Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund hybrider Wertschöpfung

Digitale (datengetriebene) Geschäftsmodelle liegen im Trend. Damit befasst sich das Forschungsprojekt AnGeWaNt, das vom ifaa geleitet wird. Drei mittelständische Unternehmen, das ifaa sowie die Forschungspartner ZENIT GmbH - Zentrum für Innovation und Technik in NRW (nachfolgend ZENIT) und die Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB) beschäftigen sich in diesem Projekt mit der Entwicklung und Einführung hybrider Geschäftsmodelle. In den drei Unternehmen wurden mit unterschiedlichen Methoden hvbride, datenaetriebene Geschäftsmodelle entwickelt. Diese befinden sich derzeit in der Umsetzung. Das ifaa begleitet das Vorhaben in den Betrieben soziotechnisch. Neben der Gestaltung von Prozessen und Informationsflüssen sowie der Zusammenarbeit und Führung liegt ein wesentlicher Schwerpunkt auf der Kompetenzentwicklung für die erfolgreiche Etablierung der hybriden Geschäftsmodelle. Denn diese geht in der Regel mit neuen

Die PFREUNDT GmbH (nachfolgend PFREUNDT) hat im Rahmen des Projektes ein hybrides, datengetriebenes Geschäftsmodell etabliert. Dieser Beitrag stellt die daraus resultierenden antizipierten Veränderungen im Unternehmen vor. Dargestellt wird, welche Unternehmensbereiche maßgeblich von den Veränderungen betroffen sind, wo neue Arbeitsaufgaben und Schnittstellen entstehen und welche Kompetenzen wichtiger werden. Der Artikel endet mit einem Ausblick auf geplante Maßnahmen, die bedarfsgerecht Kompetenzlücken schließen und die Belegschaft auf den anstehenden Veränderungsprozess vorbereiten.

Aufgaben und Anforderungen an Beschäftig-

te einher (Ottersböck & Jeske 2019).

1 Das hybride Wertschöpfungsmodell von PFREUNDT

Die Firma PFREUNDT mit Sitz in Südlohn plant, entwickelt und vertreibt mobile sowie stationäre Wiegesysteme einschließlich entsprechender Software und Datenübertragungssysteme. Als Begründer mobiler Wiegesysteme ist das Unternehmen seit mehr als 40 Jahren der weltweite Innovationsführer. Die Wiegesysteme von PFREUNDT tragen zur Optimierung von Prozessen bei. Sie reduzieren damit Kosten und schaffen Wettbewerbsvorteile für Unternehmen aus den Branchen Gewinnung, Entsorgung und Recycling, Agrarund weiterer Industrie.

Als technologisch führender Hersteller von Wiegesystemen beschäftigt sich PFREUNDT mit der Vernetzung der eigenen Produkte ebenso wie mit der Sammlung und Verwaltung von Wiegedaten in der firmeneigenen Cloud-Lösung, dem PFREUNDT-Web-Portal. Die cloudbasierte Datenverwaltung für die Kunden von PFREUNDT war gleichzeitig auch der Ausgangspunkt für die Beteiligung am Projekt AnGeWaNt. »Denn wir wollen unser digitales Geschäftsmodell weiter stärken und ausbauen, um uns zukunftssicher aufzustellen«, erklärt Wolfgang Holtermans, Leiter der Entwicklungsabteilung bei PFREUNDT.

Im Rahmen des Projekts AnGeWaNt hat PFREUNDT in Zusammenarbeit mit ZENIT, dem Zentrum für Innovation und Technik in NRW, ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Im Sinne der Hybridisierung möchte das Unternehmen damit zukünftig das reine Produktdenken hinter sich lassen.

