <li>■ Kundenbezogene Erfolgsrechnung</li> </ul>
<b>AUSRICHTUNG DES ANGEBOTS</b>	■ Spezifische Produkte	■ Individualisierte Angebotspakete bzw. Lösungen
<b>WICHTIGSTER PROZESS IM UNTERNEHMEN</b>	■ Neuproduktentwicklung	■ Customer Relationship Management
<b>WICHTIGSTE KENNZAHLEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anzahl neuer Produkte</li> <li>■ Marktanteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenbindung</li> <li>■ Customer lifetime value</li> </ul>

## (2) Bedeutung der Mitarbeiter im Kundenkontakt

Dass im Zuge einer erfolgreichen Solution-Vermarktung ein erhöhtes Augenmerk auf die Mitarbeiter und deren Verhalten dem Kunden gegenüber zu richten ist, erscheint unmittelbar ersichtlich. Entsprechende Hinweise – seien sie konzeptioneller oder empirischer Natur – finden sich in zahlreichen Arbeiten (vgl. hierzu bspw. CORNET ET AL. (2000); TULI, KOHLI und BHARADWAJ 2007; WISE und BAUMGARTNER 1999). Mitarbeiterselektion, Aus- und Weiterbildung sowie Anreizsysteme sind daher so auszugestalten, dass nicht der „Abverkauf“ möglichst vieler Produkte und Dienstleistungen, sondern die bestmögliche Lösung der individuellen Kundenprobleme Ziel und Maßstab für das Verhalten der Mitarbeiter ist – in der Sales-Literatur wird dies auch unter dem Stichwort des „consultative selling“ diskutiert (vgl. hierzu ARNETT und BADRINARAYANAN 2005).

Mit Blick auf die Anreizsystemgestaltung werden nach dem traditionellen Modell – und dies ist bis heute die vorherrschende Praxis – in der Regel umsatz- bzw. verkaufserfolgsbezogene Zielgrößen als Bemessungsgrundlage für variable Entlohnungsanteile herangezogen. Wenn Berater aber tatsächlich eine im Sinne des Kunden optimale Lösung erarbeiten sollen, sind derartig ausgestaltete Anreizsysteme kaum geeignet – dies wird bspw. beim Vertrieb von Bankprodukten unmittelbar ersichtlich. In der Literatur wird daher vorgeschlagen, bei der Berechnung variabler Entlohnungsanteile neben ökonomischen Erfolgsgrößen auch „weiche“ Faktoren wie die Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen (vgl. SHARMA 1997). Nur so kann sichergestellt werden,

dass der Kundennutzen langfristig im Vordergrund der Vertriebsbemühungen steht. Während im B2B-Bereich solche Praktiken bereits vereinzelt angewendet werden (vgl. SHARMA, IYER und EVANSCHITZKY 2008), kann vermutet werden, dass auch im B2C-Bereich auf diesem Gebiet noch erhebliche Potenziale liegen. Ein weiterer, in Zusammenhang mit dem Mitarbeiterverhalten in der Literatur häufig diskutierter Aspekt ist die Notwendigkeit einer entsprechenden Unternehmenskultur (vgl. SAWHNEY 2006, S. 366) – hierauf wird in Abschnitt 4.4 ausführlicher eingegangen.

