

Kramer, Victoria; Krafft, Manfred

**Article**

## Kunden im Lösungsgeschäft - Welche Rolle spielen sie und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Kramer, Victoria; Krafft, Manfred (2022) : Kunden im Lösungsgeschäft - Welche Rolle spielen sie und was macht Lösungen für Kunden effektiver?, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3, pp. 14-20

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276187>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

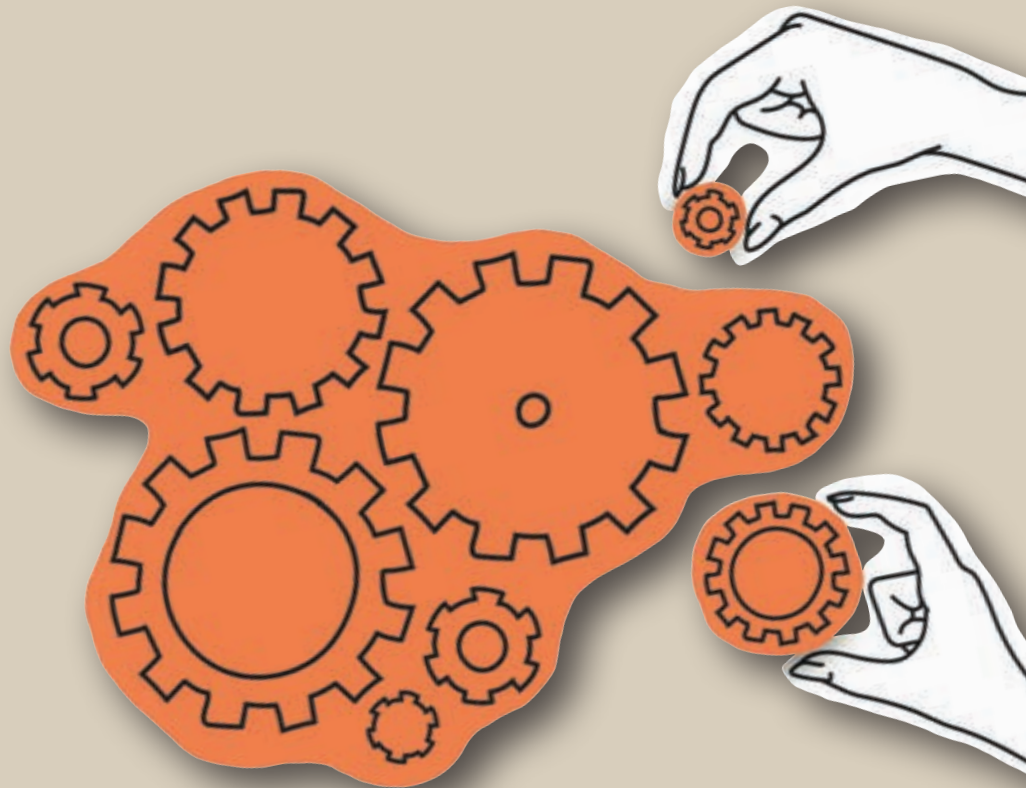
*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St.Gallen

From Business  
to Business



## Schwerpunkt

Boring-2-Boring beenden – warum nicht! –  
Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an  
Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Kunden im Lösungsgeschäft – Welche Rolle spielen sie  
und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Kundenlösungen als Signale – Warum Unternehmen am  
Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht  
profitabel ist

B2B: A Shift from Owning to Sharing? – How Sharing  
Facilitates new Business-to-Business Relationships  
between Small and Medium-sized Enterprises

Quo vadis, Aussendienst? – So erzeugt der  
B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert

## Spektrum

Marketing für die Kirche –  
Interview mit Pater Martin Werlen

Peer-Pricing – Ein integrativer  
Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

New Public Management – Steigerung der  
Serviceorientierung in Verwaltungen

# Kunden im Lösungs- geschäft

Welche Rolle spielen sie und was macht  
Lösungen für Kunden effektiver?

Das Lösungsgeschäft stellt für viele Anbieter\* im B-to-B-Sektor eine attraktive Möglichkeit dar, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und Kunden\* einen Mehrwert zu bieten. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die Rolle von Kunden bei der Erarbeitung, Implementierung und Evaluierung von Lösungen, die in bisheriger Forschung kaum beleuchtet worden ist.

Victoria Kramer, M. Sc., Prof. Dr. Manfred Krafft

\*Die Begriffe «Anbieter» und «Kunde» beziehen sich hier auf Unternehmen, weshalb auf die geschlechterspezifischen Bezeichnungen im Folgenden verzichtet wird.

