

Barbara Strohmer

Wissenstransfer in einem Verkaufsteam am Beispiel der Getzner Werkstoffe GmbH

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



FH Kufstein Tirol
Studiengang Internationale Wirtschaft und Management
International Business Studies

Wissenstransfer in einem Verkaufsteam
am Beispiel der Getzner Werkstoffe GmbH

Diplomarbeit

zur Erlangung des
Akademischen Grades
Magistra (FH)

Eingereicht von: Barbara Strohmayer
Bludenz, Österreich
Erstgutachter: Ing. Mag. Kurt Hoffmann
Datum, Ort: Kufstein, am 30. Juni 2007

Erklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst, in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Diplomarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.“

Kufstein, am 30. Juni 2007

Barbara Strohmer

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Darstellungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Vorwort.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Methoden und Vorgehensweise.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Fragestellung.....	4
2.1 Definitionen.....	4
2.1.1 Wissenstransfer.....	4
2.1.2 Wissensmanagement	4
2.2 Eingrenzung der wissenschaftlichen Arbeit.....	5
3 Wissensmanagement.....	6
3.1 Wissen.....	6
3.1.1 Explizites Wissen	7
3.1.2 Implizites Wissen	7
3.1.3 Erfahrungswissen	8
3.2 Komponenten des Wissensmanagements.....	8
3.2.1 Faktor Mensch.....	9
3.2.2 Organisation	10
3.2.3 Technik.....	10
3.3 Modelle des Wissensmanagements	11
3.3.1 Modell 1: nach Hansen, Nohria und Tierney.....	11
3.3.2 Modell 2: nach Bukowitz & Williams.....	14
3.3.3 Modell 3: nach Probst, Raub, Romhardt: 8 Bausteine des Wissensmanagements	18
3.3.4 Modell 4: nach Nonaka und Takeuchi.....	22
4 Wissenstransfer in Verkaufsteams	25
4.1 Verkaufsteam.....	25
4.1.1 Verkauf.....	25
4.1.2 Team.....	26
4.1.3 Wissen des Verkaufsteams	27
4.2 Wissenstransfer	28
4.2.1 Erfolgsfaktoren/ Barrieren des Wissenstransfers.....	28
4.2.2 Werkzeuge.....	33
5 Ist-Analyse.....	38
5.1 Getzner Werkstoffe GmbH	38

5.1.1	Unternehmensdaten	38
5.1.2	Fähigkeitsprofil.....	39
5.1.3	Prozessstruktur (Ablauforganisation)	39
5.1.4	Organigramm des Verkaufsteams.....	40
5.2	Methodik der Befragung	41
5.2.1	Fragebogen	41
5.2.2	Interview.....	43
5.2.3	Ergebnisse der Befragung.....	44
6	GW-Wissenstransfermodell	56
6.1	Vorstellung des Wissenstransfermodells für das Verkaufsteam.....	56
6.1.1	Quellen-/Wissensebene	57
6.1.2	Organisationsebene.....	57
6.1.3	Werkzeugebene	58
6.1.4	Wissenstransferkreislauf.....	60
6.1.5	Wissenstransfermodell des Verkaufs.....	61
6.1.6	Praktisches Anwendungsbeispiel.....	62
6.2	Operative Empfehlungen.....	64
6.2.1	Werkzeuge	64
6.2.2	Überwindung der Wissenstransferbarrieren	69
6.2.3	Führung	72
7	Fazit	74
Literaturverzeichnis.....		76
Literaturverzeichnis.....		76
Internetquellen		83
Sonstige verwendete Medien		84
Anhang A		85
Fragebogen.....		85
Interviewer-Leitfaden		88
Anhang B		89
Häufigkeitsverteilung Frage 4: Gruppe 1 - 5 Jahre		89
Häufigkeitsverteilung Frage 5: Gruppe 1 – 5 Jahre.....		89
Tabelle Frage 5: Gruppe 1 – 5 Jahre.....		90

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: VORGEHENSWEISE UND METHODEN	2
ABBILDUNG 2: KOMPONENTEN DES WISSENSMANAGEMENTS	9
ABBILDUNG 3: WISSENSMANAGEMENTPROZESS NACH BUKOWITZ UND WILLIAMS	15
ABBILDUNG 4: BAUSTEINE DES WISSENSMANAGEMENTS	18
ABBILDUNG 5: FÜNF-PHASENMODELL DER WISSENSCHAFFUNG IM UNTERNEHMEN	22
ABBILDUNG 6: PROZESSSTRUKTUR GW	40
ABBILDUNG 7: ORGANIGRAMM VERKAUFSTEAM	41
ABBILDUNG 8: FEHLERVERMEIDUNG DURCH ERFAHRUNGSAUSTAUSCH	45
ABBILDUNG 9: VERKAUFSRELEVANTES WISSEN	46
ABBILDUNG 10: BEKANNTHEIT DER RICHTIGEN ANSPRECHPARTNER IM UNTERNEHMEN ..	47
ABBILDUNG 11: EXISTENZ DER GW-DATENBANK	48
ABBILDUNG 12: „WISSEN IST MACHT“ VERHALTEN DER MITARBEITER	49
ABBILDUNG 13: VERHALTEN DER MITARBEITER BEIM WISSENSAUSTAUSCH	51
ABBILDUNG 14: DAUER DER FIRMENANGEHÖRIGKEIT	52
ABBILDUNG 15: QUELLEN-/WISSENSEBENE	57
ABBILDUNG 16: ORGANISATIONSEBENE	58
ABBILDUNG 17: WERKZEUGEBENE	59
ABBILDUNG 18: WISSENSTRANSFERKREISLAUF	60
ABBILDUNG 19: WISSENSTRANSFERMODELL IM VERKAUF	62

