

BTV Serie „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“:

3. Teil: Wissensmanagement bei der Unternehmensnachfolge



MAG. (FH) RAINER
SCHMID
BTV Geschäftsbereich
Firmenkunden
rainer.schmid@btv.at

Das BTV Hörbuch „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ liefert mittelständischen Unternehmen Denkanstöße, Lösungsansätze und Tipps für die Praxis. Fünf Beiträge spannen einen Bogen von der Planung der Nachfolge über das Wissensmanagement und die Unternehmenskultur bis hin zu rechtlichen Aspekten einer Unternehmensnachfolge. Im dritten und letzten Teil unserer Serie lesen Sie eine Zusammenfassung des Beitrages „Wissensmanagement bei der Unternehmensnachfolge“ von Univ.-Prof. Dr. Dietmar Rößl.

Beim Wissensmanagement geht es um folgende Fragen: Welches Wissen haben wir heute und wie können wir es nutzen? Wo soll das Wissen verfügbar sein und wo ist es verfügbar? Welches Wissen benötigen wir in Zukunft und wie können wir fehlendes Wissen beschaffen oder entwickeln? Welches veraltete Wissen haben wir, das uns wie ein Treibanker behindert und den Blick auf neue Chancen verstellt, und wie können wir dieses Wissen „vergessen“? Genügt es, wenn ein Mitarbeiter etwas weiß, oder ist es notwendig, dieses Wissen in Informationssystemen zu dokumentieren und so übertragbar und allgemein zugänglich zu machen?

Im BTV Buch „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ zeigen 20 Familienunternehmen, wie die Nachfolgeregelung erfolgreich vorbereitet und umgesetzt werden kann. Das Buch können Sie kostenlos bei Ihrem BTV Firmenkundenbetreuer bestellen.



Fortführung und Neuanfang

Gerade Klein- und Mittelbetriebe haben meist kein ausgeklügeltes System zur Dokumentation und Verteilung von Wissen. Wenn wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wird dieses Defizit sichtbar. Umso deutlicher tritt es zutage, wenn der Unternehmer, der das Unternehmen jahrzehntelang geführt hat, den Betrieb verlässt. Neben dem Risiko, wichtiges Wissen im Zuge einer Unternehmensnachfolge zu verlieren, besteht hier aber auch eine große Chance, „eingefahrenes“ bzw. veraltetes Wissen zu „verlieren“. Die Übergabe sollte eine Mischung aus Fortführung und Neuanfang sein!

In diesem Zusammenhang stellen sich somit folgende Fragen:

- Nimmt der Seniorchef sein Wissen mit und zieht es damit aus dem Unternehmen ab – ermöglicht und erzwingt er so einen deutlichen Neuanfang?
- Überträgt er es an seinen Nachfolger und bindet es damit wieder an einen zentralen „Wissensträger“?
- Gibt er sein Wissen an mehrere Mitarbeiter im Unternehmen weiter?
- Soll der Anlass der Übergabe dafür genutzt werden, das Wissen des Seniorchefs bewusst zu machen und aufzuzeichnen und personenunabhängig zu speichern?

Warum ist Wissensmanagement bei der Übergabe so schwierig?

Das vom Unternehmer über viele Jahre erworbene Wissen ist zu einem Großteil „implizites Wissen“ und somit nur in seinem Kopf gespeichert. Dieses Wissen kann in der Regel nicht aktiv abgerufen werden – erst in einer entsprechenden Situation ist dieses verfügbar. Beispielsweise trifft der Unternehmer einen Kunden und verfügt sofort über alle wichtigen Informationen und die entsprechende Umgangsform. Da die Weitergabe dieses impliziten Wissens den Erfolg der Unternehmensübergabe sehr stark beeinflussen kann, sollten Wege überlegt werden, wie der Übergeber sein Wissen an den Nachfolger weitergeben kann.

Die Übertragung impliziten Wissens kann grundsätzlich auf zwei Wegen erfolgen:

- **Durch Sozialisation:** Hier wird implizites Wissen des Seniorchefs durch Vorzeigen, Vorleben etc.

unmittelbar an den Übernehmer übertragen. Der Übernehmer lernt durch Beobachtung und Nachahmung.

- **Durch Externalisierung:** Hier wird das implizite Wissen des Übergebers explizit und damit durch direkte Kommunikation übertragbar gemacht. Voraussetzung ist allerdings, dass sich der Übergeber zuerst sein implizites Wissen bewusst machen kann (Welches für den Übernehmer relevante Wissen hat er?) und dann dieses Wissen ausformuliert. Damit kann es personenunabhängig als Organisationswissen gespeichert werden (z. B. mit Tonbandaufzeichnungen, durch Verschriftlichung oder in Datenbanken).

Die direkte Weitergabe des Wissens an den Nachfolger ist sicherlich einfacher als die Überführung des impliziten Wissens des Seniorchefs in Organisationswissen des Unternehmens. So kann der Nachfolger frühzeitig in die Unternehmensführung einbezogen werden, bei allen wichtigen Gesprächsterminen mitgenommen werden und erfährt so das Erfahrungswissen des Seniorchefs. Auf diese Weise baut der Nachfolger einen Teil des „impliziten Wissens“ des Seniorchefs seinerseits als „implizites Wissen“ auf.

Um den Prozess der Wissensweitergabe so erfolgreich wie möglich gestalten zu können, ist es erforderlich, die Bedeutung eines erfolgreichen Wissenstransfers sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer klar darzustellen. Der Übergeber muss bereit sein, das vorhandene „exklusive“ Wissen weiterzugeben und sich hierfür auch die notwendige Zeit nehmen. Umgekehrt muss auch der Übernehmer bereit sein, das vorhandene Wissen anzunehmen und den dafür notwendigen Zeitaufwand zu investieren!

Die wichtigsten Aussagen aus diesem Beitrag für Sie zusammengefasst:

Bei der Unternehmensnachfolge geht ohne ein ausgeklügeltes System zur Dokumentation viel Wissen verloren. Auf der anderen Seite bietet sich hiermit jedoch auch die Chance, veraltetes und eingefahrenes Wissen abzulegen.

- Bei der Übergabe von Wissen können Barrieren auftreten. Einerseits von Seiten des Übergebers, der sein Wissen nicht weitergibt, oder von Seiten des Nachfolgers, der das Wissen nicht annimmt.

- Die Übertragung von Wissen kann durch Sozialisation, also durch Vorleben, oder durch Externalisierung, also durch direkte Kommunikation, erfolgen.
- Um die Probleme bei der Wissensübergabe zu entschärfen, muss Wissen personenunabhängig dokumentiert werden. Eine klare Stellvertreterregelung, ein offenes Gesprächsklima und ausreichend Zeit für die Wissensübergabe entschärfen die Problematik.

Für Fragen zum Thema Unternehmensnachfolge steht Ihnen Ihr BTV Firmenkundenbetreuer als erster Ansprechpartner gerne zur Verfügung. Dieser stellt auf Wunsch den Kontakt zu den Experten der BTV sowie zu unseren Netzwerkpartnern her.



Das Hörbuch „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“ können Sie kostenlos bei Ihrem BTV Firmenkundenbetreuer oder unter unternehmensnachfolge@btv.at anfordern.