Bedingt durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck aus dem In- und Ausland, wandeln sich Anbieterunternehmen im B-to-B-Sektor zunehmend von reinen Produktanbietern zu Anbietern von Lösungen (Macdonald et al., 2016; Worm et al., 2017). Lösungen umfassen individualisierte Bündel von Produkten, Dienstleistungen und Wissenskomponenten, die von Anbietern und Kunden gemeinschaftlich entwickelt und auf die spezifischen Anforderungen von Kunden zugeschnitten werden, um einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen (Macdonald et al., 2016; Storbacka, 2011; Tuli et al., 2007). Das Lösungsgeschäft stellt eine vielversprechende Möglichkeit für Anbieter dar, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, indem spezifisches, schwer imitierbares Wissen über Kunden aufgebaut wird (Worm et al., 2017). Für Kunden liegen die Vorteile des Lösungsgeschäfts insbesondere in einer Erleichterung von Arbeitsprozessen, sodass sie sich auf ihre Kernaktivitäten fokussieren können (Jaakkola & Hakanen, 2013). Allerdings leisten Kunden einen massgeblichen Beitrag zum Erfolg von Lösungen und es sollten bestimmte Grundvoraussetzungen auf Kundenseite erfüllt sein, bevor Anbieter und Kunde in den Lösungsprozess einsteigen. Ziel dieses Artikels ist daher, einen Überblick über die Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft zu geben, um sowohl Anbieter bei der Auswahl geeigneter Kunden für das Lösungsgeschäft zu unterstützen, als auch Kunden aufzuzeigen, wann Lösungen für sie mehr oder weniger geeignet sind.

Eingesetzt werden Lösungen in vielen unterschiedlichen Branchen (siehe Tabelle 1). Ein erfolgreiches Beispiel für das Lösungsgeschäft aus dem Bereich Antrieb liefert der Reifenhersteller Michelin. Das Unternehmen bietet seinen Kunden Fuhrparkmanagementsysteme an, die sowohl die Reifenverwaltung und -wartung als auch das Recycling von Altreifen beinhalten, um die Mobilität der Kunden nachhaltig zu verbessern. Der Einsatz solcher Systeme erfordert jedoch, dass Kunden Michelin Zugang zu relevanten Informationen und Daten über den Fuhrpark gewähren. Zu den Kunden von Michelin zählen Unternehmen aus den Branchen Güterverkehr, Landwirtschaft, Bauwesen und Bergbau (Michelin, 2021a, 2021b).

PERI, der international grösste Hersteller für Schalungs- und Gerüsttechnik, stellt seinen Kunden Gesamtlösungen für Bau-, Instandhaltungs- und Sanierungsarbeiten zur Verfügung. Durch individuell auf die jeweiligen Anforderungen der Bauprojekte zugeschnittene Leistungen können diese einfacher, schneller und sicherer umgesetzt werden. Einen Beitrag leisten dabei auch die 5D-Modellierung der Bauprojekte und cloudbasierte Software-Lösungen zur Unterstützung von Ausschreibungsprozessen (PERI Group, 2021a, 2021b). Grundsätzlich müssen Kunden jedoch bereit sein, zentrale mit den Bauprojekten verbundene Managementprozesse aus der Hand zu geben.



**Victoria Kramer, M. Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin,  
Institut für Marketing, Marketing Center Münster,  
Westfälische Wilhelms-Universität, Münster  
[v.kramer@uni-muenster.de](mailto:v.kramer@uni-muenster.de)  
<https://www.marketingcenter.de/en/mcm/ifm>

**Prof. Dr. Manfred Krafft**

Direktor des Instituts für Marketing,  
Marketing Center Münster,  
Westfälische Wilhelms-Universität, Münster  
[mkrafft@uni-muenster.de](mailto:mkrafft@uni-muenster.de)  
<https://www.marketingcenter.de/en/mcm/ifm>