Vision eines zukünftigen Geschäftsmodells

Das Hauptziel des hybriden Geschäftsmodells besteht darin, neben Wiegedaten noch weitere Daten in der gesamten Prozesskette für die Kunden von PFREUNDT zu erfassen, für sie zu verarbeiten und ihnen aufbereitet bereitzustellen. So will man die Kunden bei der Optimierung ihrer Prozesse unterstützen. Aktuell stellt das Unternehmen den Kunden bereits Wiegedaten aus dem Prozess zur Verfügung. Dieses Geschäftsmodell soll zukünftig erweitert werden und zusätzliche Produktnutzungs- und Prozessdaten sollen Möglichkeiten für hybride Dienstleistungen bieten. Diese zeigt Abb. 1 vereinfacht am Beispiel eines Radladers. Die Ausstattung mit Sensorik und die Vernetzung ermöglichen es, Daten zu erheben und auf Basis einer umfassenden, brei-



Nicole Ottersböck ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft



Wolfgang Holtermans PFREUNDT GmbH



Maren Günther PFREUNDT GmbH

Abb. 1: vereinfachte Darstellung der Erweiterung des PFREUNDT-Geschäftsmodells um mögliche hybride, datengetriebene Dienstleistungen (Ottersböck 2019 erweitert, angepasst an das Geschäftsmodell von PFREUNDT)



ten Datenbasis Optimierungspotenziale zu erschließen:

Bezogen auf einen Kunden aus der Gewinnungsbranche, beispielsweise ein Kieswerk, könnte das Ziel demnach darin bestehen, den gesamten Produktions- und Verladeprozess – von der Förderung über die Siebanlage bis hin zur Verladung auf den LKW – anhand definierter Kennzahlen, wie zum Beispiel dem Energieverbrauch/1000t, messbar zu machen. In der Kombination der Daten sollen Optimierungs- und Einsparpotenziale zu erkennen sein.

Diese vernetzte Datenerfassung würde dem Kieswerk die zentrale Überwachung und das Reporting seiner gesamten Prozesse und somit die Identifikation von Optimierungsund Einsparpotenzialen ermöglichen. Die hohe Prozesstransparenz in Verbindung mit den zuverlässigen Analysen und daraus resultierenden Forecasts würde zudem für eine optimale Auslastung der Produktionskapazitäten sorgen und die Planungssicherheit erhöhen.

Zusammengefasste Vorteile dieser datenbasierten Dienstleistungen:

- Erfassung der Produktionsmengen und -kosten innerhalb eines definierten Zeitraums.
- zielgenaue Produktion,
- Erstellung detaillierter Forecasts geförderter Mengen,
- Erstellung individueller Reportings und
- Identifikation von Optimierungs- und Einsparpotenzialen.

Technologiekarten des ifaa zum Thema: https://bit.ly/3a3Bzf6

ifaa-Hinweise zu mobilen Hilfsmitteln: https://bit.ly/39ldlbE

2 Veränderungen durch die Hybridisierung gestalten

Die Einführung hybrider, datengetriebener Geschäftsmodelle geht einher mit zahlreichen Veränderungen in den Betrieben. Es ändern sich Arbeitsaufgaben und Arbeitsmittel. Die Arbeitsumgebung wird digitaler. Teamarbeit sowie Führung werden virtueller (Ottersböck et al. 2020). Dies zeigen auch die Ergebnisse eines Workshops, an dem alle drei Projektteams der Anwenderunternehmen des Projekts AnGeWaNt (Abb. 2) teilgenommen haben. Die Nutzung eines Datenpools setzt voraus, dass sich Fachkräfte zukünftig damit befassen, mit welchen Mitteln (zum Beispiel Hard- und Software sowie Vernetzung von Maschinen, Sensorik) Produktnutzungsdaten erfasst und gespeichert werden können (zum Beispiel Cloudservices, vergleiche Abb. 2). Die Nutzung der Daten kann nur erfolgen, wenn Fachkräfte ein gewisses Maß an Datenaffinität und die Fähigkeit zur Datenanalyse mitbringen. Für Unternehmen bedeutet dies auch, dass zum Beispiel beim zukünftigen Vertrieb datengetriebener digitaler Dienstleistungen die betroffenen Unternehmensbereiche digital aufgestellt und mit aktueller sowie passender Technik ausgerüstet sein sollten. Digitalisierung und die Nutzung virtueller, mobiler Kommunikationstechnik (zum Beispiel Smart Devices wie Tablets, Datenbrillen etc.) werden daher höchstwahrscheinlich weiter zunehmen.

