## Advyce & Company





Dr. Thorsten Giesa Partner t.giesa@advyce.com +49 160 90126109



Carsten Dimpfel
Senior Manager
c.dimpfel@advyce.com
+49 151 15042394



In unserem einführenden Artikel haben wir 4 Megatrends im Sektor der mobilen Investitionsgüter beschrieben:

- (1) Elektrifizierung und alternative Antriebe
- (2) Autonomes Fahren und Maschinensteuerung
- (3) IoT-Integration und Telematik
- (4) CO2-Reduzierung und Nachhaltigkeit

Die skizzierten Veränderungen bedingen unterschiedliche Auswirkungen auf die Strukturen von Herstellern und Händlern vor allem in den Bereichen Vertrieb und Service und betreffen sowohl herstellereigene Strukturen als auch die von privaten Handelsbetrieben bzw. Vertragswerkstätten in einem mehrstufigen Vertriebssystem. Dabei können die einzelnen Bereiche klar umrissen werden, im Folgenden konzentrieren wir uns auf die dritte Auswirkung, die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter.





Die beschriebenen Megatrends verändern die Anforderungen auch an Mitarbeiter im mobilen Investitionsgüterbereich. Sie müssen sich mit vernetzten Systemen, Robotik, digitalen Tools, nachhaltigen Geschäftspraktiken, umfangreichen Datenanalysen und neuen Antriebstechnologien auskennen. Qualifizierungsmaßnahmen sind entscheidend, um die Mitarbeiter auf diese Veränderungen vorzubereiten und ihre Fähigkeiten für den Markterfolg zu schärfen. Am Beispiel der Nutzfahrzeugindustrie lässt sich bereits die Notwendigkeit von sich verändernden Qualifizierungsmaßnahmen erkennen, wie die folgende Aufzählung von Weiterbildungsangeboten verdeutlicht:

- **Grundlagen der Hochvolt-Technik**: Schulungen, die sich auf die Grundlagen der Hochvolt-Systeme konzentrieren, sind für alle Mitarbeiter wichtig, die mit Elektro- und Hybridfahrzeugen arbeiten.
- Grundlagen von LNG/CNG-Antrieben: Schulungen über die Eigenschaften von LNG
  (Liquefied Natural Gas) und CNG (Compressed Natural Gas), sind nicht nur für die
  Funktionsweise damit betriebener Motoren von Bedeutung, sondern auch für den
  sicherheitsrelevanten Umgang mit ihnen.
- Generelle Schulungen im Bereich der Arbeitssicherheit: Seminare, die sich mit "Alternativen Antrieben" befassen, einschließlich der besonderen Gefahren und Maßnahmen bei der technischen Rettung und Brandbekämpfung von Gas-, Elektro-, Hybrid- und Brennstoffzellenfahrzeugen.

Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass insbesondere die Digitalisierung zu einer Veränderung der Tätigkeiten geführt hat und weiterhin führen wird. Berufliche Aufgaben, die den Umgang mit digitalen Technologien erfordern, haben zugenommen und den Arbeitskontext verändert.



Dies sowohl in einer **quantitativen Zunahme** von Aufgaben während Arbeitszeit als erhöhten Digitalisierungsbezug der auch in Kompetenzanforderungen, um die veränderten Tätigkeiten weiterhin bewältigen zu können. Die Aufgaben verschieben sich zunehmend von körperlich hin zu geistig fordernden Tätigkeiten, wobei auch einfachere handwerkliche Tätigkeiten trotz ihrer quantitativen Abnahme relevant bleiben.

Die digitalen Veränderungen in der Facharbeit betreffen sowohl die Software-Anwendung, wie softwaregestützte Diagnoseprozesse, Updates von Maschinensoftware und Anpassung von Maschinenparametern, als auch den direkten Umgang mit eingebetteten IT-Systemen, wie Inspektion, Wartung und Instandsetzung. Der Gebrauch elektronischer Hand- und Tabellenbücher sowie virtueller Hilfen wie 3D-Darstellungen wird zunehmen, um Aufbau, Funktionsweise und mögliche Fehlerursachen von Maschinen und Geräten zu erfassen. Ebenso nimmt der Umgang mit digitalen Daten zu, insbesondere die Filterung relevanter Daten aus einer Fülle verfügbarer Informationen sowie deren Analyse und Interpretation. In der betrieblichen Praxis spezialisieren sich Beschäftigte dadurch zunehmend auf bestimmte Maschinen, Maschinentypen oder Produktgruppen. Im Bereich der Nutzfahrzeugindustrie ist die Spezialisierung der Werkstattmitarbeiter auf beispielsweise leichte bzw. schwere Nutzfahrzeuge weit fortgeschritten. Auch in anderen Branchen lässt sich dieser Trend beobachten. So nimmt beispielsweise in der Landtechnik die Anzahl der Betriebe ab, in denen jeder Werkstattmitarbeiter jede Produktgruppe reparieren kann. Hier setzt ebenfalls eine Spezialisierung der Mitarbeiter auf unterschiedliche Produktgruppen wie Motorgeräte, Traktoren oder Mähdrescher ein.