In der IT-Branche zeigen Unternehmen wie Salesforce, wie das Lösungsgeschäft erfolgreich umgesetzt werden kann. Salesforce bietet Cloud-Computing-Lösungen und SaaS (Software-as-a-Service) im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements (CRM) an. Die Software-Lösungen von Salesforce, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden angepasst werden, verbessern die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, indem Kundeninformationen zentral gesammelt und gebündelt zur Verfügung gestellt werden. Wenn alle Entscheidungsträger im Unternehmen an einem Strang ziehen, können durch solche Systeme die Kommunikation mit Kunden verbessert und die interne Abstimmung beschleunigt werden (Salesforce, 2021a, 2021c). Derartige Lösungen werden in der IT-Branche zunehmend nachgefragt. Beispielsweise schätzt das Marktforschungsunternehmen Gartner den Umsatz mit SaaS im Jahr 2021 auf 122,6 Mrd. US-\$, bei steigender Tendenz (Costello & Rimol, 2021). Salesforce selbst gibt zudem an, dass 90% aller Fortune-500-Unternehmen zu seinem Kundenstamm zählen (Salesforce, 2021b).

So spannend und vielversprechend der Einsatz von Lösungen sein mag, so gross sind die Herausforderungen, die mit einem erfolgreichen Lösungsgeschäft einhergehen. Lösungen wie die von Michelin, PERI und Salesforce können nur erfolgreich sein, wenn Kunden einen aktiven Beitrag leisten und zwar sowohl bei der Definition von Anforderungen als auch bei der Implementierung und Evaluierung von Lösungen. Dies beinhaltet das Teilen von relevanten Daten und Informationen, den Zugang zu Entscheidungsträgern, um Bedürfnisse

Tabelle I: Praxisbeispiele des Lösungsgeschäfts

Unternehmen	Branchen	Beispiele für verkaufte Lösungen
Michelin	Güterverkehr, Landwirtschaft, Bauwesen, Bergbau	Fuhrparkmanagement inklusive Verwaltung, Wartung und Recycling von Reifen, um Ausfallzeiten zu reduzieren.
PERI	Bau	Gesamtlösungen im Bereich Schalungs- und Gerüsttechnik für Bau-, Instandhaltungs- und Sanierungsarbeiten. Planung, Überwachung und Optimierung der Bauprojekte.
Salesforce	Software und IT	CRM Cloud-Computing und SaaS, die individuell auf die Kundenanforderungen zugeschnitten werden, um interne Koordination und Kommunikation mit Kunden zu verbessern.

Quelle: Eigene Darstellung.

besser verstehen zu können, sowie die Bereitschaft, die zuvor selbst gemanagten Prozesse nun an den Anbieter abzugeben. In der Realität überschätzen viele Anbieter allerdings die Eignung ihrer Kunden für das Lösungsgeschäft (Windler et al., 2017). Die Corona-Pandemie hat zudem gezeigt, dass die starken Abhängigkeiten, die durch das Lösungsgeschäft entstehen, für Lieferketten fatale Folgen haben können, insbesondere wenn die Zusammenarbeit wenig flexibel gestaltet ist und Verträge kaum Spielraum zulassen. Für Michelin und PERI bedeutete die Pandemie und die damit verbundenen Produktions- und Baustopps, dass kein Umsatz mehr generiert wurde (Bond et al., 2020). Anbieter und Kunden sollten daher sowohl zu Beginn der Beziehung als auch im Laufe der Zeit sicherstellen, dass die jeweiligen Gegebenheiten für das Lösungsgeschäft geeignet sind und Flexibilität in der Zusammenarbeit möglich ist.

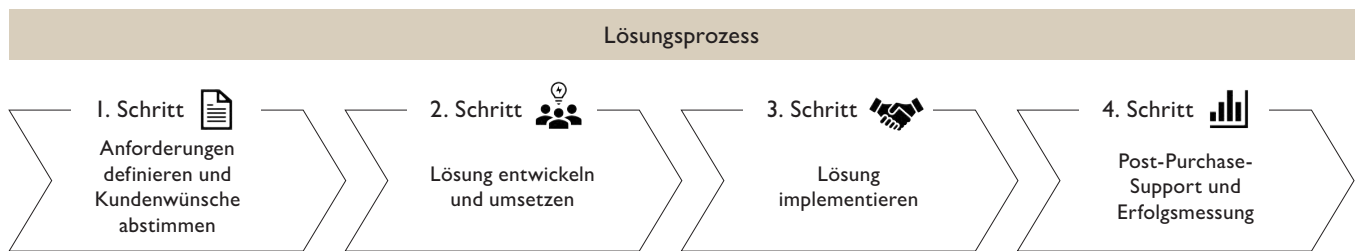
Während bisherige wissenschaftliche Studien sich vor allem auf die Anbieterperspektive im Lösungsverkauf konzentriert haben, befindet sich die Forschung zur Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft noch in einem frühen Stadium. Ziel dieses Artikels ist daher, einen Überblick über aktuelle Erkenntnisse zur Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft zu geben und Handlungsempfehlungen für Anbieter, aber auch für Kunden abzuleiten. Im Folgenden wird zuerst die Entwicklung des Konzepts «Lösungen» und das diesem Artikel zugrunde liegende Begriffsverständnis erläutert. Anschliessend werden die aktuellen Erkenntnisse hinsichtlich der Rolle von Kunden, strukturiert nach drei unterschiedlichen Bereichen, dargestellt. Zunächst wird aufgezeigt, wie Kunden zum Lösungsprozess beitragen. In einem zweiten Schritt folgt die Erläuterung von Fähigkeiten und Eigenschaften, die Kunden im Lösungsgeschäft mitbringen sollten. Zu guter Letzt wird dargestellt, wie Kunden den Erfolg einer Lösung beurteilen. Am Ende des Artikels werden konkrete Handlungsempfehlungen für Anbieter und Kunden sowie zukünftige Forschungsmöglichkeiten abgeleitet.

