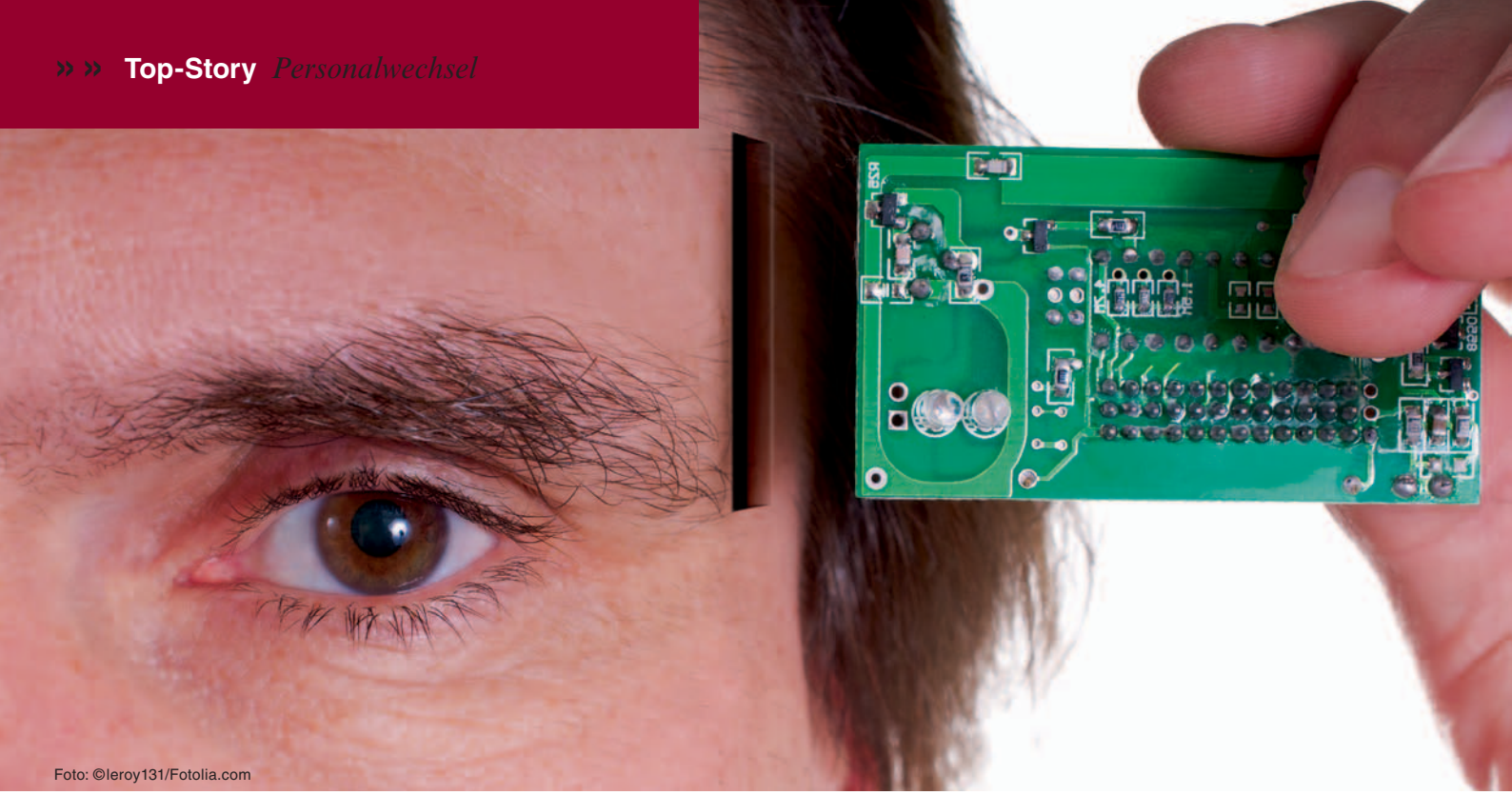

Foto: ©leroy131/Fotolia.com

Erfahrungswissen im Unternehmen halten

Ralph Lange und Annette Mühlberger

Wissen über Kunden und Märkte ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Verlässt ein Top-Verkäufer das Unternehmen, droht Know-how-Verlust. Doch erfolgskritisches Erfahrungswissen lässt sich sichern.

HIER LESEN SIE …

- wie Sie bei Personalwechsel Kunden und Umsatz sichern,
- wo das erfolgskritische Wissen im Vertrieb sitzt,
- wie Sie dieses Wissen verlustfrei übertragen.