### (3) Ausgestaltung des Leistungsangebots

Vor dem Hintergrund des Spannungsfelds zwischen bestmöglicher Erfüllung der Kundenanforderungen und Beherrschbarkeit der Produktionsprozesse widmet sich schließlich eine Reihe von Autoren der Frage, wie das Leistungsangebot optimalerweise auszugestalten ist. Aus der Perspektive der Generierung eines möglichst hohen **Kundennutzens** identifizierten STREMERSCHE, WUYTS und FRAMBACH (2001) in diesem Zusammenhang neun Faktoren, die im Rahmen der Lösungsbewertung durch das Buying-Center im B2B-Bereich relevant sind. Die mit Hilfe eines conjoint-analytischen Untersuchungsdesigns ermittelte Rangfolge dieser Faktoren deutet darauf hin, dass B2B-Kunden nicht in erster Linie auf den Preis schauen, wenn es um eine Kaufentscheidung geht, sondern vielmehr die gesamte „Value Proposition“ eines Angebots berücksichtigt. Aus diesem Ergebnis leiten die Autoren die Kernaufgabe des Solution-Marketings ab, die darin besteht, ein Lösungsangebot zu konzipieren und zu vermarkten, das nicht allein auf den Preis oder einzelne funktionale Angebotsbestandteile fokussiert, sondern eine klare und überzeugende Gesamtlösung bietet. Auf der **Kostenseite** werden in der Literatur Aspekte wie die Komponentenvielfalt und -komplexität thematisiert, allerdings ist insgesamt anzumerken, dass die Analyse von Kosten- bzw. Profitabilitätsaspekten bislang deutlich zu kurz kommt.

Mit Blick auf die Verwendung findenden **Methoden** zeigt sich mittlerweile ein breiteres Spektrum. Neben theoretisch-konzeptionellen Beiträgen, die sich der Thematik bspw. mittels typologisierender Ansätze nähern, finden zunehmend auch empirische Forschungsmethoden Anwendung, um die Besonderheiten im Kontext der Lösungsvermarktung greifbar zu machen. Dabei lässt die von KAWOHL (2010) vorgenommene Aufarbeitung entsprechender Arbeiten darauf schließen, dass die empirische Literatur von qualitativen Ansätzen dominiert wird, während größer angelegte, quantitative Untersuchungsdesigns bislang nur in Einzelfällen Verwendung finden (vgl. hierzu bspw. die Arbeiten von KAWOHL (2010) sowie WOISETSCHLÄGER ET AL. (2010)). Vor diesem Hintergrund wäre es begrüßenswert, die zur Verfügung stehenden Instrumente und Maßnahmen zur Umsetzung von Solution Selling-Strategien konzeptionell vollständig aufzuarbeiten und unter Rückgriff auf geeignete empirische Methoden auf ihre Effektivität und Effizienz hin zu überprüfen. Hierbei sind insbesondere auch die kunden-, markt- und unternehmensseitigen Bedingungen mit in die Betrachtung einzubeziehen, die unmittelbar oder moderierend den Erfolg des Instrumenteinsatzes determinieren. Gleichzeitig zeigt die Aufarbeitung der bestehenden Literatur, dass in

den bisherigen Arbeiten mehrheitlich aus der Unternehmensperspektive heraus argumentiert wird. Dies scheint insofern erstaunlich, als letztendlich der Kunde darüber entscheidet, ob die Positionierung als Solution Seller ein „Lippenbekenntnis“ bleibt oder ob die großen oder kleinen Kundenprobleme tatsächlich gelöst werden. Die verstärkte Einbeziehung der Kundensicht ist daher ebenfalls ein Themenfeld, dem sich zukünftige Forschungsbemühungen in erhöhtem Maße widmen sollten.

