

## Massemehrung durch Forderungsmanagement

### A. Einleitung

Das Generieren einer möglichst hohen Masse liegt im wohlverstandenen Interesse aller am Insolvenzverfahren Beteiligten. Regelmäßig trifft der Insolvenzverwalter neben den sächlichen Betriebsmitteln auch auf offene Geldforderungen des Insolvenzschuldners. Diese geltend zu machen ist seine elementare Pflicht. Nur in Ausnahmefällen wird man sich beim Forderungseinzug der Systeme bzw. Strukturen des Insolvenzschuldners bedienen können. Deren Fehlerhaftigkeit ist oftmals eine Mitursache der Insolvenz. Für den Insolvenzverwalter ist es daher elementar, ein strukturiertes, durchdachtes und vor allem wirtschaftliches Forderungsmanagement vorzuhalten, das alle insolvenzrechtlich zulässigen Facetten beinhaltet. Die Schwerpunkte der folgenden Betrachtungen werden auf der eigenen Bearbeitung des Forderungseinzugs durch den Verwalter, der Delegation (Mandatierung) des Forderungseinzugs und dem Forderungsverkauf liegen.

Der BGH hat sich in einem Urteil vom 03. März 2016 (BGH, IX ZR 119/15) intensiv mit der Frage des Forderungseinzugs befasst. Die Entscheidung hat in Verwalterkreisen für einige Aufregung bzw. für Unverständnis gesorgt. Ohne auf die Gründe der Vorbehalte näher einzugehen, kann man die Entscheidung des BGH durchaus als Rahmenbedingung für den Forderungseinzug, den ein Insolvenzverwalter auf einen Rechtsdienstleister delegiert hat, begreifen und nutzen.

### B. Grundlagen

#### 1.) Bedeutung des Forderungsmanagements im Insolvenzverfahren

Die Rechtsprechung sieht den Einzug der Forderungen des insolventen Schuldners zu Recht als elementar an. Das gesamte Insolvenzverfahren steht unter der Bedingung der Kostendeckung. Um diese zu erreichen, müssen sämtliche Ressourcen mobilisiert werden. Neben den sächlichen Betriebsmitteln spielen die Forderungen, je nach Geschäftsbereiche des insolventen Schuldners, eine große bzw. maßgebliche Rolle. Dem entsprechend hoch ist der Stellenwert des Forderungseinzugs im Insolvenzverfahren. So führt der BGH in seinem Urteil vom 03. März 2016 (BGH, IX ZR 119/15) aus:

„Der Forderungseinzug gehört im Hinblick auf den Übergang des Verwaltungs- und Verfügungsrechts gemäß § 80 InsO sowie auf das Verbot der Einzelzwangsvollstreckung gemäß § 89 InsO zu den **Kernpflichten** des Verwalters.“

Und

„Der Insolvenzverwalter ist den Insolvenzgläubigern gegenüber zur bestmöglichen Erhaltung und Verwertung der Insolvenzmasse verpflichtet.“

Schließlich:

„Dazu gehört es, zur Masse gehörende Forderungen des Schuldners gegen Dritte geltend zu machen und erforderlichenfalls mit den Mitteln des Rechts durchzusetzen.“

**Ausprägung** diese Verpflichtung des Verwalters ist dessen **Haftung** nach § 60 InsO, wenn und insoweit diese Kernaufgabe nicht oder nicht hinreichend ausgeführt wird. Korrespondierend zu dem vom BGH verwendeten Begriff der „Kernpflicht“ des Verwalters lautet der Leitsatz des Urteils vom 03. März 2016 (BGH, IX ZR 118/15)

„Der Insolvenzverwalter hat gegenüber den Insolvenzgläubigern das Verschulden eines Rechtsanwalts, den er mit der Durchsetzung einer zur Masse gehörenden Forderung beauftragt hat, in gleichem Umfang zu vertreten wie eigenes Verschulden.“

Der Verwalter hat damit gemäß § 278 BGB für Pflichtverletzungen einzustehen, die ein beauftragter Fachmann bei Erfüllung insolvenzspezifischer Pflichten begeht. Problematisch kann dies (wie wohl beim BGH-Fall) insbesondere werden, wenn ein Sozium des Verwalters mit dem Forderungseinzug beauftragt werden soll.

