

Zimmer, Marcus; von Wangenheim, Florian; Salonen, Anna

Article

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

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Zimmer, Marcus; von Wangenheim, Florian; Salonen, Anna (2022) : Kundenlösungen als Signale - Warum Unternehmen am Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht profitabel ist, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3, pp. 22-29

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276188>

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:

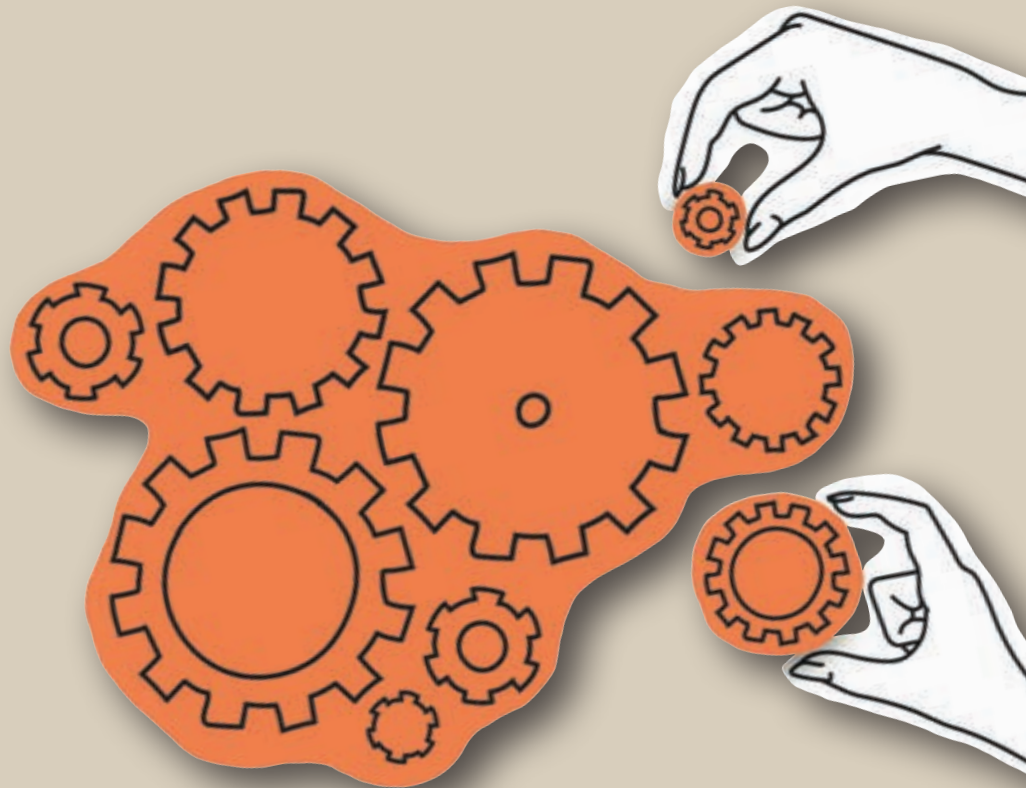
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

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- lösungen als Signale

Warum Unternehmen am Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht profitabel ist

Nicht immer erfüllt das Geschäft mit Kundenlösungen die Erwartungen und erweist sich oft als wenig profitabel. Dennoch halten Anbieter* daran fest. Die Signaling-Theorie liefert Erklärungen hierfür: Lösungen senken das wahrgenommene Kaufrisiko und strahlen Kompetenz und Kundenorientierung aus, auch auf das Komponentengeschäft. Dies lässt sich strategisch einsetzen.

Dr. Marcus Zimmer, Prof. Dr. Florian v. Wangenheim, Dr. Anna Salonen

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

Viele B-to-B-Unternehmen sind dazu übergegangen, integrierte Kundenlösungen (Business-Solutions) statt Stand-alone-Produkte und -Dienstleistungen anzubieten (siehe auch frühere Publikationen in diesem Journal, z.B. Vogt (2012), Jütter et al. (2013), Jacob (2013)). Dadurch kommunizieren die Anbieter ihre Bereitschaft, ihre Kundschaft bei der Lösung des zugrundeliegenden Business-Problems zu unterstützen, indem sie massgeschneiderte, integrierte Produkt-Service-Kombinationen anbieten (Tuli et al., 2007; Ulaga & Reinartz, 2011; Evanschitzky et al., 2011).

