



# Verkaufen Sie noch oder lösen Sie schon?

Solution Selling als Strategieoption für  
den mittelständischen Handels- und  
Dienstleistungssektor

## Executive Summary

---

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Executive Summary	6
Grundlagen des Solution Selling	9
Relevanz und Zielsetzung der Untersuchung	11
Datenbasis und Vorgehensweise	13
Solution Selling im Branchenvergleich - Der Status quo	14
Wie Lösungsorientierung wirkt - Ergebniswirkungen des Solution Selling	15
Wie Lösungsorientierung gesteuert werden kann - Determinanten des Solution Selling	16
Was zu tun ist – Handlungskonsequenzen aus den Ergebnissen	19
Apotheken	20
Bekleidungsfachhandel	22
Elektrofachhandel	24
Energieversorger	25
Finanzdienstleister	28
Krankenversicherungen	30
Möbelmärkte	32
Optiker	34
Reiseveranstalter	36
Telekommunikation	38
Ausblick	40
Weiterführende Literatur	41
Herausgeber und Autoren	42
Impressum und Kontakt	43

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Status quo der Lösungsorientierung im Branchenvergleich	7
Abb. 2	Determinanten der Lösungsorientierung	7
Abb. 3	Solution-Selling Prozess	10
Abb. 4	Lösungen aus Kundensicht	12
Abb. 5	Variablen und Beispielfragen	13
Abb. 6	Determinanten und Konsequenzen	13
Abb. 7	Status quo der Lösungsorientierung im Branchenvergleich	14
Abb. 8	Ergebniswirkungen des Solution Selling	15
Abb. 9	Determinanten des Solution Selling	16
Abb. 10	Beratung	17
Abb. 11	Individualität	17
Abb. 12	Paketlösung	18
Abb. 13	Apotheken: Status quo der Lösungsorientierung	20
Abb. 14	Apotheken: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	21
Abb. 15	Apotheken: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	21
Abb. 16	Bekleidungsfachhandel: Status quo der Lösungsorientierung	22
Abb. 17	Bekleidungsfachhandel: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	23
Abb. 18	Bekleidungsfachhandel: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	23
Abb. 19	Elektrofachhandel: Status quo der Lösungsorientierung	24
Abb. 20	Elektrofachhandel: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	25
Abb. 21	Elektrofachhandel: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	25
Abb. 22	Energieversorger: Status quo der Lösungsorientierung	26
Abb. 23	Energieversorger: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	27
Abb. 24	Energieversorger: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	27
Abb. 25	Finanzdienstleister: Status quo der Lösungsorientierung	28
Abb. 26	Finanzdienstleister: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	29
Abb. 27	Finanzdienstleister: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	29
Abb. 28	Krankenversicherungen: Status quo der Lösungsorientierung	30
Abb. 29	Krankenversicherungen: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	31
Abb. 30	Krankenversicherungen: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	31
Abb. 31	Möbelmärkte: Status quo der Lösungsorientierung	32
Abb. 32	Möbelmärkte: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	33
Abb. 33	Möbelmärkte: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	33
Abb. 34	Optiker: Status quo der Lösungsorientierung	34
Abb. 35	Optiker: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	35
Abb. 36	Optiker: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	35

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 37	Reiseveranstalter: Status quo der Lösungsorientierung	36
Abb. 38	Reiseveranstalter: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	37
Abb. 39	Reiseveranstalter: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	37
Abb. 40	Telekommunikation: Status quo der Lösungsorientierung	38
Abb. 41	Telekommunikation: Status quo der Treiber der Lösungsorientierung	39
Abb. 42	Telekommunikation: Erfolgswirkungen und Verbesserungspotenzial	39