## Das Konzept Lösungen und seine Entwicklung im Laufe der Zeit

Seine Wurzeln hat das Konzept Lösungen in der Servitization, die in den 1980er Jahren erstmals Erwähnung fand. Vandermerwe und Rada (1988) beschreiben in ihrem Artikel, dass Anbieter im Zuge der Servitization ihre Kernprodukte um Dienstleistungen ergänzen, um einen Mehrwert zu schaffen, der grösser ist als die Summe der einzelnen Komponenten. Diese Produkt-Dienstleistungs-Bündel, auch hybride Angebotstypen genannt, können mehr oder weniger individualisiert sein. Um solche Angebotstypen besser kategorisieren zu können, haben Ulaga und Reinartz (2011) eine 2x2-Matrix entwickelt, mit deren Hilfe hybride Angebotstypen anhand folgender Dimensionen eingeordnet werden können. Die erste Dimension bezieht sich auf den Empfänger der Dienstleistung: Ist das Ziel des Angebots die Unterstützung von Produkten des Anbieters oder von Prozessen des Kunden? Die zweite Dimension richtet sich hingegen nach dem Wertversprechen, das dem Angebot zugrunde liegt: Entsteht ein Mehrwert durch die Erfüllung eines Bedürfnisses oder durch die Verbesserung eines Ergebnisses? Während frühe Studien, die das Lösungsgeschäft betrachten, Lösungen mit Servitization gleichsetzen und sie als Kombination aus Produkten und Dienstleistungen definieren (Davies et al., 2006; Foote et al., 2001), ist das aktuelle Verständnis von Lösungen deutlich komplexer und geht über die Grundidee der Servitization hinaus. Tuli et al. (2007) haben in ihrer einflussreichen Studie das prozessbasierte Verständnis von Lösungen geprägt. Demnach liegen dem Verkauf von Lösungen vier Prozesse zwischen Kunden und Anbietern zugrunde, die in Abbildung 1 dargestellt sind. In einem ersten Schritt werden Anforderungen des Kunden an die Lösung definiert. Basierend auf diesen Anforderungen, kann im zweiten Schritt eine gezielte Lösungsentwicklung erfolgen, in der sowohl Produkt- als auch Dienstleistungs- und Wissenskomponenten miteinander kombiniert werden und ein passendes Lösungspaket für die Kunden entwickelt wird. Dieses Lösungspaket wird im dritten Schritt



Abb. I: Die vier Schritte des Lösungsverkaufs



Quelle: in Anlehnung an Tuli et al., 2007.

beim Kunden vor Ort implementiert. Doch damit die Lösung beim Kunden auch einen nachhaltigen Mehrwert stiften kann, ist der vierte Schritt des Lösungsprozesses notwendig: Kunde und Anbieter überprüfen gemeinschaftlich, ob die Lösung den im ersten Schritt definierten Anforderungen entspricht und inwiefern das Wertversprechen eingehalten wird. Falls Nachbesserungsbedarf besteht, wird dieser vom Anbieter umgesetzt. Lösungen sind somit ein hybrider Angebotstyp, der sich auf die Prozesse von Kunden bezieht und das Wertversprechen einer Verbesserung dieser Prozesse beinhaltet. Den Mehrwert der Leistungen beurteilen Kunden anhand unterschiedlicher Kriterien, die im Folgenden erläutert werden.