Oft stellt sich später aber heraus, dass das Lösungsgeschäft nicht die gewünschten Gewinne erwirtschaftet oder sogar unprofitabel ist (Ghosh et al., 2006; Fang et al., 2008; Neely, 2008; Jüttner et al., 2013). Aber warum betreiben viele Unternehmen ihre strategischen Initiativen in Richtung Solution-Business weiter? Könnte ein Grund hierfür sein, dass die Positionierung als Lösungsanbieter eine Signalwirkung auch auf die gesamte Kundschaft und letztlich damit auch Ausstrahleffekte auf das traditionelle, komponentenbasierte Business hat und dieses damit fördert? Träfe dies zu, hätte dies Konsequenzen auf die Weise, wie das Solution-Business strategisch und finanziell betrachtet werden muss – nicht mehr isoliert, sondern im Gesamtkontext des Angebotsportfolios eines Unternehmens. Die unmittelbare Profitabilität des Lösungsgeschäfts würde demnach nur noch eine untergeordnete Rolle spielen.

Was sind Kundenlösungen?

Unter Kundenlösungen wird gemeinhin ein Leistungserstellungsprozess für komplexe Kundenbedürfnisse verstanden, der die Phasen 1.) Definition der Kundenanforderungen, 2.) Anpassung und Integration der einzelnen Produkt- und Service-Komponenten in eine Gesamtlösung, 3.) Implementierung der Lösung

und 4.) umfangreiche Nachbetreuung umfasst (Tuli et al., 2007). Anbieter erhoffen, durch Lösungen höhere Umsätze aufgrund eines erweiterten Leistungsangebots, eine bessere Differenzierung vom Wettbewerb und eine bessere Adressierung von Kundenbedürfnissen zu erzielen (Jacob, 2013). Da Lösungen in der Regel einen hohen Anteil dienstleistungsbasierter Wertschöpfung enthalten, versprechen sich Anbieter von Lösungen ausserdem höhere Margen und einen beständigeren Cash-Flow sowie eine Vertiefung der Kundenbeziehung nicht zuletzt aufgrund vertraglicher Bindungen (Worm et al., 2017). Lösungsangebote sind im Gegenzug für viele – aber nicht alle! (Jacob, 2013) – Kunden eine attraktive Beschaffungsform mit einem hohen Nutzwert (Macdonald et al., 2016). Alternativ müssten die Kunden den gesamten Prozess der Selektion und Integration oft einer Vielzahl von technischen Komponenten und Dienstleistungen und deren Bezug von mehreren Anbietern selbst gestalten. Dafür ist meist der Aufbau zusätzlicher, oft strategisch nicht relevanter Kompetenzen notwendig. Dementsprechend steigen auch die damit verbundenen Risiken, in erster Linie das finanzielle und das technologische Risiko in dem Sinne, dass die «Hauslösung» nicht wie gewünscht funktioniert (Harris & Blair, 2006). Beim Bezug einer Kundenlösung hingegen lassen sich diese Risiken auf den Anbieter übertragen. Aber selbst wenn der Lösungsanbieter beim Kunden eine höhere Zahlungsbereitschaft für die Lösung im Vergleich zu Einzelkomponenten durchsetzen kann, so bleibt dieses Geschäftsmodell auf Dauer schwierig zu managen (Storbacka, 2011). Die Profitabilität von Lösungen wird beeinträchtigt durch lange Projektlaufzeiten (Artto et al., 2015), insbesondere, wenn der Anbieter seine Bezahlung von der Zielerreichung seitens des Kunden abhängig macht (sog. Gain Sharing, vgl. Hypko et al., 2010). Auch fallen hohe Kosten an für kundenspezifische Anpassungen und damit verbunden auch



Dr. Marcus Zimmer

Dozent für Marketing
ZHAW School of Management
and Law Winterthur, Schweiz
Institut für Marketing Management
Tel.: +41 (0) 58 9344664
marcus.zimmer@zhaw.ch
www.zhaw.ch/imm

Prof. Dr. Florian v. Wangenheim

Professor für Technologiemarketing
ETH Zürich, Schweiz
Departement Management,
Technologie und Ökonomie
D-MTEC
Tel.: +41 (0) 44 6326924
fwangenheim@ethz.ch
<https://techmarketing.ethz.ch/>

Dr. Anna Salonen

Dozentin und Adjunct Professorin
für Marketing
Universität Jyväskylä, Finnland
School of Business and Economics
Tel.: + 358 (0) 50 5707190
anna.k.salonen@jyu.fi
<https://www.jyu.fi/jsbe/en/faculty/disciplines/marketing>