Möglicherweise muss insoweit das Forderungsmanagement im Hinblick auf die Frage, wer den Forderungseinzug betreiben soll, überdacht werden.

## 2.) Entscheidungsfreiheit des Verwalters

Der Verwalter kann die Bearbeitung des Forderungseinzugs natürlich selbst übernehmen, er darf aber diesen Bereich auch delegieren. Auch dies hat der BGH in seiner Entscheidung vom 03. März 2016 (BGH, IX ZR 119/15) betont:

„Der Insolvenzverwalter kann sein Amt als solches weder ganz noch teilweise auf andere Personen übertragen; vielmehr ist er mit diesem höchstpersönlich betraut. Insolvenzspezifische Handlungen darf er nur persönlich vornehmen. (...)

Die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter oder Dritte, etwa an einen Rechtsanwalt, wird durch den Grundsatz der Höchstpersönlichkeit des Amtes (...) nicht ausgeschlossen. Die Vorschrift des § 5 InsVV setzt gerade voraus, dass zur Verwaltung gehörende Tätigkeiten angemessenerweise einem Rechtsanwalt, einem Wirtschaftsprüfer, einem Steuerberater oder anderen Fachleuten übertragen werden können.“

Grenzen für die Delegierung von Aufgaben des Forderungseinzugs (wie auch für die Frage eines Verkaufs von Forderungen) bilden daher lediglich die Grundsätze zur rechts- und insolvenzzweckwidrigen Handlung.

## 3.) Vorgabe: Bestmögliche Befriedigung

Folgerichtig zur Gewichtung des Forderungseinzugs bestimmt der BGH (Urteil vom 03.03.2016, IX ZR 119/15 (m.w.N.) weiter:

„Der Insolvenzverwalter ist den Insolvenzgläubigern gegenüber zur **bestmöglichen** (...) **Verwertung** der Insolvenzmasse verpflichtet.“

„Bestmöglich“ heißt, richtig verstanden, den Weg der Verwertung zu wählen, der den höchsten Erfolg, sprich: den höchsten Ertrag, verspricht. Die gilt (gerade) auch im Forderungseinzug.

Die Fragen für den Verwalter lauten also:

Verwerfe ich durch Verkauf oder durch Einzug der Forderung?

Soweit die Entscheidung für den Forderungseinzug fällt:

Übernehme ich selbst den Forderungseinzug oder mandatiere ich (einen Sozius oder) spezialisierte Rechtsdienstleister?

Nachfolgende wird zunächst der Forderungseinzug betrachtet, im Anschluss daran der Forderungsverkauf.

## C. Forderungseinzug

### 1. Allgemeines

Die Frage: „Wer zieht mehr Geld zur Masse ein – ich selbst oder ein externer spezialisierter Rechtsdienstleister?“ bezieht sich absichtlich nicht auf das tatsächliche Können.

Es steht völlig außer Frage, dass ein Insolvenzverwalter Forderungen einziehen kann, sonst würde er unter keinen Umständen bestellt werden. Natürlich wird ein Insolvenzverwalter den Forderungseinzug „können“, ihn beherrschen.

Zudem ist das Einziehen einer Geldforderung eigentlich vom Grundsatz her sehr einfach.

Mahnung - Titulierung - Zwangsvollstreckung.

Maßgeblich aber ist das zu prognostizierende Endergebnis, also: Der Nettonutzen für die Masse.