## 3 Solution Selling aus Kundensicht: Ergebnisse einer Branchenanalyse

### 3.1 Ausgangspunkt der Studie, Kernfragestellungen und Untersuchungsdesign

„The only person who can call it a solution is the buyer“ (BOSWORTH und HOLLAND 2004, S. 56) – dieses der praxisorientierten Literatur zum Solution Selling entnommene Zitat verdeutlicht anschaulich die Notwendigkeit, sich dem Thema Solution-Marketing nicht nur aus der Unternehmens-, sondern gerade auch aus der Kundenperspektive zu widmen. Will man untersuchen, wie Kunden dem Solution-Ansatz gegenüberstehen, so ist dabei zu beachten, dass „Kunde nicht gleich Kunde“ ist. Stattdessen kann – neben der Existenz persönlicher und damit individueller Vorlieben und Einstellungen – vermutet werden, dass die jeweilige Branche einen starken Einfluss darauf besitzt, ob und inwiefern Kunden einen Anbieter als lösungsorientiert wahrnehmen. Dabei scheint es vor dem Hintergrund der vielzitierten Heterogenität der Dienstleistungslandschaft naheliegend, dass es Anbieter in einigen Branchen leichter haben als in anderen, ihre Leistungen als Lösung zu vermarkten: In solchen Fällen spricht schon die „natürliche“ Ausrichtung des Kerngeschäftes für eine gute Anwendbarkeit des Solution Selling. Ein gutes Beispiel für eine solche „branchenbedingte Nähe“ zur Lösungsorientierung ist die Optikerbranche: Individualität und Beratung spielen beim Verkauf einer Brille naturgemäß eine wichtige Rolle, und mit der Kombination von Gläsern und Gestell wird eine Paketlösung angeboten; zumindest aus Anbietersicht ist damit den Anforderungen an eine Lösungsvermarktung Rechnung getragen. Im Lebensmitteleinzelhandel dagegen dürften es Anbieter vergleichsweise schwerer haben, Lösungen im Sinne der oben angeführten Definition zu offerieren.

Aber ist es für einen Lebensmittelhändler deswegen unmöglich, als lösungsorientiert wahrgenommen zu werden? Vermutlich nicht, denn der Kunde wird bei der Beurteilung der Lösungsorientierung eines Anbieters immer auch seine branchenbezogenen Erwartungen in die Bewertung mit einbeziehen. Um branchenspezifisch und aus Kundensicht zu prüfen, ob Solution Selling eine geeignete Strategie sein kann, um sich den neuen Herausforderungen des Wettbewerbs erfolgreich stellen zu können, führte die Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement der Technischen Universität Dortmund im Zuge des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes „TRANSOLVE – Vom Produzenten zum Solution Seller“ eine entsprechende Studie durch (für die ausführlichen Studienergebnisse vgl. WOISETSCHLÄGER ET AL. 2010). Dabei standen die folgenden drei Fragen im Mittelpunkt:

1. **Status-quo-Analyse:** Wie bewerten die Kunden den aktuellen Stand des Solution Selling in den zehn analysierten Handels- und Dienstleistungsbranchen? Eignet sich Solution Selling als Strategieoption in sämtlichen Branchen oder gibt es diesbezüglich Unterschiede?
2. **Erfolgswirkungen:** Welche Konsequenzen folgen aus einer Positionierung als Lösungsanbieter?
3. **Determinanten:** Wie kann eine Positionierung als Lösungsanbieter erreicht werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde im Juli 2009 eine empirische Untersuchung unter n=508 Endverbrauchern durchgeführt. Die Stichprobe kann wie folgt skizziert werden: Das Alter der Befragten beträgt im arithmetischen Mittel 31,7 Jahre bei einer Standardabweichung von 12,5. Der Anteil von männlichen und weiblichen Befragten ist relativ ausgeglichen (53,3 % weiblich). Die Befragung erfolgte durch entsprechend geschulte Interviewer mittels eines standardisierten schriftlichen Fragebogens. Dabei wurde die Wahrnehmung der Lösungsorientierung sowohl in Bezug auf die Branche als Ganzes als auch in Bezug auf den jeweiligen Anbieter bzw. einen konkreten Kauf erfragt. Um die Erfolgswirkungen des Solution Selling-Konzepts sowie Ansatzpunkte für die Steuerung der Lösungsorientierung herausarbeiten zu können, fanden im Untersuchungsmodell Determinanten sowie kundenseitige Konsequenzen Berücksichtigung.