Zusammenfassung

Die strategischen Motive, warum Unternehmen Lösungen anbieten, sind vielfältig. Die Betrachtung von Kundenlösungen aus dem Blickwinkel der Signaling-Theorie hilft aber zu verstehen, warum Anbieter auch dann am Lösungsgeschäft festhalten, wenn es nicht profitabel ist. Das eröffnet auch neue Perspektiven in Bezug auf die Rolle, welche Lösungen im Werkzeugkasten des B-to-B-Marketings spielen können. Lösungen sind ein wichtiges, Kundenorientierung und Kompetenz signalisierendes Element von Kundenbeziehungen und sollten dementsprechend strategisch bewertet und eingesetzt werden, beispielsweise um das produktbasierte Kerngeschäft zu unterstützen.

häufig der Aufbau spezifischer Kompetenzen, die nicht selten auch strategisch-organisatorische Veränderungen bedingen (Salonen et al., 2018). Durch diese hohen Investitionen in einzelne Kundenbeziehungen zeichnet sich das Lösungsgeschäft meist durch geringe Skaleneffekte aus. Natürlich können auch die vom Kunden übernommenen finanziellen und funktionalen Risiken die Profitabilität des Lösungsgeschäfts gefährden. Es verwundert daher nicht, dass Kundenlösungen in den meisten Fällen nicht die Gewinnerwartungen erfüllen, die Anbieter an sie gerichtet haben (Worm et al., 2017). Wenn aber vielen Herausforderungen und Mühen nur geringe und riskante Erträge gegenüberstehen, warum führen dann Unternehmen ihr Solution-Business weiter fort oder entscheiden sich gar erst jetzt dafür, Lösungen anzubieten? Eine mögliche Antwort hierfür könnte uns die Signaling-Theorie liefern.

Lösungen signalisieren Kompetenz und Kundenorientierung

Gemäss dieser Theorie, die auf den Nobelpreisträger Michael Spence (1973) zurückgeht, senden Unternehmen gezielt Informationen, sogenannte «Marktsignale» aus, die helfen, Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern auszu-

gleichen. Anbieter haben üblicherweise einen Informationsvorsprung gegenüber ihren Kunden darüber, ob sie wirklich in der Lage sind, die in Aussicht gestellten Leistungen zu den entsprechenden Bedingungen (Qualität, Umfang, Preis, Zeit, etc.) zu liefern. Ein glaubwürdiges Signal könnte daher helfen, die beim Kunden entstandene Unsicherheit zu reduzieren. Erfolgreich Kundenlösungen anzubieten, kann als ein solches Signal im Sinne der Signaling-Theorie interpretiert werden. Ein Lösungsanbieter zeigt damit an, dass er 1.) bereit ist, der Lösung eines komplexen Kundenbedürfnisses eine hohe Priorität einzuräumen und er 2.) die notwendigen Erfahrungen und Fähigkeiten hierfür besitzt.

Die Signaling-Theorie besagt aber auch, dass das reine Proklamieren der mit dem Signal verbundenen Qualitätsattribute nicht ausreicht. Auch «minderwertige» Anbieter, also solche, die nicht wirklich die Expertise haben, Kundenlösungen anzubieten, können dies für sich behaupten. Theoriegemäss trifft dies vor allem zu, wenn die entsprechenden Qualitätsaspekte vor dem Kauf für Kunden schlecht abzuschätzen sind. Leider ist das im Lösungsgeschäft der Regelfall, da die Projektlaufzeiten lang sind und Lösungen in den meisten Fällen auch Dienstleistungselemente beinhalten. Letztere sind durch sogenannte Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet; der Käufer hat keine andere Wahl als