Etwa jeder dritte Arbeitnehmer in Deutschland ist in diesem Jahr bereit für eine neue berufliche Herausforderung. Auch Vertriebsmitarbeiter wechseln gerne die Stelle, die Region oder das Unternehmen. Besonders beim Weggang von Top-Verkäufern geht viel erfolgskritisches Wissen verloren. Denn selten sind alle Einschätzungen über Wettbewerber und Kunden, das Wissen um Förderer und Gegner, die Kenntnis von Entscheidungswegen, Potenzialen und Chancen im CRM-System hinterlegt. Es ist das implizite Wissen – auch bezogen auf die aktuell laufenden Projekte bei Kunden – das bei der Übergabe von Verkaufsregionen und Managementpositionen auf der Strecke bleibt. Vom Nachfolger erwartet man, dass er seine eigenen Erfahrungen macht – und trotzdem schnelle Erfolge vorweist.

Zudem macht die Demografie die strukturierte Wissensübergabe dringlich: Allein die Hälfte aller Ingenieure geht in den kommenden 15 Jahren in den Ruhestand. Auch im Verkauf werden bald mehr Wissensträger die Unternehmen verlassen als Nachwuchskräfte parat stehen. Die Mehrheit aller Unternehmen schätzte bei einer Umfrage zum Demografiemanagement den Verkauf als den Bereich ein, den der demografische Wandel am meisten trifft. Der schnelle Transfer von Wissen ist für Unternehmen unerlässlich. Er steht für sie auch an erster Stelle, um ihre Innovationsfähigkeit zu erhalten (siehe Grafik).

Erfahrungswissen im CRM nicht erfasst

Viel Vertriebswissen steckt heute natürlich im CRM-System. Doch nicht jede CRM-Lösung hat den Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zwi-

schen Mitarbeitern als vorrangiges Ziel. Oft geht es eher um die Harmonisierung der IT-Landschaft als um den Austausch von Know-how. Die Mitarbeiter selbst empfinden CRM vor allem als Unterstützung für ihren eigenen Verkaufsalltag und nicht als Tool zur Wissensübergabe an Teamkollegen. Auch Web-2.0-Techniken wie kollaborative Software oder soziale Netzwerke bringen in Bezug auf den Wissenstransfer noch nicht den gewünschten Erfolg. Beides setzt eine kollaborative Kultur voraus. In vielen Unternehmen ist Wissen aber nach wie vor mit Macht verbunden und bringt nur den Einzelnen in der Organisation voran. Wissen zu teilen bringt hingegen kaum einen Vorteil. Das wissen Mitarbeiter und verhalten sich entsprechend. Oft mangelt es auch an Zeit und in die Systeme werden nur die vermeintlich wichtigen Dinge eingetragen. Die Vertriebsexpertin Susanne Beckmann, die Personalwechsel im Vertrieb begleitet, erzählt: „Zum Beispiel werden Grenzfälle wie eine erfolgreich zurückgewiesene, weil unberechtigte Reklamation in der Kundendatenbank nicht erfasst. Für die weitere Zusammenarbeit mit diesem Kunden wäre eine solche Information aber von Bedeutung."

Fülle von Alltagswissen sichern

Viele Führungskräfte beschäftigt die Frage, ob das Wissen in ihrem Bereich systematisch gepflegt wird und auf dem neuesten Stand ist. Meist wissen die Experten selbst gar nicht, welches Wissen für einen Nachfolger oder das Vertriebsteam entscheidend ist und welches nicht. Steht eine Beförderung, ein Übergang in den Ruhestand oder ein Weggang zu einem anderen Unternehmen an, sind die Betroffenen unsicher, welche Details sie ihren Nachfolgern vermitteln sollen und auf welche verzichten. Besonders wenn es eine Fülle an Alltags-Wissen gibt, ist es für die Beteiligten schwierig, dieses Wissen zu strukturieren. Das gilt auch für flüchtiges, aktuelles Wissen (zum Beispiel die Sonderregelung während der Krankheit eines Kollegen), das eine kurze Halbwertzeit hat. Auch diese Kenntnisse braucht ein Nachfolger, um schnell und erfolgreich seine Aufgabe aufnehmen zu können.