## 3.2 Zentrale Wirkungszusammenhänge

### 3.2.1 Warum es sich lohnt, in die Lösungsorientierung zu investieren: Die Konsequenzen des Solution Selling

Die Ergebnisse bisheriger Studien deuten darauf hin, dass ein hohes Maß an Lösungsorientierung zu einer positiven Einstellung gegenüber dem betreffenden Anbieter führt und sich letztlich im Verhalten des Kunden niederschlägt. Der Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten lässt sich in diesem Zusammenhang wie folgt skizzieren: Grundsätzlich gilt es, den Kunden Lösungen anzubieten, die ihnen einen wirklichen Mehrwert liefern. Übertreffen die Erfahrungen der Kunden dessen Erwartungen, so stellt sich als Konsequenz Zufriedenheit ein. Diese wiederum kann sich in einer erhöhten Kundenbindung und den damit verbundenen Verhaltenswirkungen niederschlagen. Im Rahmen der Studie wurden die Wirkungen des Solution Selling auf fünf wesentliche kaufverhaltensrelevante Variablen näher untersucht, nämlich auf Zufriedenheit, Wiederkauf, Weiterempfehlung, Cross-Selling und Up-Selling. Die Ergebnisse zeigen: Bei Anbietern, die von ihren Kunden als Solution Seller wahrgenommen werden, sind stark positive Wirkungen auf sämtliche der betrachteten Zielgrößen zu verzeichnen. Im Einzelnen zeigen die Analyseergebnisse: Kunden von lösungsorientierten Anbietern (1) sind zufriedener, (2) kaufen verstärkt wieder, (3) empfehlen häufiger weiter, (4) kaufen verstärkt aus anderen Produktkategorien (Cross-Selling) und (5) kaufen verstärkt auch höherpreisige Produkte (Up-Selling). Dabei hängt ein hohes Maß an Lösungsorientierung mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,421 mit der Weiterempfehlung am stärksten zusammen, dicht gefolgt von Zufriedenheit, Wiederkauf und Cross-Selling. Am niedrigsten ausgeprägt ist der Zusammenhang zwischen Solution-Selling und dem Up-Selling, also dem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen aus höherpreisigen Lagen, wobei dieser mit einem Wert von 0,33 aber ebenfalls deutlich positiv ausfällt.

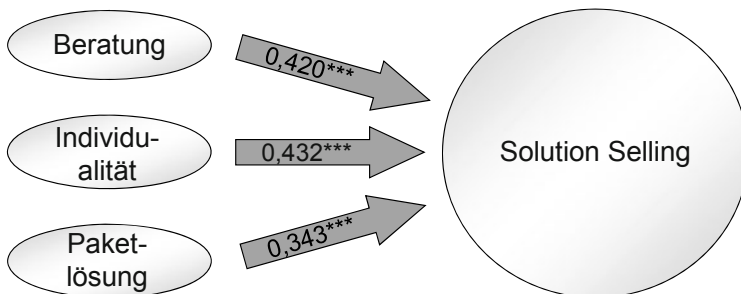
### 3.2.2 Wie Lösungsorientierung gesteuert werden kann: Die Determinanten des Solution Selling

In der Literatur wird eine Reihe von Faktoren als mehr oder weniger wirkungsvolle Stellhebel des Solution Selling gehandelt. In der vorliegenden Studie werden drei solcher Stellhebel bzw. Determinanten genauer betrachtet, um Implikationen für die jeweilige Branche ableiten zu können:

- Beratung:** Wenn sich Kunden gut beraten fühlen, steigert dies das Empfinden der Kunden, bei einem lösungsorientierten Anbieter zu kaufen.
- Individualität:** Wenn ein Kunde eine auf ihn abgestimmte Leistung erhält, so besitzt diese ein höheres Potenzial, das spezifische Kundenproblem zu lösen. Folglich trägt dies ebenfalls dazu bei, dass ein Anbieter als lösungsorientiert wahrgenommen wird.
- Paketlösungen:** Wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung sinnvoll und zum Vorteil des Kunden mit anderen Leistungen des Unternehmens verknüpft wird, so spricht man von einer Paketlösung bzw. einem Bundle. Auch das Zusammenstellen einer solchen Paketlösung führt zu einer positiven Wahrnehmung als Solution Seller.