auf die Aussagen des Anbieters zu vertrauen (Parasuraman et al., 1985). Als Folge herrscht damit ein Gleichgewichtszustand (pooling equilibrium), in dem das Signal seinen Informationsgehalt verliert und der Kunde nicht mehr zwischen wahrhaftigen und falschen Lösungsanbietern unterscheiden kann. Der einzige Ausweg aus dieser Situation: Das Signalisieren muss mit Kosten verbunden sein, und zwar mit höheren für den falschen als für den echten Anbieter, denn das signalisiert Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit. Übertragen auf das Lösungsgeschäft heisst das: Genau die eingangs erwähnten Faktoren, die Lösungen so riskant und möglicherweise unprofitabel machen, helfen den echten Lösungsanbietern, sich gegenüber den falschen zu positionieren. Nur echte Lösungsanbieter nehmen die nötigen Mittel in die Hand, um kostspielig Kompetenzen aufzubauen oder kundenspezifische Produkte und Services zu entwickeln. So lässt sich mithilfe von Referenzprojekten zeigen, dass man als Lösungsanbieter nicht nur über die notwendigen technologie-, management-, branchen- und kundenbezogenen Kenntnisse verfügt, sondern auch gewillt ist, die berühmte «Extrameile» für den Kunden zu gehen. Glaubwürdigkeit und Commitment gegenüber der Kundschaft wird auch gezeigt, wenn die Bezahlung vom Erfolg der Lösung abhängt und sich der Anbieter dem Ergebnis verpflichtet.

Spill-over-Effekte auf das Komponenten-Business

Allein durch den Signaling-Effekt kann das Festhalten vieler Unternehmen am nicht oder nur mässig profitablen Lösungsgeschäft nicht erklärt werden. Nicht alle Kunden sind an Lösungen interessiert. Insbesondere wenn Kunden selbst über ausreichend Wissen und Erfahrung verfügen, um das zugrundeliegende komplexe Bedürfnis selbst zu

lösen, ziehen sie den Bezug von einzelnen Komponenten und Services vor und können sich auf diese Weise die «Lösungsrendite» sparen, die sonst für Integration und Anpassung beim Lösungsanbieter anfiel (Gosh et al., 2006; Adamson et al., 2012). Auch wenn häufig die vollständige Transformation zum Lösungsanbieter propagiert wird (Gulati, 2007), so sieht man im Regelfall das Lösungsgeschäft als eine mehr oder wenig selbstständig

«Für Kunden sollte ein Komponentenanbieter mit Lösungserfahrung die attraktivere, weil risikoärmere Alternative zu einem reinen Komponentenanbieter darstellen.»

operierende organisatorische Einheit neben dem etablierten Komponentengeschäft. Somit ergibt sich für Kunden die Möglichkeit, vom gleichen Anbieter entweder eine Lösung oder Einzelkomponenten zu beziehen. Es liegt aber nahe, dass auch das Komponenten- vom Lösungsgeschäft profitiert: Der Anbieter gewinnt durch Lösungen branchenspezifische Einblicke und Kenntnisse, muss umfangreiche Projektmanagementfähigkeiten erwerben und wird Komponenten eher interoperabel oder kompatibel mit anderen Komponenten zumindest aus dem eigenen Haus entwickeln. Mit anderen Worten: Für Kunden sollte ein Komponentenanbieter mit Lösungserfahrung die attraktivere, weil risikoärmere Alternative zu einem reinen Komponentenanbieter darstellen. In Hinblick auf die Signaling-Theorie ergibt sich somit ein positiver Ausstrahl-(Spillover)-Effekt vom Solution-Business auf das etablierte und meist umsatzstärkere Komponentengeschäft.

Das Forschungsprojekt

Die empirische Überprüfung dieser vermuteten Signal- und Ausstrahlwirkungen des Lösungsgeschäfts stand

im Mittelpunkt eines internationalen Forschungsprojekts mit Beteiligten der ETH Zürich, der ZHAW Winterthur und der Universität Jyväskylä (Finnland), das auch vom Schweizer Nationalfonds gefördert wurde (Business Solutions as Signals, Nr. 169374). Konkret sollten im Rahmen des Projekts folgende vier Forschungsfragen beantwortet werden: 1.) Ist die Bereitschaft der Kunden grösser, von Anbietern zu kaufen, die

ein «Lösungssignal» aussenden – die also kommunizieren, dass sie Lösungsanbieter sind – als von Anbietern, die dieses Signal nicht aussenden? 2.) Da die bloße Behauptung, Lösungen anzubieten, für Kunden im Vorfeld des Kaufs

schwer zu überprüfen ist, müssen echte Lösungsanbieter nach Möglichkeiten suchen, die Glaubwürdigkeit des Signals zu erhöhen. Ist die Kommunikation von Informationen, die für Nicht-Lösungsanbieter nicht oder nur zu hohen Kosten zu erlangen sind (z.B. in Form von Referenzprojekten für Lösungen), ein wirksames Mittel, um die Glaubwürdigkeit eines Signals zu erhöhen? 3.) Die Signaltheorie legt nahe, dass die Signalwirkung durch eine Verringerung des wahrgenommenen Risikos entsteht. Gilt dieser Mechanismus auch für Kundenlösungen? 4.) Wie wichtig ist der Status als Lösungsanbieter aus Sicht des Kunden, insbesondere im Hinblick auf den Preis?