Als Verwalter ist man auf das Mandat zum Forderungseinzug nicht angewiesen und kann daher wertfrei fragen:

- Ist eine Delegation des Forderungseinzugs im konkreten Insolvenzfall überhaupt sinnvoll?
- Wenn ja: Welche Erwartungen muss ich an ein professionelles Forderungsmanagement stellen?
- Kann ich diese Erwartung im konkreten Insolvenzfall selbst erfüllen oder verspricht eine Delegation bestimmter Aufgaben einen höheren Ertrag?

### 2. In welchen Konstellationen bietet sich beim Forderungseinzug ein Delegieren an?

Die Frage der Sinnhaftigkeit einer -auch teilweisen- Delegation des Forderungseinzugs lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Jedes Verfahren hat seine Besonderheiten.

Für eine Eigenbearbeitung kann beispielsweise sprechen:

- Einfacher Datentransfer der Stammdaten vom Insolvenzschuldner in das Programm des Verwalters
- Eignung bestehender Programme für den konkret erforderlichen Forderungseinzug
- Ausreichende personelle und fachliche Ressourcen
- Bestehen branchenspezifische Fachkenntnisse im Verwalterbüro
- Problemlose Anspruchsgrundlagen bei den Forderungen
- Geringe Anzahl der Forderungen.

Eine Sinnhaftigkeit der Delegation des Forderungseinzugs kann sich, neben dem Fehlen hinreichender Gründe für die Eigenbearbeitung, natürlich auch aus einer Reihe anderer Gründe ergeben. Denkbar ist, die nachstehenden drei Fallgruppen als potentiell mandatierbar anzusehen:

**a) Einziehungsfälle, die besonderes Fachwissen erfordern**

Niemand kann in allen Fachbereichen über das notwendige Fachwissen verfügen oder dieses anderweitig vorhalten. In solchen Fällen kann die Delegation sogar geboten sein. Hier kommen regelmäßig Fachanwälte als Rechtsdienstleister in Betracht.

**b) Besonders komplexe Sachverhalte**

Umfangreiche Sachverhalte bedingen einen erheblichen Zeitaufwand für den Einzug einer Forderung. Diese Fälle münden häufig in ein Klageverfahren, die im Rahmen des Insolvenzverfahrens vom Insolvenzverwalter wirtschaftlich nicht darzustellen sind. Auch hier bietet sich die Mandatierung eines Fachanwaltes an.

**c) Massenforderungen**

Hierbei handelt es sich zumeist um eine Vielzahl gleichartiger Forderungen, häufig mit einer vergleichsweise geringen Hauptforderungshöhe. Diese Forderungen sind regelmäßig nicht rechtlich problematisch. Ihre erfolgreiche Bearbeitung setzt allerdings eine durchdachte, effiziente und massenbelastbare IT-Landschaft sowie einen hinreichenden Personalbestand im Hintergrund voraus, die gewährleisten, dass Aufwand und Ertrag in einem gesunden Verhältnis stehen.

Hier bietet sich die Kooperation mit Inkassounternehmen oder entsprechend spezialisierten Inkassosanwälten an.

**3. Was muss ein professionelles Forderungsmanagement leisten?**

Die Erwartungen an ein professionelles Forderungsmanagement (also auch die Erwartungen, die ein Verwalter an sein eigenes Forderungsmanagement stellen sollte) sind für alle Forderungsgläubiger im Grundsatz gleich. Ihre Idealvorstellung ist, wie auch die der Verwalter:

**Einzugsquote 100 %, lautlos und ohne Kostenbelastung (der Masse).**

Natürlich wird niemand dieser Vorstellung gerecht werden können. Als Grundlage sollte jedoch gelten, dass alle Forderungen eingezogen werden

- effizient
- möglichst vollständig
- mit einem wirtschaftlich vertretbaren Aufwand
- im Rahmen geltenden Rechts und imageschonend.

