Zeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Einsatz von Wissens-Management-Systemen im Umfeld der Sanierungsberatung und Insolvenzverwaltung

Anwendungsbeispiel einer Wissens-Datenbank für branchenspezifische Schwerpunkte

Thomas Dobler / Antje Lambert*

Die Sanierungsberatung und die Insolvenzverwaltung stellen klassische Querschnittstätigkeiten dar, bei denen fundierte interdisziplinäre Fachkenntnisse notwendig sind. Gefordert ist eine Kombination aus betriebswirtschaftlichem Know-how, Kenntnissen aus den unterschiedlichsten Rechtsgebieten und Kenntnissen aus den Branchen der zu betreuenden Unternehmen. Insbesondere Branchenkenntnisse werden zum ausschlaggebenden Faktor, wenn es um eine erfolgreiche Fortführung und Sanierung des Unternehmens geht. Durch einen souveränen Umgang mit den Besonderheiten des jeweiligen geschäftlichen Umfelds können sowohl die im Unternehmen tätigen Akteure als auch die Kunden und Lieferanten von den Erfolgsaussichten einer Unternehmensfortführung oder -sanierung überzeugt und somit für notwendige unterstützende Aktivitäten gewonnen werden.

1. Einführung

Erfolgreiche Unternehmensführung setzt auch an der Qualität der rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung außerhalb von Sanierungs- oder Insolvenzfällen an. Hier erwartet der Mandant einen Mehrwert der Beratung, der sich auch aus Kenntnissen (Wissen) speist, die über den eigenen fachlichen Tellerrand des Beraters hinausgehen. Weitgehende Kenntnisse der Strukturen des Mandanten erlauben eine umfassendere und proaktive Beratung, führen zur verstärkten Bindung des Mandanten und bilden eine positive Abgrenzung zu anderen Beratern und Kanzleien. Den Aspekt der Branchenkenntnis stellen nicht nur Unternehmensberatungen und Kreditinstitute verstärkt in den Vordergrund[1]. Auch Rechtsanwaltskanzleien betrachten sich zunehmend als „externe Rechtsabteilung" ihrer Mandanten und werben mit der Spezialisierung auf bestimmte Branchen.

2. Generierung von Branchenwissen

All diese Aspekte erfordern ein fundiertes Wissen. Der Umfang der zu beherrschenden Informationen nimmt dabei stetig zu, was allein an

- den gesetzlichen Neuregelungen (z. B. im Steuerrecht),
- dem zunehmenden Einfluss der europäischen Rechtsetzung und
- den relevanten neuen Urteilen der Gerichte (insbesondere z. B. im Arbeitsrecht und im Anfechtungsrecht) deutlich wird.

Erfreulicherweise existieren diverse Datenbanken und Online-Portale, die sich auf diese Sachverhalte spezialisiert haben. Leider gibt es noch kein übergreifendes Meta-Abfragemodul, das am PC gespeicherte Datenbanken, Onlineportale etc. gemeinsam abrufen und zusammenführen kann. Dessen ungeachtet entsteht „Wissen" aber ebenso in der praktischen täglichen Arbeit und liegt auch in Form zahlreicher weiterer Dokumente vor:

- Branchenberichte (Branchenverbände, Banken, Kreditversicherer, Ratingagenturen, Tagespresse etc.), Branchenhandbücher;
- branchenspezifische Fachliteratur;
- Branchenvergleichszahlen (z. B. aus DATEV Lexinform);
- eigene Erkenntnisse aus der täglichen Arbeit, aus Gesprächskreisen, Arbeitsgruppen, Korrespondenz;
- Kontakte zu Branchenspezialisten;
- eigene Checklisten für standardisierbare Aufgaben;
- Dokumentation von „Best-Practice-Lösungen";
- aktuelle (rechtliche) Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die praktische Arbeit;
- mandantenbezogene Sonderaspekte.

Dabei sollte zwischen Daten, Informationen und Wissen wie folgt differenziert werden: Daten sind Angaben wie z. B. „35 Grad Celsius"; eine Information entsteht durch Interpretation in einem Kontext wie z. B. „an der Küste sind es heute Mittag 35 Grad im Schatten". Wissen entsteht, wenn diese Informationen mit Erfahrungen verbunden und für Handlungen nutzbar gemacht werden[2].