Der Nachfolger erhält oft ein Buch ohne Inhaltsverzeichnis

Selbst wenn der Vorgänger Gelegenheit hat, seinen Nachfolger einzuarbeiten, werden die falschen Fragen gestellt oder nicht alle Informationen weitergegeben. Oder der Vorgänger schüttet seinen Nachfolger so mit Wissen zu, dass dieser kapituliert. Außerdem ist das Wissen selten in Lernfelder („Kapitel") unterteilt und wird eher aus der Situation heraus übermittelt. Für den Nachfolger ist das wie ein Buch ohne Inhaltsverzeichnis. Oftmals wissen Nachfolger mit den Informationen deshalb gar nichts anzufangen und signalisieren Desinteresse, was den Vorgänger wiederum verprellt. Viele Stellenwechsel scheitern auch deshalb, weil die Erwartungshaltungen an den jeweils anderen Part nicht erfüllt werden. Dabei gibt es viele Erfahrungen, die für einen Nachfolger wichtig sind und die nirgendwo nachzulesen sind (siehe Checkliste).

Der Vertrieb greift heute tief in die Wertschöpfungskette von Unternehmen ein. Hightech-Produkte und innovative Dienstleistungen sind wissensintensiver als in der Vergangenheit. Entsprechend spezialisiert und umfassend ist das Wissen einzelner Vertriebsmitarbeiter in Bezug auf individuelle Kundenlösungen. Gute Verkäufer kennen sich sehr gut in den Unternehmen, Produktionsstätten und Logistikabläufen ihrer Kunden aus. Dieses Wissen lässt sich in Datenbanken nur schwer abbilden und bleibt im Kopf der Vertriebsmitarbeiter, wenn man es nicht systematisch erfasst. Vertriebsspezialistin Beckmann: „Allein die Information, bei diesem Kunden kann man sich als Neuer mal einen Einblick in die Produktion verschaffen, kann für einen Nachfolger Gold wert sein, der einen solchen Tipp im CRM vergeblich sucht."

„Jeder muss seine eigenen Erfahrungen machen und hat seine eigene Herangehensweise", diese weit verbreitete Meinung verhindert, dass Nachfolger in

AUTOREN

Ralph Lange
Systemischer Organisationsberater und Coach, spezialisiert auf Personalwechsel von Fach- und Führungskräften in Konzernen und mittelständischen Unternehmen
www.faktor4-beratung.de

Annette Mühlberger
Freie Journalistin mit den Schwerpunktthemen Management/Training, Vertrieb und Einkauf
www.redaktion-muehlberger.de

PRAXISTIPPS

Voraussetzungen für den Wissenstransfer

1. Wissen teilen muss man wollen. Wissenstransfer ist mehr als eine einmalige Initiative oder das Einführen einer Datenbank. Der organisationsweite Erfahrungsaustausch braucht eine übergeordnete Strategie und sollte im Top-Management verankert sein (Sponsoring von oben). Für den Vertrieb bedeutet das: Wer Mitarbeiter dazu anhalten möchte, ihre Erfahrungen zum Beispiel im CRM-System zu teilen, muss diese Informationen dann auch nutzen, etwa für genauere Forecasts und Planungen.
2. Wissen teilen muss sich lohnen. Wer Wertschätzung für seine Arbeit und das Geleistete erfährt, gibt Wissen gerne weiter. Wer aber erlebt, dass Einzelkämpfer weiterkommen als Teamplayer, wird sein Wissen für sich behalten. Um das zu ändern, kann man zum Beispiel Sonderprämien für Tipps verteilen, die anderen zum Verkaufserfolg verhelfen (in vielen Sportarten ist eine solche Assist-Regel längst gängige Praxis, z.B. die Scorer-Wertung im Fußball).
3. Wissen als Teil der Arbeitsroutine betrachten. Wissen zu teilen wird dann nicht als lästige Zusatzarbeit empfunden, wenn es Teil des normalen Arbeitsprozesses wird. Wenn also zum Beispiel die Aktualisierung und das regelmäßige Nachfassen von Kundenpotenzialen ein fester Bestandteil des Reportings ist.

STRATEGIE

Vertriebsregionen oder Leitungsaufgaben intensiv eingewiesen werden und sich von Anfang an auf die wichtigen Dinge konzentrieren. Besonders bei Führungskräften gilt es als selbstverständlich, dass sie sich ohne Hilfestellung zurechtfinden. Wenn es um Kunden und Märkte geht, kann diese Einstellung jedoch sehr schnell sehr negative Folgen haben.