Die Forschungsfragen 1–3 wurden mittels zwei szenario-basierten Online-Experimenten beantwortet, die vierte durch eine Conjoint-Analyse. Im Basiszenario in allen Teilstudien sollten sich die Probanden in eine fiktive Kaufsituation für einen Industriekompressor für Pneumatikanwendungen hineinversetzen. Es ging in den Experimenten wohlgerneht also um den Kauf einer Komponente; auf diese Weise liess sich der vermutete Spillover-Effekt überprüfen. Die Wahl für einen «Glaubwürdigkeits-Booster» fiel nach zuvor durchgeführten Experteninterviews zugunsten des Verweises auf Referenzprojekte aus. Im ersten Experiment gab es demnach drei experimentelle Faktoren: 1.) Lösungsanbieter vs. Komponentenhersteller, 2.) Erwähnung von Referenzprojekten auf Basis von Lösungen respektive Komponenten (ja vs. nein) und 3.) Preis (US-\$ 40 000 vs. 50 000). Somit ergaben sich acht Versuchsbedingungen, die allen Teilnehmenden in zufälliger Reihenfolge präsentiert wurden (vollfaktorielles Within-subject-Experiment). Die abhängige Variable war jeweils die Kaufbereitschaft. Die Conjoint-Studie war ein separater Teil des ersten Befragungsprojekts, die Attribute waren identisch mit den experimentellen Faktoren. Im zweiten Experiment

Kernthesen

- 1 Das Anbieten von Kundenlösungen stellt ein Signal im Sinne der Signaling-Theorie dar («Lösungssignal»).
- 2 Das «Lösungssignal» kommuniziert Kundenorientierung und Kompetenz.
- 3 Das «Lösungssignal» muss mit Kosten verbunden sein, um glaubwürdig zu wirken.
- 4 Auch Kunden, die keine Lösung präferieren, sind für das «Lösungssignal» empfänglich.
- 5 Lösungen helfen, Komponenten zu verkaufen und stützen damit das Kerngeschäft.

wurden die Teilnehmenden zufällig einer von zwei Versuchsbedingungen in Form einer nachgebauten Firmenwebseite zugewiesen; eine stellte einen reinen Komponentenhersteller dar, die andere einen Lösungsanbieter für Druckluft-

nehmenden über einen führenden Online-Panel-Anbieter in den USA und UK. Die bereinigte Stichprobe der ersten Studie umfasste 333 Teilnehmende mit einer Berufserfahrung von durchschnittlich 14 Jahren; 28% von ihnen gehörten

zugten hochsignifikant häufiger die Lösungsanbieter gegenüber den reinen Komponentenherstellern. Da es in den Kaufszenarien um den Kauf eines einzelnen Kompressors, also einer Komponente ging, gilt damit auch der Ausstrahlungseffekt des Solution-Business' auf das etablierte Komponentengeschäft als erwiesen. Zudem konnte gezeigt werden, dass Referenzen das «Lösungssignal» – also die Bereitstellung der Information, dass der Hersteller Lösungen anbietet – verstärken (Moderatoreffekt). Das zweite Experiment zeigte, dass der Kauf der Kompressor-Komponente bei einem Lösungsanbieter zu einer signifikant geringeren Risikowahrnehmung führt. Dies betraf die Dimensionen funktionelles und finanzielles Risiko, aber auch das Risiko, dass der gesamte Beschaffungsprozess mehr Zeit als geplant in Anspruch nimmt. Von diesen niedrigeren Risikoeinschätzungen beeinflusste aber nur das finanzielle Risiko wiederum die Kaufabsicht (Mediatoreffekt). Mittels der Conjoint-Analyse wurden die relativen Wichtigkeiten der Faktoren Lösung, Referenzen und Preis bestimmt. Es zeigte sich, dass die Darstellung von Referenzprojekten – unabhängig davon, ob für

«Das Anbieten von Lösungen wird von potenziellen Kunden als ein Qualitätssignal verstanden und fördert damit auch das traditionelle, komponentenbasierte Business.»

technik, der auch Komponenten einzeln anbietet. Die abhängigen Variablen zielten auf die Risikowahrnehmung der Teilnehmenden ab.