## Die Rolle von Kunden im Lösungsgeschäft

### Wie Kunden zum Lösungsprozess beitragen

Zwar stellen Anbieter die Lösung dem Kunden zur Verfügung, dennoch sind es die Kunden selbst, die Nutzer der Lösung sind und diese beurteilen. Eine Lösung kann demnach nur gemeinsam mit dem Kunden erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden. Zunächst gilt es daher im ersten Schritt, die genauen Anforderungen von Kunden an eine Lösung festzulegen. Kunden sollten sich dabei bewusst sein, welche Ziele sie mit der Lösung verfolgen und diese Ziele möglichst präzise formulieren. Nur so können Anbieter das passende Paket für die geplante Zielerreichung zur Verfügung stellen. Grundsätzlich sind die Bedürfnisse, die Kunden beim Kauf einer Lösung bewegen, unterschiedlicher Natur. Lösungen ermöglichen es den Kunden, ihre Kapazitäten zu erweitern, auf wertvolle methodische und funktionale Expertise des Anbieters zurückzugreifen oder dessen Wissen über Märkte zu nutzen. Ausserdem betonen Kunden, dass ihnen Anbieter bei der Legitimation einer Lösung gegenüber weniger umfangreichen Investitionen

innerhalb ihres Unternehmens helfen (Petri & Jacob, 2016). Die Probleme, die mit Lösungen in Angriff genommen werden, sind für Kunden häufig von grosser strategischer Wichtigkeit. Demzufolge erhoffen sich Kunden, dass sie alleine über die angebotene Lösung verfügen dürfen, wollen aber gleichzeitig die Entwicklungskosten mit dem Anbieter teilen (Biggemann et al., 2013). Schon im frühen Stadium der Lösungsentwicklung ist es daher von grosser Bedeutung, dass ein Zugang zu zentralen Entscheidungsträgern im Unternehmen besteht und ggf. neue Verbindungen innerhalb der Organisation des Kunden geschaffen werden, um den Kunden ganzheitlich zu verstehen (Colm et al., 2020; Tuli et al., 2007). Dies führt uns zu den zentralen Fähigkeiten und Eigenschaften, die Kunden für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft benötigen.

### Fähigkeiten und Eigenschaften, die Kunden im Lösungsgeschäft mitbringen sollten

Dass eine auf Vertrauen basierende Kunden-Anbieter-Beziehung für eine enge Zusammenarbeit, wie sie im Lösungsgeschäft

#### Zusammenfassung

Im Rahmen des Lösungsgeschäfts stellen Anbieter ihren Kunden individualisierte Angebote zur Verfügung, die Kundenprozesse verbessern und strategisch wichtige Probleme der Kunden lösen. Lösungen erweisen sich allerdings nur dann als erfolgreich, wenn Kunden einen Beitrag zur Erarbeitung, Implementierung und Überprüfung des Angebots leisten. Die Autoren dieses Beitrags beleuchten, wie Kunden zum Erfolg von Lösungen beitragen, welche Eigenschaften Lösungskunden idealerweise mitbringen sollten und wie Kunden den Erfolg von Lösungen beurteilen.

### Kernthesen

- 1 Lösungen können es Anbietern ermöglichen, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, sind aber kein Allheilmittel.
- 2 Aus Kundensicht stellen Lösungen attraktive Angebote dar, allerdings müssen Kunden selbst einen Beitrag zum Lösungsprozess leisten.
- 3 Zentrale Voraussetzung für den Erfolg einer Lösung ist eine partnerschaftliche Kunden-Anbieter-Beziehung.
- 4 Der Lösungsprozess geht über die Implementierung hinaus und erfordert eine langfristige Zusammenarbeit.

erfolgt, notwendig ist, scheint wenig überraschend. Windler et al. (2017) zeigten aber zusätzlich, dass Kunden auch das Potenzial aufweisen sollten, langfristig enge Partner des Anbieterunternehmens zu sein, damit die Lösung einen nachhaltigen Mehrwert stiften kann und sich Investitionen langfristig rentieren. Die gemeinsame Entwicklung einer Lösung wird massgeblich davon beeinflusst, inwieweit Kunden bereit sind, sich in den unterschiedlichen Schritten des Lösungsprozesses einzubringen, wie viel Kontrolle sie über ihre eigenen Prozesse behalten wollen, und ob sie bereit sind, relevante Daten und Informationen preiszugeben (Hakanen & Jaakkola, 2012).