Wissensstafetten erfassen das erfolgskritische Wissen

Implizites Wissen lässt sich am besten durch einen persönlichen Kontakt zwischen Wissensgeber und Wissensträger vermitteln. Eine Methode, um einen Personalwechsel effizient zu gestalten, sind moderierte Übergangsgespräche (Wissensstafetten). An den Treffen nimmt neben den Wissensgebern und Wissensnehmern auch ein Moderator teil, der den Wissensaustausch strukturiert und begleitet. Wissensstafetten machen das Erfahrungswissen von Verkäufern zugänglich und übertragbar. Die Befragung

- erfasst das Erfahrungswissen,
- intensiviert und strukturiert den Übergabeprozess,
- moderiert den Wissenstransfer durch Einzelinterviews von Vorgänger und Nachfolger sowie einer gemeinsamen Wissens- und Erfahrungsübergabe,
- hilft Vorgängern ihr Wissen systematisch und lückenlos zu übergeben,
- teilt das zu übertragende Wissen in Lernpakete,
- führt Nachfolger in ihre Aufgabe effektiv ein,
- gibt den Beteiligten das gute Gefühl, nichts Wichtiges vergessen zu haben,
- bedarf von Seiten der Beteiligten keine Vorbereitung.

Das Entscheidende bei jedem Wissenstransfer ist, die wichtigen Dinge zu erwischen. Eine persönliche und dennoch systematische Befragung kann dies gut leisten, weil das Wissen in einem neutralen Umfeld, ohne Erwartungshaltung Stück für Stück zu Tage kommt. Wichtig ist, dass es gelingt, all das „hervorzuzaubern“, was Mitarbeiter in ihrer langjährigen Tätigkeit für „nicht aufschreibenswürdig“

METHODEN

So sichern Sie das Wissen im Vertrieb

Persönlicher Transfer	Wissensdatenbanken
Altersgemischte Teams: Alt und Jung bewältigen Aufgaben gemeinsam und lernen so mit- und voneinander.	**Verzeichnis der Wissensträger/ -innen („Gelbe Seiten“):** Kompetenzen, Erfahrungen, Kontaktdaten sind in einem Mitarbeiterprofil aufgelistet, so dass jeder im Unternehmen die richtigen Ansprechpartner findet.
Lerntandems: In einem begrenzten Zeitraum wird eine gemeinsame Aufgabe von Wissensnehmer und Wissensgeber erledigt und das erarbeitete Wissen schriftlich festgehalten.	**WiKi (-> CRM)** Unternehmensinterne Wissens-/ Kundendatenbank, die von Mitarbeitern selbst mit relevanten Informationen und Inhalten gefüllt wird.
Moderierte Übergangsgespräche (Wissensstafette für den Führungs- und Personalwechsel): An den Treffen nimmt neben den Wissensgebern und Wissensnehmern ein Moderator teil, der den Wissensaustausch strukturiert und begleitet. Wissensstafetten machen das implizite Wissen im Unternehmen zugänglich und übertragbar.	**FAQ-Sammlung**
Mentoring: Der neuen Fachkraft wird ein erfahrener Mitarbeiter zur Seite gestellt.	
Lessons Learned: Nach Projektabschluss werden alle Erfahrungen, die gesammelt wurden, im Team vorgestellt und gemeinsam diskutiert.	
Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: „Fachkräfte sichern. Wissens- und Erfahrungstransfer“. Berlin 2012	

erachtet haben. Und dass man ihnen hilft, ihr Wissen zu priorisieren und Akzente zu setzen. Susanne Beckmann nennt ein Beispiel: „Soll sich der Nachfolger durch 50 A-Kunden wühlen, nach Gutdünken entscheiden, wen er zuerst anspricht oder gibt es Prioritäten?“ Hier spielen selten allein die Zahlen, sondern immer auch das Bauchgefühl eine Rolle, weiß die Verkaufsexpertin und betont: „Das erfasst die beste CRM-Maske nicht.“

In einem moderierten Übergabeprozess nimmt die Scheu der Beteiligten deutlich ab. Der Vorgänger kann die Verantwortung, sein Wissen lückenlos übergeben zu müssen, abgeben und sich durch die Befragung leiten lassen. Nachfolger wiederum trauen sich, in dieser offenen Atmosphäre alle Fragen zu stellen, die für sie persönlich wichtig und damit letztlich für ihren erfolgreichen Start relevant sind.