---

# Executive Summary

## **Solution Selling als Ausweg aus dem Preiswettbewerb: Der Fokus der Studie**

Zunehmend homogenere Leistungsangebote und eine starke Fokussierung auf den Preis als Marketinginstrument – diese auf zahlreiche Märkte zutreffenden Charakteristika sind gerade für die Handels- und Dienstleistungsszene kennzeichnend. Die Folge: Die Positionierungen der Anbieter sind weitestgehend austauschbar, und es wird zunehmend schwerer, eine Unique Selling Proposition aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten. Um der Downtrading-Spirale des verschärften Preiswettbewerbs entgehen zu können, ist in zahlreichen Dienstleistungsbranchen das Bemühen von Unternehmen erkennbar, sich als Lösungsanbieter bzw. Solution Seller zu positionieren: Beispiele hierfür sind das schwedische Möbelhaus IKEA mit dem Angebot einer umfassenden Küchen- und Wohnraumplanung, der Telekommunikationsdienstleister Vodafone als Komplettanbieter von Telefonie- und Internetservices oder der B2B-Softwareanbieter SAP, der zur Charakterisierung seiner angebotenen Produkte und Dienstleistungen ebenfalls auf den Lösungsbegriff zurückgreift.

Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung des Solution Selling als Differenzierungsstrategie wird in der vorliegenden Studie die Thematik aus Kundensicht beleuchtet. Denn schließlich ist das jeweilige Kundenproblem der Ausgangspunkt, bei dem im Zuge der Lösungsvermarktung anzusetzen ist. Dabei liegt zum einen die Vermutung nahe, dass sich nicht alle Dienstleistungsbranchen gleichermaßen gut für das Solution Selling-Konzept eignen. Zum anderen könnte es unabhängig von der grundsätzlichen Eignung branchenbezogene Unterschiede geben, wie

lösungsorientiert die Unternehmen einer Branche wahrgenommen werden. Um den Vertriebsansatz des Solution Selling näher zu beleuchten, wurde eine empirische Untersuchung unter n=508 Endverbrauchern durchgeführt. Dabei standen folgende Fragen im Mittelpunkt der Analyse:

1. **Status quo:** 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?

## **Der Branchenvergleich: Die Apotheken haben die Nase vorn**

Die Studie zeigt, dass zwischen den zehn untersuchten Handels- und Dienstleistungsbranchen teilweise große Unterschiede mit Blick auf die wahrgenommene Lösungsorientierung und die Eignung der Branche für auf Lösungsorientierung abstellende Vermarktungsansätze bestehen. Die im Branchenvergleich höchste Lösungsorientierung bescheinigen die Kunden den Apotheken mit einem Indexwert von 72,8 % (vgl. Abb. 1). Als am relativ wenigsten lösungsorientiert werden die Unternehmen der Energieversorgerbranche wahrgenommen (44,7 %). Allerdings zeigt die weitergehende branchenspezifische Potenzialanalyse, dass sich diese Branche durchaus für Solution Selling eignet. Dagegen scheint bspw. das Po-

# Executive Summary

tenzial bei den Möbelmärkten - trotz guter Beurteilung - weitestgehend ausgeschöpft.