Für eine erfolgreiche Entwicklung und Etablierung der Geschäftsmodelle benötigen die Unternehmen neue Kompetenzen in der Belegschaft. Das zeigen die aktuellen Forschungsergebnisse im Projekt AnGeWaNt. Es galt daher herauszufinden, welche Arbeitsbereiche maßgeblich von Neuerungen betroffen sein würden und welche neuen Kompetenzanforderungen an Beschäftigte in diesen Bereichen entstehen. Um diese Thematik zu erschließen, wurde eine breit angelegte Analyse in den Unternehmen durchgeführt. Diese wird nachfolgend erläutert.

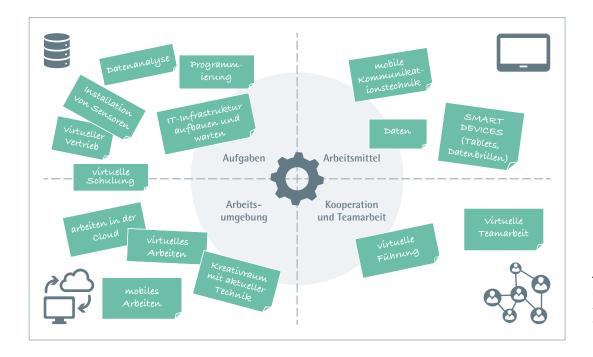


Abb. 2: beispielhaftes Ergebnis aus dem Workshop »Veränderungen durch Hybridisierung« (Ottersböck et al. 2020)

2.1 Ansatz zur passgenauen Kompetenzentwicklung für Hybridisierung

Im Projekt wird ein vierstufiger Ansatz verfolgt, der die passgenaue Kompetenzentwicklung für die erfolgreiche Hybridisierung in den Unternehmen unterstützt (Abb. 3) (Ottersböck 2020):

- 1. Analyse der Veränderungen und Kompetenzbedarfe
- 2. Konzeption des Kompetenzaufbaus
- 3. Umsetzung von Lernkonzepten und weiteren Maßnahmen
- 4. Evaluation sowie Optimierung von Lernkonzepten.

Der Fokus liegt nachfolgend auf der umfassend angelegten Analyse, deren Ergebnisse als Basis für alle weiteren Maßnahmen zum Kompetenzaufbau dienen. Im ersten Schritt der Analyse galt es, die Veränderungen durch die Hybridisierung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu erfassen (Abschnitt 2.2 &t 2.3). Neben einem Kompetenzcheck (2.2) wurden dazu leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften der Unternehmen geführt (2.3). Gemeinsam mit den Führungskräften wurden Veränderungen, die das jeweilige hybride Geschäftsmodell in ihren Bereichen mit sich bringt, erörtert. Neben den antizipierten Veränderungen wurden zugleich

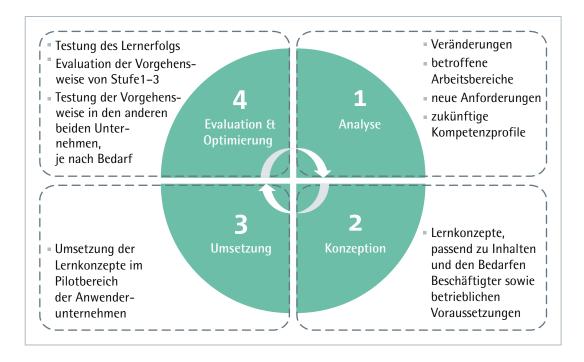


Abb. 3: vierstufiger Ansatz zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung für die erfolgreiche Hybridisierung im Projekt AnGeWaNt (Ottersböck 2020 angepasst)