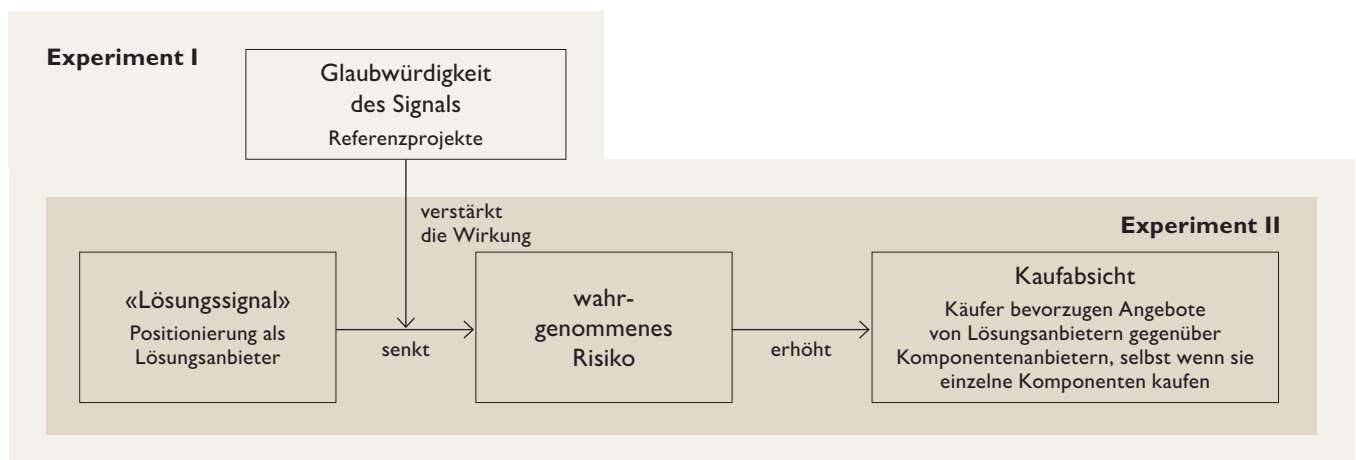
Ausschlaggebend für die externe Validität der Experimente war die Fachkompetenz der Studienteilnehmenden. Deshalb wurden strenge Auswahlkriterien definiert. So mussten die Befragten Führungskräfte in der verarbeitenden Industrie sein und mindestens einmal pro Jahr an Einkaufsentscheidungen von mehr als 10 000 US-\$ beteiligt sein. Rekrutiert wurden die Teil-

dem Top-Management an (C-Level). 129 Teilnehmende des ersten Experiments beendeten auch die separate Conjoint-Erhebung. Die finale Stichprobe des zweiten Experiments umfasste 151 Fälle mit einer durchschnittlichen Berufserfahrung von 15 Jahren, von denen 17% zum Top-Management gehörten.

Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Experimente bestätigten die vermuteten Zusammenhänge. Die Teilnehmenden bevor-

Abb. I: Empirische Ergebnisse der beiden Experimente



Quelle: Eigene Darstellung.

Lösungen oder Einzelkomponenten – die höchste relative Wichtigkeit (51%) für die Probanden besaßen. Die Wichtigkeit, die Kompressor-Komponente bei einem Lösungsanbieter zu beziehen, war ungefähr gleich stark (24%) wie die des Kaufpreises (25%).

Diese empirischen Ergebnisse stützen die grundlegende Vermutung: Das Anbieten von Lösungen wird von potenziellen Kunden als ein Qualitätssignal verstanden und fördert damit auch das traditionelle, komponentenbasierte Business. Das hat weitreichende Konsequenzen in Bezug auf die Frage, welchen strategischen Stellenwert das Lösungsgeschäft besitzen soll, gerade auch dann, wenn es nicht die gewünschten Gewinne erwirtschaftet. Auch ergeben sich Implikationen, wie Kundenlösungen in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden sollen.