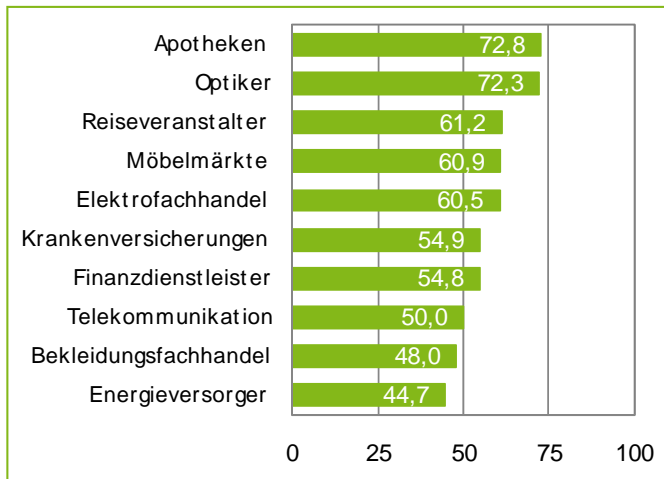


Abbildung 1: Status quo der Lösungsorientierung im Branchenvergleich

## Wozu eigentlich Solution Selling? - Die Erfolgswirkungen der Lösungsorientierung

Solution Selling ist kein Selbstzweck. Im Rahmen der Studie wurde daher untersucht, inwiefern sich durch Solution Selling wesentliche kundenbezogene Zielgrößen wie die Kundenzufriedenheit, die Weiterempfehlungs- und die Wiederkaufsabsicht steigern lassen. Die Ergebnisse zeigen: Bei Anbietern, die von den Kunden als Solution Seller und damit als lösungsorientiert wahrgenommen werden, zeigen sich starke positive Wirkungen auf sämtliche der betrachteten Zielgrößen. Kunden von lösungsorientierten Anbietern

- sind zufriedener,
- kaufen verstärkt wieder,
- empfehlen häufiger weiter,

- kaufen verstärkt aus anderen Produktkategorien (Cross-Selling) und
- kaufen verstärkt höherpreisige Produkte (Up-Selling).

## Wie werde ich zum Solution Seller? - Die Determinanten der Lösungsorientierung

In der Literatur werden zahlreiche Faktoren als mehr oder weniger wirkungsvolle Stellhebel des Solution Selling gehandelt. In Anlehnung an die konstitutiven Merkmale des Solution Selling werden in der vorliegenden Studie drei dieser Stellhebel genauer untersucht: (1) Der Umfang der Beratungsleistung, (2) das individuelle Zuschneiden der Leistung auf die Kundenwünsche sowie (3) die Integration von verschiedenen Leistungen zu einer Paketlösung. Die Analyseergebnisse bestätigen, dass sich die wahrgenommene Lösungsorientierung über sämtliche dieser drei Größen positiv beeinflussen lässt (vgl. Abb. 2). Stärkster Treiber ist dabei die Individualität einer Leistung, gefolgt von der Beratung und dem Paketlösungscharakter einer Leistung.

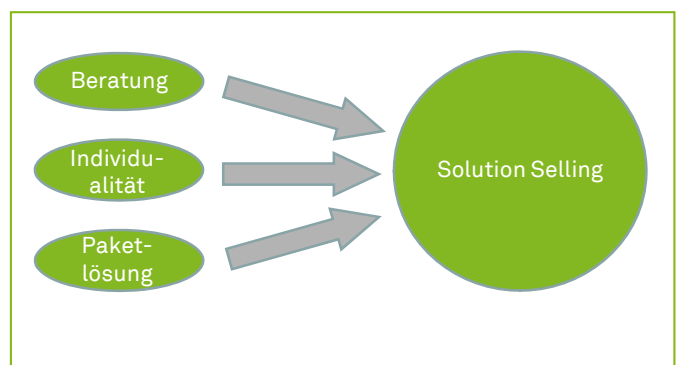


Abbildung 2: Determinanten der Lösungsorientierung

---

# Executive Summary

## Wie der Wandel zum Lösungsanbieter gelingt

Die Implementierung von Solution Selling im Unternehmen ist nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. In der Praxis lässt sich eine Vielzahl von gescheiterten Versuchen identifizieren, Lösungsorientierung in Unternehmen zu verankern. Selbst wenn die Branche eigentlich alle Voraussetzungen bietet, erfolgreich als Lösungsanbieter zu agieren, kann die Kundenwahrnehmung eine andere sein. Die folgenden Stichpunkte sind als Anhaltspunkte zu verstehen, die den Weg zum Solution Seller ebnen können:

- **Analysieren Sie die Rahmenbedingungen in der Branche und in Ihrem Wettbewerbsumfeld!** Die Ergebnisse belegen, dass zwischen den Branchen erhebliche Unterschiede bestehen, was die Potenziale des Solution Selling betrifft. Im ersten Schritt ist daher eine umfassende Marktanalyse durchzuführen. Hierzu gehört eine Aufarbeitung der Positionierung der Wettbewerber, entsprechende Ergebnis- und Treiberanalysen sowie eine Analyse der Zahlungsbereitschaft für Solutions.
- **Identifizieren Sie geeignete Kundensegmente!** Solution Selling hat auch eine Schattenseite – nämlich die unter Umständen enormen Komplexitäts- und Kostenwirkungen, die mit der Einführung verbunden sein können. Unter Umständen ist es daher zweckmäßig, nicht sämtlichen Kunden, sondern nur bestimmten Segmenten Lösungen zu offerieren. Eine wertmäßige Bestandsaufnahme und Bewertung des Kundenportfolios ist aus Effizienzgesichtspunkten daher oftmals sinnvoll.
- **Sichern Sie das Commitment Ihrer Kunden!** Ohne ein entsprechendes kundenseitiges Commitment steht der Abstimmungsprozess im Zuge der Anforderungsermittlung, Anpassung, Integration und Implementierung der Lösung von Anfang an unter schlechten Voraussetzungen. Die beste Voraussetzung zur Gewährleistung kundenseitigen Commitments ist eine stabile Kundenbeziehung. Denn nur ein Kunde, der seinem Anbieter vertraut, wird die zur erfolgreichen Umsetzung der Solution notwendigen Informationen offenlegen.
- **Investieren Sie in Ihre Mitarbeiter!** Mitarbeiterqualifikation ist das A und O, wenn Solution Selling erfolgreich sein soll. Hierzu gehört neben der fachlichen vor allem auch die persönliche Qualifikation. Insbesondere ist Mitarbeitern zu vermitteln, dass Kunden keine Produkte, sondern Lösungen suchen.
- **Schaffen Sie eine Lösungskultur in Ihrem Unternehmen!** Fehlt es am Commitment der Mitarbeiter oder werden diese nur unzureichend über die stattfindenden Veränderungen informiert, so planen diese möglicherweise am Kunden vorbei oder lassen das nötige Feingefühl in der Abstimmung der Lösung mit dem Kunden vermissen. Verschuldet oder unverschuldet kann es bei den Kunden zu Missverständnissen bei den Nutzen- und Anforderungsspezifikationen kommen. Aufgabe des Managements ist es daher, im Zuge der Lösungsentwicklung für die passenden Strukturen im Unternehmen zu sorgen. Hierzu gehört auch der Abbau interner Widerstände.

---

# Kontakt

Die vorliegende Studie erscheint im Rahmen der Reihe  
„Arbeitspapiere der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement“,  
herausgegeben von der Technischen Universität Dortmund  
in Kooperation mit der acurelis consulting GmbH

**Die vollständige Studie stellen wir Ihnen in elektronischer Form gerne kostenlos zur Verfügung.**

**Technische Universität Dortmund,  
Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement**

**Prof. Dr. David M. Woisetschläger**

Inhaber der Juniorprofessur für  
Dienstleistungsmanagement  
an der Technischen Universität Dortmund  
Otto-Hahn-Str. 6 | D-42227 Dortmund  
Telefon + 49 231 755-4611  
Email david.woisetschlaeger@tu-  
dortmund.de

**[www.wiso.tu-dortmund.de/dlm](http://www.wiso.tu-dortmund.de/dlm)**

Die Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement an der TU Dortmund versteht sich als Dienstleister für Studierende und die Unternehmenspraxis. Die Lehr- und Forschungsschwerpunkte der Juniorprofessur für Dienstleistungsmanagement umfassen die Themenbereiche Markenmanagement, Kundenbeziehungsmanagement, Konsumentenverhalten und Vertriebsmanagement.

© Foto

Don Bayley

Die Autoren bedanken sich für die Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Projekts TRANSOLVE - Vom Produzenten zum Solution Seller, Förderkennzeichen 01FD0706.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Dortmund 2010  
alle Rechte vorbehalten  
**ISSN 1869-0025 (Printausgabe)**

© 2010 Technische Universität Dortmund