Zentrale Fähigkeiten, die Kunden für einen erfolgreichen Lösungsverkauf mitbringen sollten, haben Elgeti et al. (2020) und Tuli et al. (2007) in ihren Studien identifiziert. Kunden sollten zunächst über gute Interaktionsfähigkeiten verfügen, um vertrauensvoll mit dem Anbieter interagieren zu können, die Beziehung zu pflegen, Interaktionsweisen ggf. anzupassen und eigene Interessen und Ziele präzise zu artikulieren und durchzusetzen. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, dass Kunden Informationen zu Prozessen und den politischen Verhältnissen im Unternehmen artikulieren und relevante Daten bereitstellen. Nur so können Anbieter mit den Personen Kontakt aufnehmen, die von der Lösung betroffen sind, und die Bedürfnisse dieser Stakeholder verstehen, um auf Basis dessen eine optimale Lösung zu entwickeln. Im Beschaffungsprozess sollten Kunden schnell und fundiert auf Anfragen reagieren und Entscheidungen treffen können. Hinsichtlich der Nutzung von Produktwissen und Branchenwissen des Anbieters sollten Kunden in der Lage sein, dieses Wissen auch effektiv in für sich hilfreiche und vorteilhafte Informationen übersetzen zu können. Weiterhin sollten die internen Organisationsfähigkeiten

der Kunden insoweit ausgeprägt sein, als dass alle relevanten Abteilungen zielgerichtet und kontinuierlich an der Lösungsentwicklung mitwirken können. Lösungskunden sollten zudem grundsätzlich offen für Veränderungen sein und über eine intrinsische Motivation verfügen, Innovationen voranzutreiben.

Da der Lösungsprozess eine langfristige Zusammenarbeit erfordert, können Konflikte auftreten, die es zu beherrschen gilt. Dies erfordert, dass Kunde und Anbieter die Lösung immer wieder hinsichtlich des generierten gemeinsamen Nutzens prüfen und ggf. Anpassungen vornehmen (Colm et al., 2020). Insgesamt wollen Kunden, je nachdem, über wie viel Expertise sie selbst verfügen, mehr oder weniger abhängig vom Anbieter sein (Helander & Möller, 2007). Anbieter sollten daher sorgfältig prüfen, ob Kunden eine Bereitschaft zur engen Zusammenarbeit zeigen und ihr Wissen teilen wollen, bevor sie in einen möglichen Lösungsprozess einsteigen.

### Wie Kunden den Erfolg von Lösungen beurteilen

Lösungen sollten spürbar positive Konsequenzen für Kunden haben, indem sie einen Beitrag zur Zielerreichung der Kunden leisten. Sämtliche wahrgenommenen Konsequenzen, die aus dem Kauf und der Nutzung einer Lösung entstehen und einen Beitrag zur Zielerreichung der Kunden leisten, werden auch als Value-in-Use bezeichnet. Das Lösungsgeschäft endet somit nicht mit dem Kauf oder der Implementierung, sondern es gilt, die Lösung im Laufe der Zeit zu überprüfen und zu optimieren. Wenn Kunden den Erfolg der Lösung beurteilen, werden nicht nur Faktoren des Anbieters, sondern auch das Zusammenspiel der Ressourcen von Kunde und Anbieter überprüft und mit individuellen und kollektiven Zielsetzungen im Unternehmen verglichen (Macdonald et al., 2016).

Die Interaktion zwischen Kunde und Anbieter leistet einen massgeblichen Beitrag dazu, wie positiv der Nutzen einer Lösung eingeschätzt wird (Hoerber & Schaarschmidt, 2017). Kunden schätzen einen intensiven Austausch im frühen Stadium der Lösungsentwicklung, wodurch Unsicherheiten hinsichtlich der Anforderungen an die Lösung, der Zusammenarbeit mit dem Anbieter und des Beitrags der Lösung zur Zielsetzung reduziert werden können (Ulaga & Kohli, 2018). Zudem gilt es, Probleme und Konflikte zu lösen, um den Erfolg der Lösung zu steigern (Powers et al., 2016).

Für Kunden ist es wichtig, dass der Lösungsprozess möglichst unkompliziert verläuft und sie sich verstärkt auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Die intensive Zusammenarbeit im Rahmen des Lösungsgeschäfts kann dazu führen, dass junge Geschäfts-

beziehungen stärker wachsen. Hierfür sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die Höhe der Investition für Kunden im angemessenen Verhältnis zum geschaffenen Mehrwert, dem Value-in-Use, steht (Jaakkola & Hakanen, 2013; Restuccia & Legoux, 2019).