**a) Effizienter Einzug aller Forderungen**

Beim Einzug von Forderungen muss gewährleistet sein, dass mit den korrekten Stammdaten der Forderungsschuldner gearbeitet wird. Die Forderungen müssen dabei regelmäßig aus den Systemen des insolventen Schuldners in die Systeme des Unternehmens transferiert werden, das die Forderungen einziehen soll.

Der Einzug der Forderungen über die Systeme des Insolvenzschuldners wird aus unterschiedlichen Gründen nur in Ausnahmefällen ratsam sein. Beispielsweise kann ein unzulängliches Mahnwesen mitursächlich für die Insolvenz sein. Die denkbaren Konstellationen bei EDV-Schnittstellen sind vielfältig. Löst man bestehende Schnittstellenproblematiken nicht, können die Forderungen nur manuell mit massivem Personalaufwand angelegt werden. Daher ist es zumindest vorteilhaft, entsprechende Lösungen vorzuhalten. Es sollte kein zu langer Zeitraum zwischen Verfahrenseröffnung und Geltendmachung der Forderung bestehen.

Es sollte ein System implementiert sein, das eine zügige und möglichst weitgehend automatisierte und optimierte Forderungsbearbeitung gewährleistet. Die Schuldner des Schuldners sollen, möglichst ohne viele Rückfragen oder gar Einwände, zur Zahlung bewegt werden. Jedwede Unklarheit führt zu überflüssigen Monierungen. Die Systeme sollten alle gängigen Inkassoanwendungen abdecken.

Die unterschiedlichen Anbieter für entsprechende Programme sind bekannt, die Anwendungen sind unterschiedlich und teils sehr kompliziert bzw. zeitaufwändig in der Anwendung. Will der Verwalter der Forderungseinzug grundsätzlich selbst betreiben, sollte viel Sorgfalt auf die Auswahl der Programme verwandt werden. Die Servicedienstleistungen und Updates sollten vorab geprüft werden.

#### **b) Möglichst vollständiger Einzug aller Forderungen**

Die Überschrift besagt eigentlich Selbstverständliches. Natürlich sollen die Forderungen vollständig eingezogen werden. In der Praxis stößt dies jedoch nicht selten auf fachliche und/oder zeitliche Grenzen.

#### **Fachlich**

Ohne die erforderliche Fachkunde ist ein Erfolg versprechender Forderungseinzug nicht möglich. Zunächst ist es in erster Linie zwingend erforderlich, dass die Regelungen über die Mobiliarvollstreckung und die InsO beherrscht werden. Auch zumindest Grundlagen des ZVG sind erforderlich. Nur so wird gewährleistet, dass auch sämtliche in Betracht kommenden Vollstreckungsmaßnahmen in Erwägung gezogen und eingesetzt werden können.

Fehlen beispielsweise Kenntnisse über die Nichtberücksichtigung Unterhaltsberechtigter oder zur Zusammenrechnung mehrerer Einkünfte, kann eine Forderung nicht vollständig „lege artis“ eingezogen.

Nicht zu vernachlässigen ist auch der Umstand, dass die Rechtsprechung der Instanzgerichte zur Mobiliarvollstreckungsrecht äußerst farbig und dynamisch ist. Dies gilt auch und insbesondere für die Fragen der Vergütung der Gerichtsvollzieher und Rechtsdienstleister. Insoweit sollten auch das RVG und das GvKostG beherrscht werden. Die vielfältigen Probleme, die sich aufgrund der Reform der Sachaufklärung durch den Gerichtsvollzieher im Rahmen der Vergütungsregelungen des GvKostG ergeben haben, sind teilweise bis heute nicht geklärt. Unklarheiten im Gebührenrecht wiederum bedingen die Pflicht des mit dem Forderungseinzug Betrauten, auch die Kostenrechnungen der Gerichtsvollzieher auf Schlüssigkeit zu überprüfen.