Abb. 4: exemplarisches Ergebnis des Kompetenzchecks mit dem Fokus auf technische Fachkompetenzen (Ottersböck et al. 2020; Kompetenzen nach Kirchherr et al. 2018)

Kompetenz	vorhanden	kann aufgebaut werden	externe Fachkräfte nötig	Kompetenz benötigt der Kunde	Priorität 0 (niedrig) bis 10 (hoch)
Komplexe Datenanalyse		Χ	X	X	10
Tech-Translation		Х	Х	Х	9
Webentwicklung			Χ		8
Smart Hardware-/ Robotik-Entwicklung		X			7
Konzeption & Administration vernetzter IT-Systeme	X			X	6

Herausforderungen sowie bevorstehende Kompetenzbedarfe und Ressourcen zum Kompetenzaufbau ermittelt. Aufbauend auf den Ergebnissen konnte ein Pilotbereich der Firma PFREUNDT ausgewählt werden, der maßgeblich durch Veränderungsnotwendigkeiten betroffen sein wird. Mittels einer Anforderungsanalyse wurden in diesem Bereich Kompetenzprofile für aktuelle und zukünftige Tätigkeiten erstellt (2.4). Darauf aufbauend konnten neue Anforderungen und Kompetenzlücken identifiziert werden (2.5). Auf Basis der Analyse werden nun passgenaue Lernkonzepte entwickelt (Ausblick Kapitel 3). Nachfolgend werden die einzelnen Analyseschritte und die daraus resultierenden Ergebnisse detailliert vorgestellt.

2.2 Kompetenzcheck zur Erfassung zukünftig notwendiger Kompetenzen

Um einen ersten Überblick über unternehmensweit notwendige Kompetenzen zur Umsetzung der Geschäftsmodelle zu gewinnen, wurden diverse Forschungsberichte recherchiert, die Aussagen darüber treffen, welche Kompetenzen zukünftig im Zuge von Digitalisierung und weiteren Trendentwicklungen zunehmend an Relevanz in Unternehmen gewinnen können. Anhand der Studien wurden wesentliche Kompetenzen identifiziert, die notwendig sein können für eine erfolgreiche Hybridisierung. Die Zusammenstellung der Kompetenzen wurde für die Entwicklung eines Kompetenzchecks (Abb. 4) genutzt. Nach Kirchherr et al. 2018 wurden, zugeordnet zu drei Kategorien: fachlich-technisch, digital und sozial/personal die wesentlichen Kompetenzen aufgelistet und von den Projektteams der beteiligten Unternehmen bewertet. Nachfolgend sind in Abb. 4 die fachlich-technischen Kompetenzen exemplarisch dargestellt, die in den Projektteams am höchsten priorisiert wurden. Mit der höchsten Punktzahl pri-

orisiert wurde die Beherrschung komplexer Datenanalysen, gefolgt von Tech-Translation, Webentwicklung, Smart Hardware-/Robotik-Entwicklung und der Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme (Ottersböck et al. 2020). Neben der Priorisierung gaben die Projektteams an, ob die Kompetenzen bereits im Betrieb vorhanden sind oder aus internen Ressourcen aufgebaut werden können - oder ob externe Fachkräfte dafür notwendig sind. Ein weiterer wichtiger Faktor zur erfolgreichen Etablierung hybrider, datengetriebener Geschäftsmodelle sind die Kompetenzen der Kunden. Denn es wird angenommen, dass Kunden insbesondere dann hybride Dienstleistungen in Form von Datenbereitstellung in Anspruch nehmen, wenn sie selbst über die Kompetenz verfügen, diese Daten zu analysieren und wesentliche Informationen zur Prozessverbesserung dadurch identifizieren können (Abb. 4):