## Fazit

Das Lösungsgeschäft stellt für Anbieter eine attraktive Möglichkeit dar, Wissen über Kunden aufzubauen und diese Kunden langfristig an sich zu binden. Allerdings ist dabei nicht zu unterschätzen, dass Kunden einen massgeblichen Beitrag zum Erfolg einer Lösung leisten und der Lösungsprozess auf einer engen Zusammenarbeit zwischen Anbietern und Kunden basiert. Kunden erkennen zwar die Gründe, warum ein Lösungskauf für sie attraktiv ist, doch die Artikulation von genauen Anforderungen ist für viele Kunden schwierig, insbesondere, wenn viele Stakeholder von einer Lösung betroffen sind. Anbieter müssen somit sicherstellen, dass die Bereitschaft der Kunden, sich aktiv im Lösungsprozess einzubringen und relevante Informationen bereitzustellen, vorhanden ist, um die Ressourcenintegration optimal zu gestalten und einen Mehrwert für Kunden zu liefern. Dabei liegt es in der Hand des Anbieters, Vertrauen aufzubauen und aktiv bei der Reduzierung von Unsicherheiten zu unterstützen, damit der Kaufprozess

und die Interaktionen so unkompliziert wie möglich gestaltet werden können (Ulaga & Kohli, 2018). Hilfreich kann dabei sein, regelmässige Meetings mit zentralen Ansprechpartnern im Kundenunternehmen durchzuführen. Grundsätzlich sollten sich Anbieter gezielt auf Kunden einstellen und nur solchen Kunden Lösungen anbieten, die sich für eine langfristige partnerschaftliche Kooperation eignen (Helander & Möller, 2007). Eigenes Personal bei Kunden vor Ort einzusetzen, kann ein hilfreicher Schritt sein, um die Anforderungen der Kunden besser zu verstehen und Grundvoraussetzungen für das Lösungsgeschäft zu schaffen. Zudem sollten zur Wahrung des Lösungserfolges im Laufe der Zeit entsprechende Controlling-Strukturen geschaffen werden, beispielsweise mithilfe digitaler Technologien (Colm et al., 2020; Kramer & Krafft, 2022).

Kunden sollten sich darüber bewusst sein, dass Lösungen ihre aktive Mitarbeit erfordern. So setzt das Lösungsgeschäft bei Kunden die grundsätzliche Bereitschaft voraus, relevante Daten und Informationen zu teilen, und zudem das Bewusstsein darüber, dass bisher selbst gemanagte Prozesse nun aus der Hand gegeben werden müssen und somit eine Abhängigkeit entsteht. Zudem sollte die Zielsetzung der Lösung klar im Voraus definiert und zentrale von der Lösung betroffene Stakeholder identifiziert werden, damit diese durchgehend in den Lösungsprozess eingebunden werden können. Sind diese Anforderungen auf Kundenseite grundsätzlich erfüllt und



Quelle: © iStockphoto.

### Handlungsempfehlungen

- 1 Bevor Lösungen implementiert werden, sollten Anbieter die Zielsetzung der Lösung mit ihren Kunden präzise erarbeiten sowie festlegen und bei der Beseitigung von Unsicherheiten unterstützen.
- 2 Während der Implementierung von Lösungen muss Zugang zu wesentlichen Stakeholdern im Kundenunternehmen geschaffen werden, um den Informationsfluss zu optimieren.
- 3 Der Erfolg einer Lösung erfordert eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und Konfliktmanagement. Kunden und Anbieter sollten gemeinsam den Erfolg der Lösung überprüfen und ggf. Anpassungen vornehmen.
- 4 Im gesamten Lösungsprozess sind Engagement und Flexibilität nicht nur beim Anbieter, sondern auch aufseiten der Kunden gefragt. Kunden sollten daher gemäss ihrer Eignung für den Lösungsverkauf segmentiert werden.



eine Bereitschaft zur langfristigen, flexiblen Kooperation mit dem Anbieter vorhanden, sind die Grundvoraussetzungen für einen Lösungskauf erfüllt.