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: GEGENÜBERSTELLUNG DER KODIFIZIERUNGS- UND PERSONALISIERUNGSSTRATEGIE	12
TABELLE 2: SOLL-/ IST- VERGLEICH DES WISSENSAUSTAUSCHES BEI GW	50
TABELLE 3: BENÖTIGTES WISSEN DES VERKAUFS	53
TABELLE 4: FÖRDERNDE/BEHINDERNDE ELEMENTE DES WISSENSTRANSFERS BEI GW	55
TABELLE 5: ERWARTUNGEN AN DAS WISSENSTRANSFERMODELL	55
TABELLE 6: EINSATZ DER WERKZEUGE	65
TABELLE 7: KOMMUNIKATIONSREGELN	71

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

GW	Getzner Werkstoffe GmbH
d. h.	das heißt
bzw.	Beziehungsweise
u.a.	unter anderem
IT	Informationstechnologie
z.B.	Zum Beispiel
BU	Business Unit

VORWORT

Während meines Berufspraktikums bei Getzner Werkstoffe GmbH stellte ich auf Grund verschiedener Ereignissen fest, dass der Wissenstransfer bei GW nicht systematisch organisiert ist. Da ein langjährig erfahrener Mitarbeiter des Verkaufs dabei war das Unternehmen zu verlassen, stand dieses vor der Herausforderung sein Wissen nachhaltig zu sichern.¹ Außerdem war es auffällig, dass Mitarbeiter Probleme beim Auffinden von Informationen, wie z.B. gespeicherte Dokumente und Daten, hatten. Gemeinsam mit meinem Praktikumsbetreuer Herr Jürgen Kuster entwickelten wir den Vorschlag eine Diplomarbeit zu dem Thema Wissenstransfer zu verfassen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich während des Verfassens dieser Arbeit stets persönlich und fachlich unterstützt haben. Ein großes Dankeschön geht an meine Familie in Salzburg und Bludenz für den bedingungslosen Rückhalt während meines gesamten Studiums. Ebenso geht mein Dank an Herrn Jürgen Kuster für die ausgezeichnete Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Getzner Werkstoffe GmbH. Herrn Ing. Mag. Kurt Hoffmann danke ich für die gute Betreuung seitens der Fachhochschule Kufstein Tirol.

Den personenbezogenen Begriffen, soweit in dieser Diplomarbeit verwendet, kommt keine geschlechtsspezifische Bedeutung zu. Sie sind bei der Anwendung auf bestimmte Personen in der jeweils geschlechtsspezifischen Form zu verstehen.

¹ vgl. Block 2000, S. 149; Patton 2006, S. 2

1 EINLEITUNG

1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

GW ist als Hersteller von geschäumten Polyurethan – Elastomeren in der Kunststoffindustrie zu Hause. Das schnell wachsende Klein- und Mittelunternehmen ist Marktführer in seiner Branche und hoch spezialisiert auf Problemlösungen zur Reduktion von Schwingungen.²

Die besonderen Indikatoren für das schnelle Wachstum sind: Umsatzsteigerungen, stark wachsende Anzahl an Mitarbeitern und Kunden sowie die laufende Anpassung an die Marktgegebenheiten (Neupositionierung, Reorganisation). Das Ergebnis: GW repositioniert sich vom Werkstofflieferanten hin zum Systemanbieter.³

Daher stellen sich neue Herausforderungen an das GW-Verkaufsteam:

- Ein Mix aus erfahrenen und neuen Mitarbeitern sind im Unternehmen tätig
- Kunden und Branchen wurden im Verkaufsteam neu organisiert
- Bedarf an einem vertieften Branchen und Kundenwissen, aufgrund der vertikalen Integration des Produktes

Um diese Herausforderungen in den Griff zu bekommen benötigt GW unter anderem einen systematischen und kontinuierlichen Wissensaustausch. Für GW stellt sich nun die Frage:

„Wie kann der Wissenstransfer bei GW in einem Verkaufsteam gewährleistet werden?“

Das Ergebnis dieser wissenschaftlichen Arbeit soll ein Wissenstransfermodell mit den dazu notwendigen Werkzeugen und Konzepten sein, welches speziell auf ein Verkaufsteam zugeschnitten ist.

² vgl. Getzner Werkstoffe GmbH 2005, S. 2

³ vgl. Getzner Werkstoffe GmbH 2005, S. 3