Wissen wird in der Literatur nicht zu Unrecht als *das* Vermögen des Unternehmens bezeichnet[3]. Moderne Ansätze gehen soweit, diesen Vermögensgegenstand zu analysieren und seine Mehrung in Form von Wissensbilanzen zu verfolgen[4]. Um dieses Wissen lang-

* Dipl. Wirtschafts-Ing. Thomas Dobler ist als selbständiger Steuerberater in Bretten tätig. Antje Lambert ist Rechtsanwältin und Fachanwältin für Bau-und Architektenrecht und bei der Depré RECHTSANWALTS AG in Mannheim tätig.

1 Diese Ansätze fließen auch in die zahlreichen Branchen-Fachinformationen der Banken und Sparkassen ein. So existiert eine Vielzahl von Branchenanalysen z. B. der Sparkassenfinanzgruppe *(https://www.sparkassenverlag.de/spezial/bradi/index.htm)*.

2 In Anlehnung an Boeing, Die Organisation des Unfassbaren, Technology Review 03/2010 S. 62 ff.

3 „Das Vermögen eines Unternehmens ist das, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermögen", vgl. Fuchs, LERN Management statt LEAN Management, in: Wissen im Wandel – die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, 2001.

4 Vgl. dazu z. B. den Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) unter *www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Wissensbilanzen.htm*.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010 - (http://www.KSIdigital.de) 13.09.2010 - 15:38

Zeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

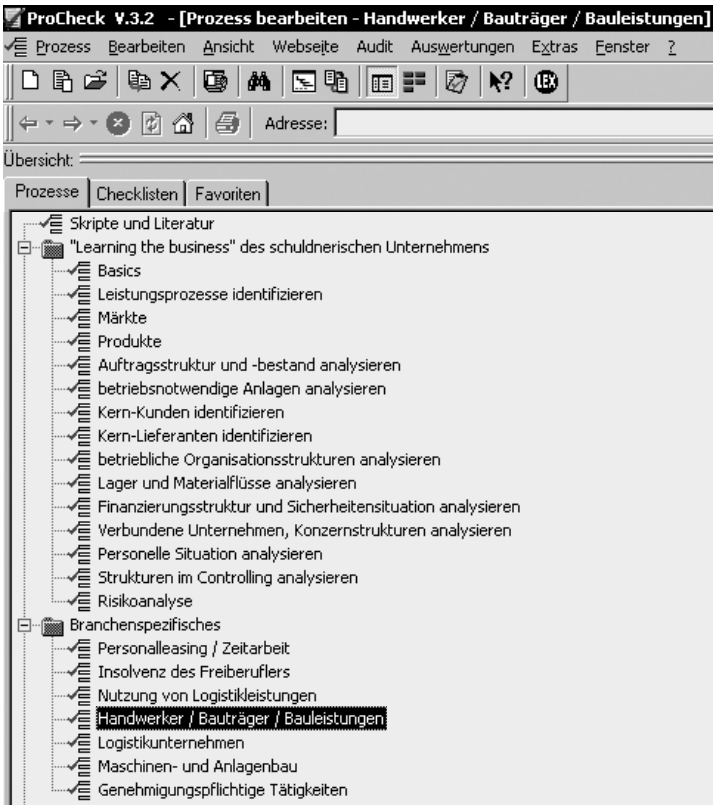


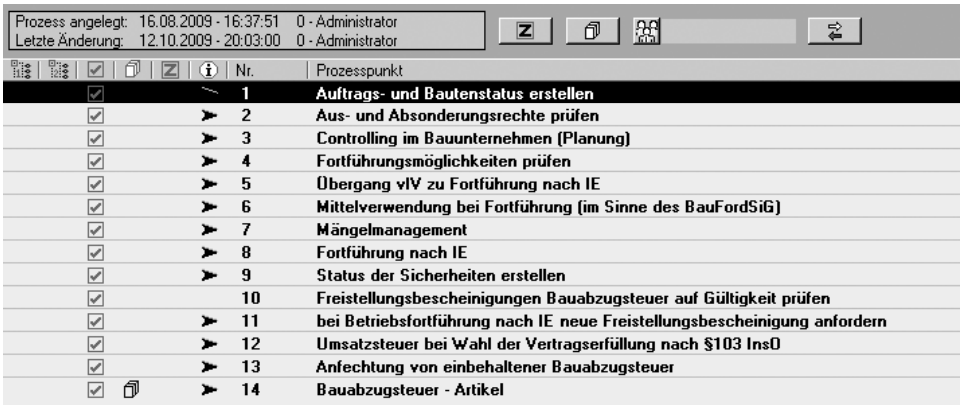
Abb. 1:
Erste Gliederungsebene der Software ProCheck

fristig zugänglich zu machen, können Softwarelösungen herangezogen werden, welche sich unter dem Begriff der Wissens-Management-Systeme (WMS) beschreiben lassen.

3. Ziele und Nutzen von Wissens-Management-Systemen

Ziel eines solchen Systems ist es, Informationen in nahezu jeglicher Art (Office Dokumente, pdf-Dateien, externe Verknüpfungen etc.) strukturiert aufzunehmen und den Zugriff für alle in den Prozess der Beratung eingebundenen Personen über Auswertungsmöglichkeiten zu erlauben[5]. Speziell auch branchentypische Aspekte können auf diese Weise schnell zur Verfügung gestellt werden, damit bei jedem neuen, ähnlich gelagerten Beratungsfall auf dieses Wissen zugegriffen werden kann. Das Wissensmanagement ermöglicht somit die langfristige personen- und standortunabhängige Nutzung von Wissen und bietet auch Vorteile beim Aufbau neuer personeller Ressourcen.

Abb. 2: Zweite Gliederungsebene der Software ProCheck



Der Nutzen der Wissens-Management-Anwendung wird gesteigert, wenn alle in den interdisziplinären Prozess einbezogenen Facheinheiten wie

- Sanierungsexperten,
- Insolvenzverwalter,
- spezialisierte (Fach-)Anwälte,
- Steuerberater/Wirtschaftsprüfer,
- Betriebswirte,
- Sachbearbeiter etc.

auf diese Quellen zugreifen können und sich gegenseitig Wissen verfügbar machen[6]. Durch die aktuellen Mittel der EDV[7] lassen sich diese Systeme auch ortsunabhängig nutzen und fördern somit Aspekte der Zusammenarbeit (Collaboration).

Ein wesentlicher Aspekt ist die Aktualität und Belastbarkeit der Informationen. Dies macht einen gewissen Aufwand an Moderierung der einzelnen Module der Datenbank notwendig. Denkbar sind beispielsweise regelmäßige interdisziplinäre Fachzirkel, in denen aktuelle Themen diskutiert werden. Die Ergebnisse können dann durch den Moderator in das Wissens-Management-System eingestellt werden. WMS lassen sich auf diverse technische Arten umsetzen. Die einfachste Ausprägung ist dabei der Einsatz von Volltext-Suchtools. Diese Tools erstellen einen Index über die Inhalte aller gespeicherten Dokumente und bieten dann die Möglichkeit, nach Stichworten oder Kombinationen aus Stichworten zu suchen[8]. Die vorherige Strukturierung der zur Suche verfügbaren Dokumente ist nicht zwingend notwendig. Eine zusammenhängende Doku-

5 Vgl. Disterer, Wissensmanagement in der Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, KSI 04/2009 S. 169. Weiterführende Informationen bieten u. a. die folgenden Internetseiten: *www.wissenmanagen.net* (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: WissensMedia – Fit für den Wissenswettbewerb); *www.wissensmanagement.net* (mit Informationen zum Thema allgemein, Softwarelösungen und zahlreichen weiteren Links); *www.wissensmanagement-gesellschaft.de; www.steinbeis-wissensmanagement.de*.

6 „Wissen braucht Kommunikation – denn diese ist der kritische Erfolgsfaktor – Gute Kommunikation heißt beispielsweise zu wissen, wer in der Organisation an welchen Themen ‚dran' ist", vgl. Papmehr, Wer lernt ist dumm, in: Wissen im Wandel – die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, 2001.