Schließlich war und ist der Gesetzgeber im 8. Buch ZPO recht aktiv. Beispielsweise steht eine Änderung u.a. des § 802l ZPO an, die wiederum eine Änderung des Formulars für Gerichtsvollzieheraufträge zur Folge hat. Soweit die bestehende 500-Euro-Grenze für Drittschuldneranfragen durch den Gerichtsvollzieher fällt, werden vielfach die Vollstreckungsabläufe im Forderungsmanagement völlig neu zu ordnen, Kostenkalkulationen neu zu erstellen sein.

Bereits das Gesetz zur Reform der Sachaufklärung durch den Gerichtsvollzieher hat im Forderungseinzug zu erheblichen Änderungen und in Einzelfällen zu Verwerfungen geführt. Durch bisher in der Zuständigkeit des Gerichtsvollziehers unbekanntere Ermittlungsmethoden (§§ 755, 802l ZPO) haben eine Reihe von programmierten Vollstreckungsabläufen in Frage gestellt. Gleiches gilt für den Wegfall des Primats des Mobilienvollstreckungsauftrags vor Einleitung des Verfahrens zur Abgabe der Vermögensauskunft. Die Einführung der Formularpflicht im Bereich des Pfändungs- und Überweisungsbeschlusses sowie beim Gerichtsvollzieherauftrag hat in vielen Unternehmen erhebliche Kapazitäten gebunden und hier und da sogar Betriebsabläufe gestört.

### **Zeitlich**

Gut Ding will manchmal Weile haben.

Nicht jede Forderung lässt sich durch sofortige Zahlung des gesamten Forderungsbetrages erledigen. Vielfach trifft man beim Forderungseinzug auf Schuldner, die, aus welchem Grunde auch immer, aktuell nur eine Ratenzahlung anbieten können. Auch Stundungsbegehren sind nicht selten.

Im Bereich der Forderungspfändungen können Vorpfändungen bestehen. Denkbar ist auch, dass eine gepfändete Forderung erst weit später fällig wird (z.B. Mietkaution).

Hier wird der Erfolg mit Geduld bezahlt. Verschließt man sich den Teilzahlungsbitten oder bringt mögliche Vollstreckungsmaßnahmen aufgrund von „Zeitdruck“ nicht aus, wird man zwingend einen erheblich geringeren Zahlungserfolg haben.

Im Hinblick darauf werden sich **Nachtragsverteilungen** also nie ganz vermeiden lassen. Dies sollte einkalkuliert werden.

### **c) Vertretbarer wirtschaftlicher Aufwand**

Der Vergleich des wirtschaftlich vertretbaren Aufwandes des Forderungseinzugs mit dem zu erwartenden Ertrag ist elementar. Forderungseinzug (insbesondere Vollstreckung) um jeden Preis ist einfach. Die eigentliche Kunst liegt im Erkennen der Grenzen zur Unwirtschaftlichkeit der nächsten Maßnahme. Zu bedenken ist stets, dass die Gerichtskosten und die Kosten der Gerichtsvollzieher nicht ganz unerheblich sind. Zudem muss jeweils auch der interne Personalaufwand einer Maßnahme kalkuliert werden.

#### **(1) Erforderlich sind daher u.a. die folgenden Prüfungen unter Kostengesichtspunkten**

- In welchen Fällen tituliere ich die Forderung?  
Beispielsweise dürfte es wenig sinnvoll sein, systematisch Kleinstforderungen von 10 Euro zu titulieren. Hier sollten Regeln aufgestellt werden, die wirtschaftlich sind, auf der anderen Seite aber nicht zur Berechenbarkeit („der tituliert nie“) führen.
- In welchen Fällen veranlasse ich die Zwangsvollstreckung?  
Auch Vollstreckungsmaßnahmen müssen wirtschaftlich sein. Insoweit ist immer auch ein Blick auf die Kosten notwendig. Sinnlose oder wenig Erfolg versprechende Maßnahmen sollten unterbleiben (z.B. überflüssige Mobilienvollstreckung).
- **Wann** bringe ich welche Vollstreckungsmaßnahme aus?  
Der Vollstreckungszeitpunkt kann Einfluss auf den Erfolg haben. Eine Forderungspfändung duldet regelmäßig keinen Aufschub. Mit einfachen Mobilienvollstreckungsaufträgen kann man jedoch zeitlich taktieren.
- In welchen Fällen nehme ich am Insolvenzverfahren gegen den Forderungsschuldner teil?  
Man kann gewiss problemlos an jedem Insolvenzverfahren die Forderung zur Tabelle