Strategische Implikationen

Die Schlussfolgerung der Studie hinsichtlich der Profitabilität von Kundenlösungen ist klar: Sie darf nicht isoliert betrachtet werden. Ausstrahlungseffekte auf andere Unternehmensbereiche wie das klassische Komponentengeschäft müssen berücksichtigt werden, die entsprechenden Kosten sollten im weiteren Sinne als Investition betrachtet werden. In diesem Sinne erfolgt ein Perspektivenwechsel: Weg vom Marketing von Lösungen hin zum Marketing mithilfe von Lösungen. Hierzu ist neben strategischem Weitblick auch ein Commitment des Managements zum Lösungsgeschäft notwendig. Eine dauerhaft defizitäres Lösungsgeschäft bereitet nicht nur aus der Perspektive des Controllings Probleme, auch Mitarbeitende wollen nicht mit einer Unternehmenseinheit assoziiert werden, die keine Gewinne erwirtschaftet. Eine klare interne Kommunikation seitens der Geschäftsleitung muss die Relevanz des Solution-Business' verdeutlichen.

Abb. 2: Signalwirkung von Kundenlösungen

- Expertise (fachlich, branchen- und kundenbezogen)
- Kundenorientierung
- Commitment und Wille, für Kunden eine Extrameile zu gehen
- Bereitschaft, Risiken von Kunden zu übernehmen
- Investitionen in Kompetenzaufbau
- Lernorientierung

Quelle: Eigene Darstellung.



Handlungsempfehlungen

- 1 Das Lösungsgeschäft sollte in Bezug auf seine Profitabilität nicht isoliert vom traditionellen, komponentenbasierten Business betrachtet werden.
- 2 Um vom Ausstrahlungseffekt des Lösungsgeschäft zu profitieren, sollte es organisatorisch nicht zu weit vom Kerngeschäft angesiedelt werden.
- 3 Partner für Referenzprojekte müssen mit Bedacht gewählt werden, um die eigene Lösungskompetenz unter Beweis stellen zu können.
- 4 Für viele Anbieter ermöglicht dies einen interessanten Perspektivenwechsel: Weg vom Marketing von Kundenlösungen hin zum Marketing mithilfe von Lösungen.
- 5 Bei der Kommunikation sollten Anbieter tatsächlich angefallene monetäre und nicht-monetäre Investitionen ins Lösungsgeschäft inszenieren. Das ermöglicht, sich von selbstproklamierten Lösungsanbietern zu differenzieren.

Die Quantifizierung der Ausstrahlungseffekte des Lösungsgeschäfts ist nicht einfach, aber keine unlösbare Aufgabe. Ähnlich wie in der vorliegenden Studie kann mittels Conjoint-Analysen ermittelt werden, wie wichtig für (Komponenten-) Kunden die Tatsache ist, dass der Hersteller auch Lösungen anbietet. In konkreten Anwendungsfällen lassen auf Conjoint-Analysen aufbauende Marktsimulationen Aussagen über die tatsächliche Aufpreisbereitschaft zu.

Eine weitere Implikation betrifft die Form, in der das Lösungsgeschäft organisiert und gebrandet wird. Risikobetrachtungen mögen dazu führen, dass für Lösungen eine eigene Einheit, in manchen Fällen sogar ein eigenes Unternehmen gegründet wird. Um von den in der Studie gefundenen Ausstrahlungseffekten auf das Kerngeschäft zu profitieren, sollte das Lösungsgeschäft aber nicht allzu isoliert geführt werden. Auch die Marke sollte immer einen klaren Bezug zum existierenden Business haben, eine neue Einzelmarke ohne Wiedererkennungswert wäre hier also kontraproduktiv.

Kommunikationsbezogene Implikationen

Eine Konsequenz aus der Signaling-Theorie ist die inflationäre Verwendung

der Begriffe «Lösungen» bzw. «Lösungsanbieter». Aktuelle Zahlen liegen nicht vor, aber Sharma et al. berichteten bereits im Jahre 2002, dass sich in den USA unter den *Fortune*-500-Unternehmen 63% als Solution-Provider bezeichnen. Das erste Experiment liefert eine empirische Erklärung hierfür: Es hat für Anbieter, die sich diese Begriffe aneignen ohne die dahinterliegenden notwendigen Kompetenzen unter Beweis stellen zu können – zum Beispiel mittels Referenzen oder Zertifizierungen – zumindest keine negativen Konsequenzen, da die Verwendung der Begriffe Lösung und Lösungsanbieter alleine nicht mit Kosten verbunden ist. Daraus ergibt sich die durchaus bedenkliche Implikation, sich im Zweifelsfall besser als Lösungsanbieter zu bezeichnen, da Kunden den Wahrheitsgehalt der Aussage im Vorfeld nicht einschätzen können. Davon ist nicht nur aus unternehmensethischer Sicht abzuraten, sondern auch aus der des Kundenbeziehungsmanagements: Spätestens nach dem ersten, aufgrund fehlender Kompetenzen gescheiterten Lösungsprojekt liegen die Karten offen auf dem Tisch und die Kundenbeziehung ist gefährdet. Ratsamer und auch in Einklang mit der Signaling-Theorie wäre die Kommunikation der mit dem Aufbau und Betrieb des Lösungsgeschäfts verbundenen Mühen und Kosten, denn diese nehmen die Lösungs-«Mitläufer» (freerider) nicht in Kauf. Konkret bieten sich folgende Massnahmen an:

- Durchführung von Referenz- oder Pilotprojekten mit ausgesuchten Partnern. Einsatz und Wirkung von Referenzen sind im B-to-B gut belegt (Terho & Jalkala, 2017), gerade aber im Zusammenhang mit Solutions entfalten sie eine besondere Wirkung. Denn hier lässt sich die Bereitschaft, sich mit komplexen Kundenbedürfnissen auseinanderzusetzen und Lösungen zu finden, besonders eindrücklich kommunizieren. Der finanzielle Erfolg – notabene der des Anbieters, nicht der

des Kunden – des Projekts steht nicht im Vordergrund, die Aufwendungen sollten als Marketinginvestitionen betrachtet werden. Wichtig bei der Partnerselektion ist die Möglichkeit der Demonstration eigener Problemlösungskapazitäten, zudem sollten sich mit dem zugrundeliegenden Problem weite Kundenkreise identifizieren können. Das Projekt sollte zudem gut dokumentiert werden, um eine spätere Verbreitung auf der Website, in den sozialen Medien oder auch als Fallstudie zu erleichtern.

- Kommunikation etwaiger organisatorischer Massnahmen zur Erhöhung der Lösungsorientierung. Sollten im Rah-

men des Transformationsprozesses in Richtung Lösungsanbieter kundennahe Einheiten wie Customer Solution oder Service-Center geschaffen worden sein, sollten auch die damit verbundenen Investitionen prominent platziert werden.

- Übernahmen von Risiken. Ein besonderes Commitment gegenüber dem Kunden stellt die erfolgskontingente Bezahlung dar (Gain sharing oder Performance contracting). Die Übernahme des finanziellen Risikos demonstriert das Vertrauen in die eigenen Lösungsfähigkeiten. «Freerider»-Lösungsanbieter ohne entsprechende Kompetenzen würden solche Modelle scheuen. ■

Literatur

- Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. (2012). The end of solution sales. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 60–68.
- Arto, K., Valtakoski, A. & Käarki, H. (2015). Organizing for solutions: How project-based firms integrate project and service businesses. *Industrial Marketing Management*, 45, 70–83.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F. & Woisetschlager, D. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 657–660.
- Fang, E., Palmatier, R.W. & Steenkamp, J. B. E. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1–14.
- Ghosh, M., Dutta, S. & Stremersch, S. (2006). Customizing complex products: When should the vendor take control? *Journal of Marketing Research*, 43(4), 664–679.
- Gulati, R. (2007). Silo busting: Breaking down barriers to build high-growth organizations. *Harvard Business Review*, 85(5), 98–108.
- Harris, J. & Blair, E. A. (2006). Functional compatibility risk and consumer preference for product bundles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 19–26.
- Hypko, P., Tilebein, M. & Gleich, R. (2010). Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries: A research synthesis. *Journal of Service Management*, 21(5), 625–655.
- Jacob, F. (2013). Solutions Buying – Herausforderungen für die Kaufverhaltensanalyse in Industriegütermärkten. *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), 26–35.
- Jüttner, U., Windler, K., Michel, S. & Thol, C. (2013). Solution readiness – A guiding framework for supplier firms. *Marketing Review St. Gallen*, 30(4), 52–63.
- 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.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103–118.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Salonen, A., Rajala, R. & Virtanen, A. (2018). Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management*, 68, 13–24.
- Sharma, D., Chuck L. & Molloy R. (2002). From solutions to symbiosis: Blending with your customer. *Strategy and Business*, 27(2), 38–43.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Storbacka, K. (2011). A Solution-Business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699–711.
- Terho, H. & Jalkala, A. (2017) Customer reference marketing, conceptualization, measurement, and link to selling performance. *Industrial Marketing Management*, 64, 175–186.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Vogt, D. (2012). Kundenorientiertes Lösungsdenken in B2B-Märkten. *Marketing Review St. Gallen*, 29(2), 14–19.
- 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.