7 Remote-Zugriff über Terminalserver, Citrix-Umgebungen bis hin zu Arbeitsumgebungen in der „Cloud".

8 Vgl. exemplarisch Copernic Desktop Search (*www.copernic.com*).

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010 - (http://www.KSIdigital.de) 13.09.2010 - 15:38

Zeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

mentation von Aspekten zu einem Thema ist hierbei aber ebenso wenig möglich wie die gezielte Anpassung von Dokumenten an Änderungen von Rechtsnormen oder Rechtsprechung oder die Zusammenfassung zu Checklisten.

4. Einsatz vom WMS mithilfe von Software-Paketen

Leistungsfähiger sind Lösungen, welche auf bereits vorhandenen Dokumenten-Management-Systemen (DMS)[9] aufbauen. Es existieren auch diverse Lösungsansätze, die auf dem System der sog. Wikis aufbauen. Nachfolgend wird anhand der spezialisierten Software-Pakete ProCheck[10] und lexiCan[11] aufgezeigt, wie sich eine WMS-Lösung einsetzen lässt, um Informationen – in den Beispielen handelt es sich um Ausschnitte zum Themenbereich der Branchenkenntnis „Bauleistungen/Bauträger" – zu verwalten. Daneben existiert eine Vielzahl weiterer Softwarelösungen für das Wissensmanagement[12].

Im nachfolgend näher erläuterten Fall (Software ProCheck) handelt es sich um einen Ausschnitt aus einer weit umfangreicheren Wissens-Management-Sammlung, die in der praktischen Arbeit mit Insolvenzverwaltern aus der täglichen Arbeit heraus entstanden ist. Die Abb. 1 auf S. 172 zeigt die oberste Gliederungsebene. Im Beispielfall existiert bereits eine Sammlung von Branchen, zu denen spezifische Problemstellungen erfasst wurden – hier die Branche der „Bauunternehmen".

Innerhalb dieser Gliederung können beliebig viele Aspekte aufgenommen werden, wie ein Blick auf die zweite Gliederungsebene in Abb. 2 auf S. 172 zeigt.

Branchenspezifisches

Handwerker / Bauträger / Bauleistungen

Prozess angelegt:	16. 08. 2009, 0 – Administrator
Letzte Änderung:	12. 10. 2009, 0 – Administrator

1 Auftrags- und Bautenstatus erstellen

Detailinformation	(1) Aktuellen Auftragsstatus erstellen ■ Bautenstand aller BV erheben ■ Kalkulation der BV ■ Bauakten zusammenstellen ■ Stand des BV im Ablaufplan / Fertigstellungstermine / bereits eingetretene Verzögerungen ■ BV dokumentieren (Bilder, Videos) ■ Baustellenbegehung mit Bauherr, Architekt, Bauleiter und Unternehmer ■ Abgrenzungsmöglichkeiten der Leistungserbringung prüfen ■ Kosten und zeitlichen Bedarf der restlichen Fertigstellungsarbeiten zusammenstellen ■ noch realisierbare Erlöse den notwendigen Fertigstellungskosten gegenüberstellen ■ Anzahlungsproblematiken beachten (ggf. wurde bereits weit über den tatsächlichen Fertigstellungsgrad hinaus anbezahlt) ■ Situation der Subunternehmer und Lieferanten klären (weitere Verfügbarkeit) ■ Alleinunternehmer oder Teil einer ARGE? (2) Inventur ■ Material auf Bauhof und auf Baustellen (EV-Problematiken beachten) zusammenstellen ■ Maschinen auf Bauhof und Baustellen (eigene und im Fremdeigentum) zusammenstellen (auch Kleinmaschinen)