2.3 Führungskräftebefragung zur Identifikation von Veränderungen in den Arbeitsbereichen

Mit 12 Führungskräften aus verschiedenen Arbeitsbereichen und zwei Geschäftsführern von zwei der Anwenderunternehmen des Projekts wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Der Fokus dieser Befragung lag auf der Identifikation von konkreten Veränderungen in den jeweiligen Arbeitsbereichen, die durch die Einführung der geplanten hybriden Geschäftsmodelle entstehen können. Die Befragung sollte ermitteln, welche Bereiche maßgeblich von Veränderungen durch die Hybridisierung betroffen sein werden und welche neuen Anforderungen dadurch zukünftig an Beschäftigte und Führungskräfte gestellt werden (Frost & Helmig 2020; Ottersböck 2020).

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere fünf Unternehmensbereiche der Firma

»Hybridisierung bringt vielfältige Veränderungen im Betrieb mit sich. Diese bedürfen einer soziotechnischen Gestaltung, welche die (Kompetenz-)Bedarfe der Beschäftigten berücksichtigt.«

Weitere Informationen zur Befragung: https://bit.ly/3cgBtU6

PFREUNDT maßgebliche Veränderungen erfahren werden, die auch Auswirkungen auf Kompetenzbedarfe haben werden (Ottersböck 2020). Die Entwicklungs- und die IT-Abteilung sind die wesentlichen Akteure im Veränderungsprozess. Sie treiben die Entwicklung und technische Umsetzung des hybriden Geschäftsmodells voran und bauen die notwendige IT-Infrastruktur dafür auf. Diese beiden Bereiche bringen eine technische Perspektive ein (Abb. 5). Zu den drei weiteren wesentlichen Bereichen gehören die Anwendungsberatung, die bereits Digitalisierungsprojekte bei den Kunden konzipiert, der Vertrieb, der das hybride Geschäftsmodell vertreiben wird, und der Servicebereich, der die Kunden bei Fragen oder Problemen mit den Produkten unterstützt. Diese Arbeitsbereiche bringen die Kundenperspektive ein, da sie den meisten Kundenkontakt haben. Sie werden somit auch zukünftig maßgeblich für den erfolgreichen Vertrieb und die Etablierung des hybriden Geschäftsmodells verantwortlich sein. Die Analyse zeigt weiterhin, dass es zukünftig nötig sein wird, sich bereichs- und perspektivenübergreifend auszutauschen. Für die adäquate, bedarfsgerechte Vermittlung oder Übersetzung technischer Inhalte (Kompetenz »Tech-Translation« — siehe auch Kompetenzcheck in Abschnitt 2.2, Abb. 4) an Beschäftigte aus den nicht-technischen Bereichen mit Kundenperspektive, wäre eine Person hilfreich, die zukünftig diese Aufgabe übernimmt. Diese Kompetenz der »Tech-Trans-

lation« wurde bereits im Kompetenzcheck (Abschnitt 2.2, Abb. 4) sehr hoch priorisiert. Konkretere Überlegungen zur Ausgestaltung dieser neuen Position wurden jedoch bislang noch nicht angestellt (Abb. 5).

Vor dem Hintergrund der Interviewergebnisse wurde als Pilotbereich für die Durchführung einer Anforderungsanalyse (2.4) der Vertriebsaußendienst ausgewählt, da dieser über den meisten Kundenkontakt verfügt. Es wird davon ausgegangen, dass insbesondere in diesem Bereich erhebliche Neuerungen in den Arbeitsaufgaben und der Arbeitsgestaltung entstehen werden.