Dieser Beitrag soll als Überblick über den aktuellen Wissensstand hinsichtlich der Rolle von Kunden im Lösungsprozess dienen. Zukünftige Forschung sollte sich damit befassen, die Voraussetzungen auf Kundenseite für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft noch genauer zu beleuchten. Denkbar sind zum einen quantitative Untersuchungen darüber, welche Faktoren die

Bereitschaft von Kunden, sich im Lösungsprozess einzubringen, erhöhen können. Zudem sollten weitere Studien aus Kundenperspektive durchgeführt werden, um die Treiber der Effektivität von Lösungen noch genauer zu erforschen (Windler et al., 2017). Solche Studien würden mehr Klarheit darüber bringen, wie eine optimale Kunden-Anbieter-Beziehung im Lösungsverkauf aussieht, welche Präferenzen Kunden beim Lösungsgeschäft antreiben (Jaakkola & Hakanen, 2013) und wie unterschiedliche Kundensegmente optimal in das Lösungsgeschäft eingebunden werden sollten (Petri & Jacob, 2016). ■

---

## Literatur

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Biggemann, S., Kowalkowski, C., Maley, J. & Brege, S. (2013). Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1083–1092. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.026>
- Bond, E. U., de Jong, A., Eggert, A., Houston, M. B., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A. K., Ritter, T. & Ulaga, W. (2020). The future of B2B customer solutions in a post-COVID-19 economy: Managerial issues and an agenda for academic inquiry. *Journal of Service Research*, 23(4), 401–408. <https://doi.org/10.1177/1094670520960230>
- Colm, L., Ordanini, A. & Bornemann, T. (2020). Dynamic governance matching in solution development. *Journal of Marketing*, 84(1), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0022242919879420>
- Costello, K. & Rimol, M. (2021). Gartner forecasts worldwide public cloud end-user spending to grow 23% in 2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-04-21-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-end-user-spending-to-grow-23-percent-in-2021>
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2006). Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 39–48.
- Elgeti, L., Danatzis, I. & Kleinaltenkamp, M. (2020). Customer capabilities for solution offerings in business markets. *Industrial Marketing Management*, 90, 44–59. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.032>
- Foote, N. W., Galbraith, J., Hope, Q. & Miller, D. (2001). Making solutions the answer. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 84–93.
- Hakanen, T. & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: A service perspective. *Journal of Service Management*, 23(4), 593–611. <https://doi.org/10.1108/09564231211260431>
- Helander, A. & Möller, K. (2007). System supplier's customer strategy. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 719–730. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.007>
- Hoerber, B. & Schaarschmidt, M. (2017). Transforming from service providers to solution providers: Implications for provider-customer relationships and customer-induced solution innovation. *International Journal of Technology Management*, 73(1/2/3), 65–90. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.082357>
- Jaakkola, E. & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>
- Kramer, V. & Krafft, M. (2022). Finding the balance in sales interactions: Integrating digital information and communication technologies into complex sales settings. Unpublished manuscript.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>
- Michelin. (2021a). Dienstleistungen - Bauwesen und Industrie. <https://business.michelin.de/bauwesen-industrie/bauwesen-industrie-dienstleistungen>
- Michelin. (2021b). Warum sollten Sie Michelin wählen? <https://business.michelin.de/warum-michelin>
- PERI Group. (2021a). Übersicht Produkte und Dienstleistungen. <https://www.peri.de/produkte.html>
- PERI Group. (2021b). Unternehmensprofil. <https://www.peri.de/unternehmen/steckbrief-unternehmen.html>
- Petri, J. & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.009>
- Powers, T. L., Sheng, S. & Li, J. J. (2016). Provider and relational determinants of customer solution performance. *Industrial Marketing Management*, 56, 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.006>
- Restuccia, M. & Legoux, R. (2019). B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision. *Industrial Marketing Management*, 76, 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.012>
- Salesforce (2021a). Customer360. <https://www.salesforce.com/de/products/?d=cta-body-promo-8>
- Salesforce (2021b). FY21 Annual Report. [https://s23.q4cdn.com/574569502/files/doc\\_financials/2021/ar/Salesforce-FY-2021-Annual-Report.pdf](https://s23.q4cdn.com/574569502/files/doc_financials/2021/ar/Salesforce-FY-2021-Annual-Report.pdf)
- Salesforce (2021c). Über Salesforce: Was ist Salesforce. <https://www.salesforce.com/de/products/what-is-salesforce/>
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.003>
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>
- Ulaga, W. & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008>
- Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23. <https://doi.org/10.2307/41406856>
- Vandermerwe, S. & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- Windler, K., Jüttner, U., Michel, S., Maklan, S. & Macdonald, E. K. (2017). Identifying the right solution customers: A managerial methodology. *Industrial Marketing Management*, 60, 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.004>
- Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W. & Reinartz, W. J. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 490–512. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0529-6>