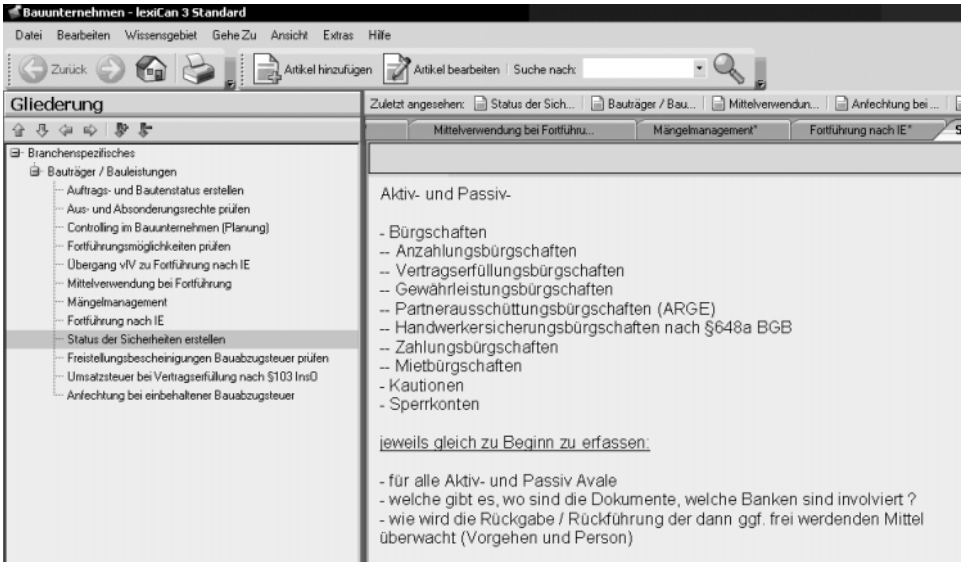
Abb. 3: Aufnahme brachenspezifischer Detailinformationen

Wiederum kann jeder Gliederungspunkt Wissen in Form von freien Texteinträgen, hinterlegten Arbeitshilfen, weiteren Dokumenten oder Verknüpfungen auf externe Datenquellen aufnehmen (vgl. Abb. 3).

Je nach Umfang der Nutzung des Systems können aus diesen Sammlungen Checklisten generiert werden, welche die Abarbeitung der diversen branchenspezifischen Schwerpunkte dokumentieren.

Es wird deutlich, dass das WMS die Informationen hierarchisch verfügbar macht. Somit wird einerseits ein schneller Überblick, andererseits auch eine detailreiche Beschrei-

Abb. 4: Informationssammlung im Rahmen von lexiCan



9 Vgl. exemplarisch LEXolution (*www.stp-online.de*).

10 Details zu dieser Software können über die DATEV eG erfragt werden. Hier wird nur ein sehr kleiner Teilbereich des Leistungsspektrums vorgestellt. Der eigentliche Zusatznutzen bietet sich vor allem in der Einbindung des Systems in eine DATEV-Systemumgebung, bei der aus allen DATEV-Programmen auf die ProCheck-Wissensdatenbank zugegriffen werden kann (Hinweis: Das Thema Wissensmanagement ist auch Schwerpunkt im „DATEV magazin" 01/2010).

11 Eine Software der vetafab Software GmbH (*www.lexican.de*).

12 Es sei insoweit auf die diversen Softwaredatenbanken im Internet zur weiteren Recherche verwiesen.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010 - (http://www.KSIdigital.de) 13.09.2010 - 15:38

Zeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

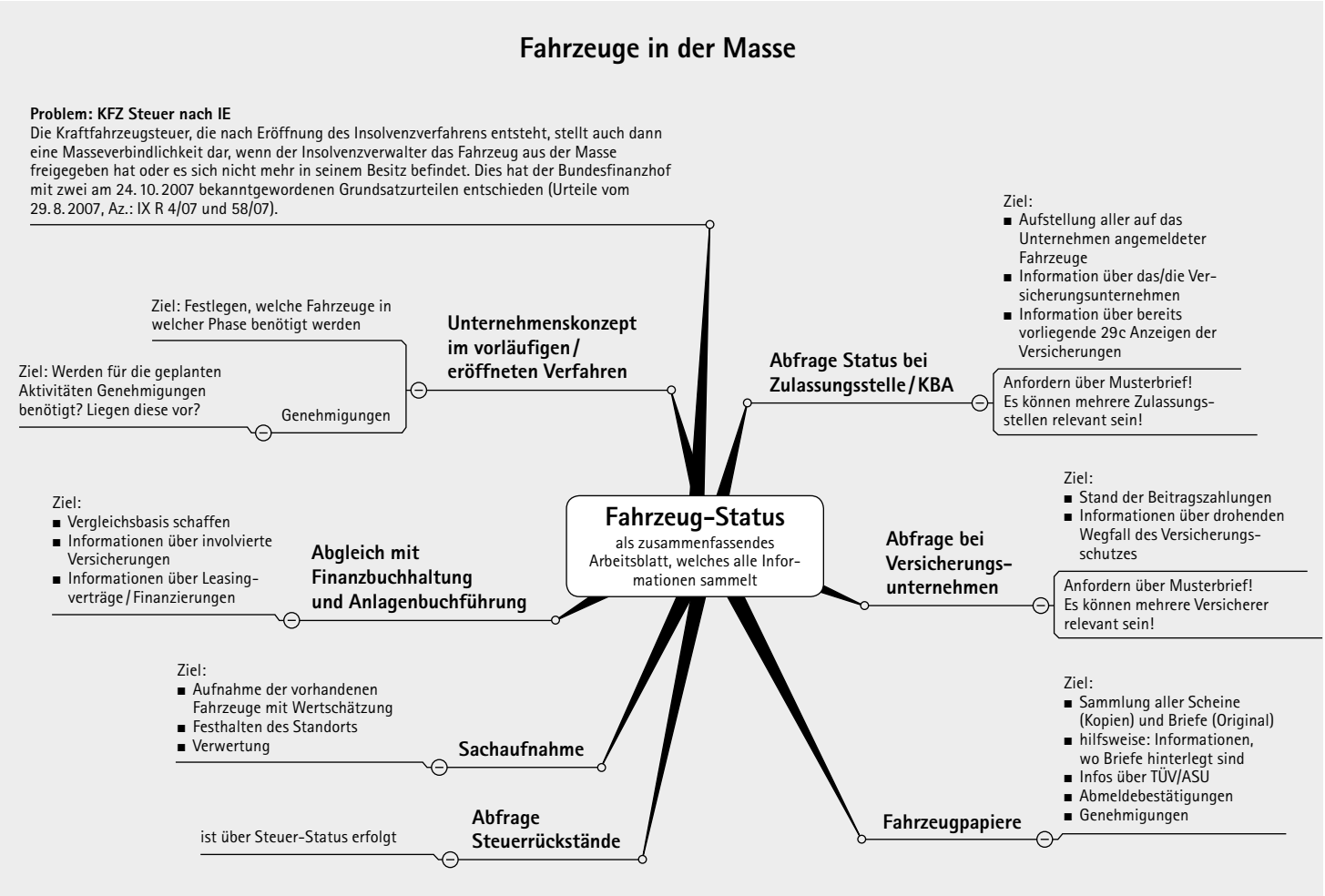


Abb. 5: Wissenssammlung durch Mindmapping

bung der Informationen ermöglicht. Bei jedem neuen Sanierungsauftrag kann sich der Berater auf schnelle Art und Weise einen guten Überblick über die Besonderheiten der Branche, speziell zu beachtende Aspekte etc. verschaffen. Ähnliche Funktionalitäten bieten Software-Pakete wie lexiCan, Abb. 4 auf S. 173 veranschaulicht dies.

Bei der Auswahl des WMS ist vor allem auf ein einfaches Handling beim Einstellen und Aktualisieren der Inhalte und ausgereifte Suchfunktionen zu achten. Beim Einsatz von WMS ist auch eine strukturierte Visualisierung von Wissen ein wesentlicher Gesichtspunkt. Wissen liegt in vielen Fällen nicht als lineare Sammlung vor, sondern ist vernetzt und nicht-linear. WMS bilden dies primär über beliebige Verlinkungen innerhalb der Wissensgebiete ab. Im vorliegenden Fall werden die Themen über sog. Mindmaps[13] eingeführt. Hierbei bildet ein zentrales Thema den Ausgangspunkt eines Schaubilds (Mindmap). Davon ausgehend werden anschließend Zweige mit Ideen, Notizen, Bildern und Aufgaben hinzugefügt. Die einzelnen Aspekte werden somit visualisiert und können durch eine weitere Ebene der Wahrnehmung zusätzlich erfasst werden.