anmelden. Im Hinblick auf die bekannt geringen Quoten muss aber gefragt werden, ob eine Anmeldung zumindest kostendeckend ist.

- Welche kostengünstigen Handlungsalternative habe ich jeweils?  
Der Forderungseinzug sollte nie alternativlos auf eine Maßnahme abgestellt sein. „Ausweichmaßnahmen“ (Telefon, Briefe, anderweitige Vollstreckung) sollten vorgesehen und bestenfalls programmiert sein.
- Wann ist es vertretbar, die Bearbeitung einzustellen?  
Es sollten klare Regeln über die Beendigung der Bearbeitung bestehen. Nur so kann verhindert werden, dass weiteres Geld in eine aussichtslose Forderung investiert wird.

Wichtig ist also, zusammenfassend, insbesondere die schlüssige Festlegung von Wertgrenzen und Strategien. Vorteilhaft, auch in diesem Zusammenhang, ist, wenn die IT durch eine Programmierung Entscheidungshilfen gibt.

## **(2) Wichtig ist schließlich insbesondere auch die Frage, welche Rechtsdienstleister in Betracht kommen und welche Kosten ihre Beauftragung verursacht.**

Beim Einzug fremder Forderungen handelt es sich um eine Rechtsdienstleistung, zu deren Erbringung nur befugt sind:

- Rechtsanwälte
- Juristische und natürliche Personen, die im Rechtsdienstleistungsregister als registrierte Person oder als registrierter Erlaubnisinhaber registriert sind  
(also Inkassounternehmen und Rechtsbeistände)

Inkassounternehmen sind die typischen Dienstleister im Bereich des Forderungseinzugs. Es gibt aber auch eine Reihe von Rechtsanwälten, die den Forderungseinzug in ähnlicher Weise betreiben wie Inkassounternehmen („Anwaltsinkasso“).

Vom Grundsatz her hat der Verwalter hat wie jeder Gläubiger ein Interesse, die Masse mit möglichen Rechtsverfolgungskosten so gering wie möglich, bestenfalls überhaupt nicht, zu belasten. **Dennoch:** Es gibt keinen kostenlosen Forderungseinzug, kein kostenloses Inkasso oder, besser gesagt, beides darf es nicht geben.

Die Bearbeitungsvergütung für Inkassounternehmen oder Rechtsanwalt ist (nur) unter dem Gesichtspunkt des Verzugsschadens vom Schuldner zu ersetzen. Ein Verzugsschaden kann nur entstehen, wenn tatsächlich eine entsprechende Vergütung vom Mandanten geschuldet ist. Kostenloser Forderungseinzug bedeutet aber, dass die Vergütung nur geschuldet wird, wenn der Schuldner zahlt. Zahlt der Schuldner nicht, fällt der Vergütungsanspruch weg. Das Entstehen eines Schadensersatzanspruchs kann nicht von einem späteren Verhalten des Schuldners abhängig gemacht werden.

Vorstehendes beachtet, kommt es bei der Frage der Kosten des Forderungseinzuges darauf an – was der Verwalter aushandelt.

### **Rechtsanwälte**

Die Vergütungen der Rechtsanwälte regelt das RVG.