Eine **Differenzierung des Tätigkeitsfeldes** in bestimmte Technologiedisziplinen wie Elektrotechnik/Elektronik, Maschinenbau/Mechanik und Informationstechnik/Informatik oder bestimmte Aufgabengebiete wie Softwarediagnose und mechanische Instandsetzung findet in der Regel nicht statt, jedoch werden teilweise Entwicklungen in diese Richtung erwartet. Die zunehmende Komplexität moderner Maschinen und die damit verbundene interdisziplinäre mechatronische Systembetrachtung führen dazu, dass Facharbeiter zunehmend **Unterstützung im Arbeitsprozess** benötigen.

Diese Unterstützung erfolgt über **softwarebasierte Informationsbereitstellung**, wie Diagnosetools, Wissensdatenbanken und Internetanwendungen, sowie durch zwischenmenschlichen Informationsaustausch, der zunehmend durch digitale und mobile Lösungen geprägt ist.

Auf Basis der beschriebenen Veränderungen ist es folgerichtig, dass Unternehmen verstärkt in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren. Denn insbesondere durch die zunehmende Digitalisierung und Komplexität des Produktprogramms werden Schulungen und Weiterbildungen benötigt, die sowohl das persönliche Ausbildungslevel von Mitarbeitern als auch abteilungsübergreifende Unterstützung und Vernetzung berücksichtigen. Dazu gehören beispielsweise:

- Fachliche Weiterbildungsmaßnahmen: Spezifische Schulungen zu neuen Technologien und Prozessen.
- Fachübergreifende Kompetenzentwicklung: Seminare und Workshops, die über die Vermittlung technischer Fähigkeiten hinausgehen und Soft Skills wie Problemlösung und Teamarbeit fördern.
- Coaching für Fach- und Führungskräfte: Individuelle Unterstützung bei der Entwicklung von Führungskompetenzen in einem sich verändernden Arbeitsumfeld.
- Organisations- und Teamentwicklung: Maßnahmen, die darauf abzielen, die Zusammenarbeit und die organisatorische Effizienz zu verbessern.

Gleichzeitig werden auch die Anforderungen an den Vertriebsaußendienst immer komplexer. Waren in der Vergangenheit weitestgehend Generalisten im Verkauf tätig, die die komplette Produktpalette vertrieben haben, ist dies durch die zunehmende Komplexität der Produkte nur noch schwer möglich.



Folgendes Bild veranschaulicht die **Komplexität des Anforderungsprofils** eines **Nutzfahrzeugverkäufers**, für den das Basiswissen der Funktionsweise eines Lkws nur noch einen Bruchteil seiner geforderten Skills ausmacht.

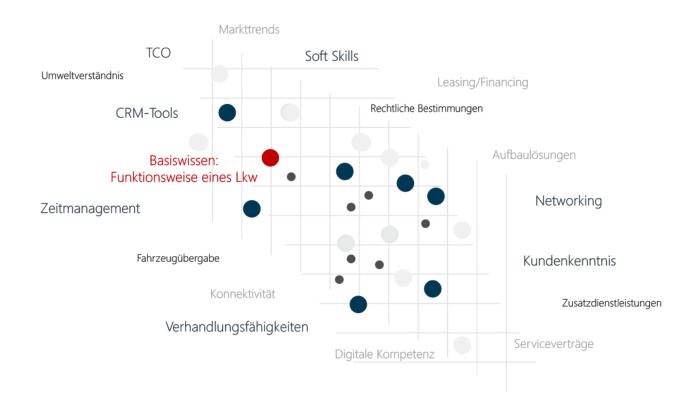


Bild 1: Komplexität des Anforderungsprofils eines Nutzfahrzeugsverkäufers

Deshalb ist es besonders wichtig, **differenzierte Vertriebsstrategien** für die **Marktbearbeitung** zu entwickeln und dabei im Einzelfall zu prüfen:

- ob Qualifizierungsmaßnahmen für die bestehende Verkaufsmannschaft ausreichend sind
- ob Produktspezialisten der bestehenden Vertriebsstruktur flankierend als Produktsupport zur Seite gestellt werden müssen
- oder ob die Marktbearbeitung differenziert durch eine segment- oder produktorientierte
   Go-to-Market-Strategie erfolgen soll.

Y

## **Empfehlung**

Hinterfragen Sie, inwieweit Ihre personelle Vertriebs- und Servicestruktur fit für die Zukunft ist. Wir unterstützen Sie gerne mit einem Feedback-Review und zeigen Ihnen dabei Optionen auf, wie Sie Ihre Vertriebs- und/oder Servicestrategie an die sich verändernden Marktbedingungen anpassen können.



## Advyce & Company

## **ADVYCE & COMPANY**

Advyce & Company ist mit seinen Standorten in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich seit 2014 Heimat für mehr als 100 exzellente Beraterinnen und Berater. Als Boutique-Beratung bieten wir maßgeschneiderte, zeitgemäße Lösungen und agile Beratungsteams, wodurch wir werthaltige Antworten auf managementrelevante Fragestellungen liefern. Wir suchen bewusst nach pragmatischen Wegen und agieren als wertschöpfender Umsetzer mit einer klaren Ausrichtung auf digitale Lösungen und Transformationsexpertise.

Advyce & Company wurde 2024 vom Wirtschaftsmagazin Brandeins in neun Kategorien als "Beste Berater" ausgezeichnet. Darunter zum siebten Mal in Folge für die Kompetenz im Bereich Vertrieb, After Sales & CRM, aber auch für die Branchenkompetenz im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie.