In Abb. 5 wird die Einführung in die Wissenssammlung zum Themenbereich „Fahrzeuge in der Insolvenzmasse" über eine derartige Mindmap exemplarisch dargestellt, welche eine Einstiegsseite in einem auf lexiCan eingerichteten WMS abbildet. Die eigentliche Dokumentation des Wissens zu diesem Bereich wird dann wieder in klassischer Textform mit verlinkten Dokumenten umgesetzt.

Über die Mindmap wird ein besonders schneller inhaltlicher Überblick auf die Gesamtheit der einzelnen Aspekte und deren Zusammenhänge möglich.

Über die im WMS verwalteten Informationsbereiche muss der jeweilige Nutzer anhand der sehr spezifischen Fragestellungen im Unternehmen entscheiden. Im vorliegenden Fall soll das WMS Wissen aus dem Bereich der Sanierungsberatung und Beratung von Insolvenzverwaltern abbilden. Im Rahmen der praktischen Arbeit hat sich die nachfolgende Struktur herausgebildet. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden nicht alle Prozessbereiche mit allen Details eingeblendet (vgl. Abb. 6 auf S. 175)[14].

13 Eine Mindmap beschreibt eine von Tony Buzan beschriebene kognitive Technik zur visuellen Darstellung eines Themengebiets.

14 Abkürzungen in der Darstellung: vIV = vorläufiges Insolvenzverfahren; IE = Insolvenzeröffnung.

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010 - (http://www.KSIdigital.de) 13.09.2010 - 15:38

Zeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Unter den jeweiligen Punkten finden sich neben grundlegenden Erläuterungen zum jeweiligen Thema die folgenden nützlichen Sachverhalte:

- **Fallsammlungen:** Welche konkreten Projekte wurden umgesetzt und welche Besonderheiten waren dabei jeweils zu beachten?
- **Best-Practice-Berichte:** Wie konnten konkrete Fragestellungen besonders effektiv und effizient umgesetzt werden („das Rad nicht mehrfach erfinden")?
- **Checklisten:** Welche Punkte sind in jedem Fall im Erstkontakt abzufragen (je nach Branche, Rechtsform etc.)?
- **Musterschreiben:** z. B. Sammlung von Einspruchstexten und Erwiderungsschreiben an die Finanzverwaltung.
- **Berechnungsmodelle:** Vorlagen zur simultanen Ertrags- und Liquiditätsplanung, ferner z. B. Tools für Differenzlohnberechnungen.
- **Weitere Texte:** Urteile, Brancheninformationen, BMF-Schreiben, Manuskripte (Seminare etc.).

5. Fazit

Wissens-Management-Systeme eignen sich hervorragend zur Sammlung und Verfügbarmachung von Informationen. Denn nur über einen gezielten Zugriff auf Informationen wird hieraus – und im richtigen Kontext eingesetzt – Wissen erzeugt. Speziell für nicht standardisierte Bereiche wie die Dokumentation von Branchenwissen und in beratungsintensiven Geschäftsfeldern bietet es sich an, derartige Systeme aufzubauen, um den eigenen Ansprüchen – und vor allem denen der Mandanten – an Effizienz und Qualität der Beratung gerecht zu werden.

Dabei spielen auch Visualisierungselemente eine wesentliche Rolle bei der Akzeptanz in der Arbeit mit derartigen Systemen. Moderne Software-Pakete bieten hierzu eine reiche Auswahl an Instrumenten an. Die Wahl der optimalen Software richtet sich dabei stark an den Bedürfnissen der Nutzer aus.

Das WMS ist hierbei als lebendige Sammlung anzusehen, die sich permanent an neue Anforderungen, neue Kenntnisse und neue Beratungsaufträge etc. anpasst. Das WMS bildet somit die lebenslange Notwendigkeit des Lernens ab.

Abb. 6: Beispielhafte Strukturierung einer Mindmap

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010 - (http://www.KSIdigital.de) 13.09.2010 - 15:38