2.4 Anforderungsanalyse im Vertriebsaußendienst

Zur Analyse des genauen Ausmaßes möglicher Veränderungen durch die Hybridisierung und Digitalisierung wurde im Vertriebsaußendienst der Firma PFREUNDT eine Anforderungsanalyse durchgeführt. Als Grundlage für die Anforderungsanalyse diente das Task-Analysis-Tool TAToo von Koch und Westerhoff (2019). Dieses Analyseinstrumentarium (leitfadengestützte Interviews), welches unter anderem darauf abzielt, zukünftige Trendentwicklungen und ihre Auswirkungen auf Kompetenzbedarfe zu ermitteln, wurde im Rahmen des Projekts bedarfsspezifisch auf die Ermittlung der Anforderungen, die durch das hybride Geschäftsmodell der Firma PFREUNDT entstehen, angepasst. Auf Basis des Fragebogens wurden mit Beschäftigten und Füh-

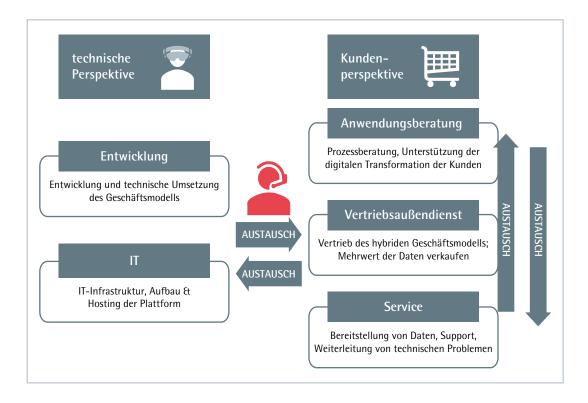


Abb. 5: identifizierte Unternehmensbereiche, die maßgeblich für den Erfolg der Hybridisierung verantwortlich sein werden (in Anlehnung an Ottersböck 2020)

Literatur

Frost M, Helming K (2020) Erfolgreiche Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung bei der Einführung eines hybriden Geschäftsmodells. Betriebspraxis und Arbeitsforschung (240):45–48

Kirchherr J, Klier J, Lehmann-Brauns C, Winde M (2019) Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen. In: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.) Future Skills Diskussionspapier, www.future-skills. net/analysen/future-skillswelche-kompetenzen-indeutschland-fehlen [Zugegriffen: 28. August 2020]

Koch A, Westerhoff K (2019) Task-Analysis-Tool (TAToo) — Schritt-für-Schritt-Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse. Lengerich

Ottersböck N (2020) Kompetenzentwicklung für hybride Geschäftsmodelle. In: Jeske T, Ottersböck N, Hartmann V, Frost M (2020) Arbeitswissenschaftliche Gestaltung hybrider Wertschöpfung. ifaa (Hrsg.) Leistung & Entgelt 4:27–36

Ottersböck N, Frost M, Jeske T, Hartmann V (2020) Systematischer Kompetenzaufbau als Erfolgsfaktor zur Etablierung hybrider Geschäftsmodelle. In: GfA (Hrsg.) Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? Bericht zum 66. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 16.–18. März 2020. ISBN 978-3-936804-27-0, GfA-Press, Dortmund, Beitrag C.7.4

Ottersböck N, Jeske T (2019) Neues Forschungsprojekt AnGeWaNt — Mit Digitalisierung zu hybrider Wertschöpfung und innovativer Arbeitsgestaltung! In: Betriebspraxis & Arbeitsforschung (236):44–46

Ottersböck N (2019) Interner Arbeitsbericht zum Projekt AnGeWaNt

HINWEIS zu Vorarbeiten als Beitrag zu einer gelingenden Anforderungsanalyse in Unternehmen:

Eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Anforderungsanalyse ist, dass die Beschäftigten und Führungskräfte über ein umfassendes Verständnis des neuen Geschäftsmodells und Potenziale der Hybridisierung verfügen. Nur so kann gewährleistet werden, dass diese sich in mögliche zukünftige Arbeitssituationen hineinversetzen und Veränderungen sowie neue Anforderungen an sie abschätzen können.

PFREUNDT hat verschiedene Mittel und Wege genutzt, um die eigenen Beschäftigten darüber zu informieren. Einzelne Vertriebsmitarbeiter wurden beispielsweise von Beginn an in die Entwicklung des hybriden Geschäftsmodells einbezogen.