Im Rahmen dieser Studie wird der Einfluss der drei genannten Treiber auf die Lösungsorientierung erhoben, um ein Bild der grundsätzlichen Eignung dieser Größen als Determinante der Lösungsorientierung zu erhalten. Die Ergebnisse hierzu zeigen, dass sich die wahrgenommene Lösungsorientierung über sämtliche dieser drei Größen positiv beeinflussen lässt (vgl. Abb. 3-1). Stärkster Treiber der Lösungsorientierung ist dabei die Individualität der Leistung, gefolgt von der Beratung und dem Paketlösungscharakter der Leistung.

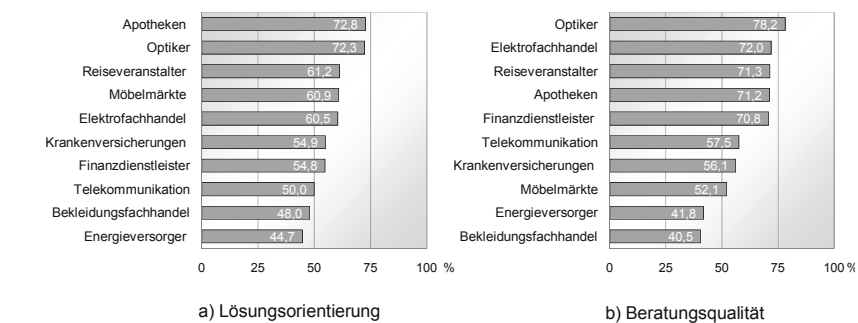
**Abbildung 3-1:** Treiber der Lösungsorientierung



### 3.3 Der Status-quo in den untersuchten Branchen

Wie schneiden die Anbieter wesentlicher Handels- und Dienstleistungsbranchen in den Augen der Kunden hinsichtlich ihrer Fähigkeiten als Solution Seller ab? Abb. 3-2a stellt diesbezüglich den Status quo des Solution Selling sowie des wahrgenommenen Beratungsumfanges in den untersuchten Branchen dar. Dabei ergibt sich die dargestellte Rangfolge aufgrund des in der Befragung erreichten Mittelwerts je Branche, der zur besseren Lesbarkeit in einen Indexwert umgerechnet wurde. Der maximal erreichbare Wert beträgt 100 %, der minimale 0 %.

**Abbildung 3-2:** Solution Selling (a) und Beratungsqualität (b) in der Konsumentenwahrnehmung



Mit einem über alle Branchen berechneten Mittelwert von 58 % wird die Lösungsorientierung von den Kunden bei der Mehrzahl der Branchen eher positiv als negativ bewertet. Am besten schneiden im Branchenvergleich die Apotheken ab – hier liegt der Indexwert bei 72,8 %. Knapp dahinter folgt die Branche der Augenoptiker mit erreichten 72,3 %. Die Gruppe der Top 5 der untersuchten Branchen wird von Reiseveranstaltern, Möbelmärkten und Anbietern des Elektrofachhandels komplettiert. Hier bewerten die Befragten die Lösungsorientierung mit jeweils gut 60 % ebenfalls überdurchschnittlich gut. Leicht unter dem Gesamtmittel liegen Krankenversicherer und Finanzdienstleister (jeweils knapp 55 %). Die Lösungsorientierung von Telekommunikationsanbietern liegt nach Meinung der Kunden bei genau 50 %. Mit 48 % liegt die Beurteilung des Bekleidungsfachhandels sogar schon 10 %-Punkte unterhalb des Branchendurchschnitts. Schlusslicht hinsichtlich der Lösungsorientierung in der Rangliste der betrachteten Branchen bilden die Energieversorger. 44,7 % bedeuten in diesem Fall den letzten Rang.