Die strukturierte Übergabe von Wissen kann selbstverständlich nur freiwillig erfolgen. Voraussetzung ist eine Kultur des Vertrauens, in der Führungskräfte die Weitergabe von Wissen und das Geleistete wertschätzen. Gehen Sie zunächst davon aus, dass alle Mitarbeiter, auch jene, die das Unternehmen verlassen, ein großes Interesse haben, dass ihr Feld weiterhin in guten Händen ist und gut bestellt werden kann. Vertriebler lassen sich in der Regel auch gut bei ihrer Eitelkeit packen. Oder an eigene, „suboptimale“ Einarbeitungszeiten erinnern, für die sie sich ein besseres Briefing durch den Vorgänger gewünscht hätten.

Der Wissenstransfer bekommt damit einen attraktiven Rahmen. Menschen sprechen gern über ihre Arbeit und ihre Erfolge. Der Wissensgeber muss sich im ersten Schritt wenig Gedanken um den Adressaten machen – ob er zum Beispiel auch wirklich alles schnell genug erfassen und mitschreiben kann. Oder ob den Nachfolger die Vergangenheit überhaupt interessiert. Er kann über seine Leistungen und die Wege dorthin sprechen und zeigen, was ihn in diesem Umfeld erfolgreich gemacht hat. Susanne Beckmann weiß um die positive Wirkung für beide Seiten: „Viele Wissensgeber gehen aus dem Gespräch und sind beeindruckt, was sie in ihrem Job alles geleistet haben.“

Selbst Verkäufer, die die Fronten wechseln, wollen ihre Region und ihren Verantwortungsbereich gut abgeben. Es ist auch ein gutes Ergebnis, wenn im Übergabegespräch der Satz fällt: „Über den Kunden XY brauchen wir gar nicht reden, der wird mit mir wechseln.“ Dann ist es ausgesprochen und der Nachfolger kann sich auf die Situation einstellen. «

VORGEHEN

Machen Sie den Wissenstransfer zu Ihrem Thema

Unternehmen können einiges tun, um die Übergabe ihrer Schlüsselpositionen im Vertrieb reibungslos zu gestalten und das Wissen im Unternehmen zu halten. Wichtig sind folgende Punkte:

- Identifizieren Sie die Schlüsselfunktionen in Ihren Verkaufsregionen/in Ihrer Vertriebsorganisation.
- Planen Sie Überlappungs- und Einarbeitungszeiten mit Sorgfalt.
- Schaffen Sie einen verbindlichen Rahmen für die Übergabe und den Austausch.
- Vergeben Sie Standardthemen und Checklisten und benennen ggf. einen Experten, der den Übergabeprozess im Auge behält.
- Berücksichtigen Sie neben fachlichem Wissen auch kulturelle Themen.
- Planen Sie Zeit für den Personalwechsel ein.
- Moderieren Sie den Übergang.

CHECKLISTE

Erfahrungswissen

Dieses Wissen sollten Sie beim Personalwechsel sichern:

- Was funktionierte bei welchen Kunden in den letzten Jahren besonders erfolgreich?
- Was hat man aus vergangenen Pannen gelernt?
- Wie hat man Krisen überwunden?
- Was ist in der Abstimmung mit anderen Bereichen zu beachten (intern, bei Kunden)?
- Welche kulturellen Fallstricke sollte man umgehen (intern, bei Kunden)?
- Welche Ausnahmesituationen hat es gegeben und wie sind sie behandelt worden?
- Do’s and dont’s bei Kunden, Kollegen, Mitarbeitern, Betriebsrat, Vorgesetzten …
- Implizites Wissen über Abläufe und Kommunikationswege (intern, bei Kunden)
- „Politics“ im Unternehmen (intern, bei Kunden)
- Zusammenarbeit in Gremien und Führungskreisen
- getroffene und noch relevante Entscheidungen
- positive und negative Erfahrungen, in genau diesem Team, in diesem Umfeld, bei diesen Kunden
- aktuelles Wissen, zur Fehlervermeidung und Orientierung in den ersten Wochen
- Erfahrungswissen in Bezug auf Kundenhistorie und Potenziale (zum Beispiel: Was wurde bislang erfolglos angeboten, welche Versprechungen gemacht, was in Aussicht gestellt, wer arbeitet bei Kunden mit wem gut zusammen und mit wem nicht, mit welchen Produkten könnte es bei welchen Kunden(gruppen) Schwierigkeiten geben, welche Kunden haben das Potenzial zu wachsen, wo gilt es Nachwirkungen von Reklamationen zu beachten, welche Kunden sind auf dem Sprung, welche Produktgruppen erhalten bei welchen Kunden(gruppen) neue Chancen?)