Darüber hinaus dienten Bereichs- und Teambesprechungen sowie Beiträge im firmeneigenen Newsletter zur Kommunikation der Aktivitäten im Projekt AnGe-WaNt sowie der entwickelten neuen Geschäftsidee. Aktuell bereitet die Entwicklungsabteilung der Firma gemeinsam mit dem Marketingbereich eine fiktive Erfolgsstory zum hybriden Geschäftsmodell auf. Diese hat zum Ziel, den Beschäftigten den Mehrwert der hybriden Dienstleistungen für die Kunden zu vermitteln und dadurch ein Verständnis für den anstehenden Veränderungsprozess zu wecken. Darüber hinaus kann diese Erfolgsstory auch zu Marketingzwecken genutzt werden (Ottersböck 2020).

rungskräften des Vertriebsaußendienstes aktuelle sowie zukünftige Anforderungen der Arbeitstätigkeit erhoben. Im Rahmen der Interviews versetzten sich die Teilnehmenden in aktuelle sowie zukünftig herausfordernde Situationen und reflektierten notwendige Kompetenzen, die ihnen aktuell helfen und zukünftig, wenn das neue, hybride Geschäftsmodell vertrieben wird, helfen können, diese Situationen zu meistern.

Die Anforderungsnalyse gliederte sich somit in vier Themenbereiche (Ottersböck 2020 in Anlehnung an Koch und Westerhoff 2019):

- 1) Erfassung aktueller Tätigkeitsschwerpunkte und notwendiger Kompetenzen anhand eines typischen Prozessablaufs im Vertrieb
- Erhebung von aktuellen herausfordernden Situationen im Arbeitskontext sowie deren Lösungen
- 3) Ermittlung zukünftiger Tätigkeiten sowie Veränderungen, die im Rahmen des hybriden Geschäftsmodells entstehen können
- Ermittlung zukünftiger herausfordernder Situationen im Arbeitskontext im Zusammenhang mit dem hybriden Geschäftsmodell

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviews im Rahmen der Anforderungsanalyse

wurden die einzelnen Arbeitsschritte im Vertriebsaußendienst detailliert aufgeschlüsselt nach aktuellen und zukünftigen

- Tätigkeiten,
- Kompetenzen,
- Schnittstellen und
- Herausforderungen.

Diese Ergebnisse wurden in einem anschlie-Benden halbtägigen Workshop allen Beschäftigten des Vertriebsaußendienstes vorgestellt, um diese gemeinsam zu vervollständigen und zu konsolidieren.

2.5 Wesentliche Ergebnisse der Anforderungsanalyse im Überblick

Die aktuelle Tätigkeit im Vertriebsaußendienst erfordert von den Beschäftigten ein umfassendes Produktverständnis, technisches Wissen in Zusammenhang mit dem Produkt der Waage sowie spezifisches Elektrotechnikwissen (Ottersböck 2020). Nach Angabe der Beschäftigten ist neben einer kaufmännischen Ausbildung ein technisches Hintergrundverständnis vorteilhaft für den Vertrieb des Produktportfolios der Firma PFREUNDT.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die geplante Hybridisierung eine Ausweitung der Arbeitsaufgaben im Vertriebsaußendienst zur Folge hat. Zusätzlich zu den aktuell not-

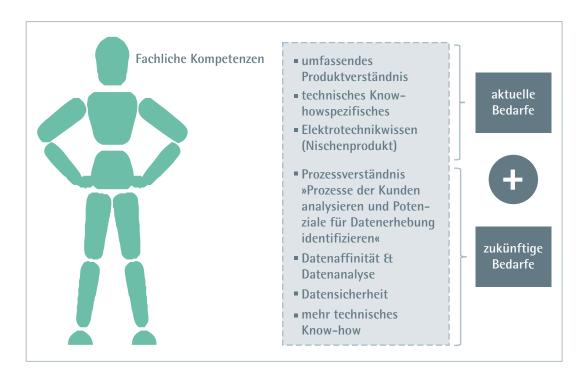


Abb. 6: exemplarisches, zukünftiges Kompetenzprofil für fachliche Kompetenzen im Vertriebsaußendienst (Ottersböck 2020 erweitert)

wendigen Kompetenzen erfordert der Vertrieb der hybriden Dienstleistungen und datenbasierten Services ein umfassendes Prozessverständnis sowie die Kompetenz zur Analyse von Prozessen. Diese Kompetenz befähigt die Beschäftigten im Vertrieb, die Prozesse einer vielfältigen Kundschaft zu verstehen, um Ansatzpunkte für eine datenbasierte Prozessverbesserung identifizieren zu können. Es wird angenommen, dass auch ein gewisses Maß an Datenaffinität und Datenanalyse hilfreich für den erfolgreichen Vertrieb der datengetriebenen Dienstleistungen sein wird. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Kunden umfassende Informationen zum Thema Datensicherheit erwarten (Abb. 6). Der Vertrieb des hybriden Geschäftsmodells erfordert möglicherweise eine Erweiterung des technischen Wissens, beispielsweise zu Erläuterung von Funktionen zur Vernetzung von Produkten und Maschinen, Sensorik sowie Cloudservices (Abb. 6).

3 Ausblick auf weitere Schritte zum Kompetenzaufbau

Die vorgestellten Ergebnisse machen deutlich, dass die Erweiterung der Geschäftsmodelle um hybride Dienstleistungen zahlreiche Veränderungen bei PFREUNDT und in den anderen beiden Anwenderunternehmen hervorrufen werden. Diese Veränderungen können insbesondere dann gelingen, wenn die Beschäftigten veränderungs- und lernbereit

sind. Dies setzt wiederum voraus, dass Beschäftigte den Mehrwert des hybriden Geschäftsmodells für ihr Unternehmen und die Kunden umfassend verstehen. Da das hybride Geschäftsmodell der Firma PFREUNDT sich jedoch gerade erst in der Konkretisierung befindet, können die Beschäftigten den Nutzen der Dienstleistungen für die Kunden noch nicht in der Realität »erleben«. Es wird daher ein Lern- und Sensibilisierungsinstrument benötigt, welches das hybride Geschäftsmodell der Firma PFREUNDT für die Beschäftigten in allen Bereichen »spür- und erlebbar« macht, auch wenn dieses noch nicht in der Praxis umgesetzt worden ist. Um dies zu erreichen, entwickelt das ifaa in Zusammenarbeit mit den Experten aus dem Vertriebsbereich, der Anwendungsberatung und der Entwicklungsabteilung aktuell ein AnGeWaNt-Planspiel. Dabei handelt es sich um eine Simulation, bei welcher die Beschäftigten einen typischen Kundenprozess in verschiedenen Rollen durchspielen und so erfahren, welche Herausforderungen in diesen Prozessen bestehen können. Ferner ist es das Ziel des Spiels, aufzuzeigen, wie Informationen anhand von Daten dabei helfen können, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten.

Weiterführende Informationen:

https://www.pfreundt.de/index.php?id=165&L=3 https://www.zenit.de https://www.ptb.de/cms https://www.angewant.de/ueberblick

Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss. Nicole Ottersböck

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Tel.: +49 211/542263-25 E-Mail:

N.Ottersboeck@ifaa-mail.de

Dipl-Ing.
Wolfgang Holtermans
Leiter Entwicklung
PFREUNDT GmbH
Tel.: +49 2862 9807-0
E-Mail: Wolfgang.Holter-

mans@pfreundt.de

Maren Günther (M.Sc.)
Marketing
PFREUNDT GmbH
Tel.: +49 2862 9807-0
E-Mail: maren.guenther@
ofreundt.de