Regelmäßig wird vorgerichtlich eine Vergütung in Höhe der 1,3-Gebühr (Mittelgebühr) nach Nr. 2300 VV zum RVG erhoben. Das gerichtliche Mahnverfahren wird nach den Regelungen der Nr. 3305, 3307 VV RVG (ggf. reduziert nach Vorbem. Nr. 3 Abs. 4 zum 3. Teil VV RVG).

Im Vollstreckungsverfahren fällt nach Nr. 3309 VV RVG pro Maßnahme eine 0,3-Gebühr an. Gewisse Stellschrauben im Rahmen des Forderungseinzugs gibt § 4 RVG. Hier kann bei Erfolglosigkeit der Einziehungsbemühungen die Zahlung eines Teilbetrages bei Abtretung der restlichen Gebührenforderung im Übrigen erfolgen.

### **Inkassounternehmen**

Hinsichtlich der Höhe der vorgerichtlichen Vergütung steht das Inkassounternehmen nach § 4 Abs. 5 RDGEG dem Anwalt gleich. Im Ergebnis gilt dies über § 788 ZPO auch für die 0,3-Vollstreckungsgebühr.

Im gerichtlichen Mahnverfahren dagegen fallen (streitwertunabhängig) für die Inkassounternehmen lediglich 25,00 Euro an (§ 4 Abs. 4 RDGEG).

Bei Erfolglosigkeit gelten die Beschränkungen des § 4 RVG für Inkassounternehmen nicht. Darüber hinaus sind auch Vereinbarungen über eine Erfolgsvergütung (zulasten des Gläubigers) möglich und gängig.

### **d) Imageschonender und rechtskonformer Forderungseinzug**

Für die Verwalter ist es selbstverständlich, dass sie, soweit sie den Forderungseinzug selbst betreiben, ihn rechtskonform gestalten und zudem so gestalten, dass ihr Image als Verwalter keinen Schaden nimmt. Sobald ein Dritter tätig wird, muss der Verwalter gewährleisten, dass gerade auch der mandatierte Rechtsdienstleister denselben hohen Ansprüchen genügt. Dass nicht immer nach diesen Prinzipien gearbeitet wird, liest man in den Foren und der Fachpresse.

### **e) Welche Mittel des Forderungseinzugs gibt es?**

Im Rahmen des Forderungseinzugs ist muss die Entscheidung getroffen werden, ob man den klassischen Ablauf des Forderungseinzugs wählt (Einzug „light“) oder die professionelle Variante vorzieht. Dabei ist logisch der klassische Mahnprozess weniger aufwändig, erzielt aber auch geringere Erlöse als die professionelle.

Der klassische Mahnprozess beschränkt sich auf:

- Mahnbriefe
- Titulierung
- Zwangsvollstreckung.

In vielfach gängiger Praxis nicht spezialisierter Anwälte ist der Forderungseinzug ziemlich straff organisiert. Der Mandatsanzeige folgte eine weitere Mahnung, eventuell auch ein drittes Schreiben. Danach wird das gerichtliche Mahnverfahren betrieben. Es folgt die Zwangsvollstreckung und nach deren erfolgloser Beendigung die Abrechnung der Akte.

Ratenzahlungsvereinbarungen werden, wenn überhaupt, nur in zeitlich überschaubarem Rahmen (1/2 Jahre max.) getroffen.

Mandatsanzeige

2. Mahnschreiben

(3. Mahnschreiben)

Gerichtliches Mahnverfahren

Zwangsvollstreckung

Abrechnung der Akte.

Ob dieses Verfahren immer und umfänglich dem Interesse an der bestmöglichen Massemehrung gerecht wird, erscheint zweifelhaft.



Segmente des **professionellen Forderungseinzugs** sind zusätzlich u.a.:

- Inbound- und Outbound-Telefonie
- (soweit zulässig) Mahnung mit anderen Medien (E-Mail, SMS)
- Fallspezifische Briefketten
- Langzeitüberwachung (u.a. Ratenzahler)
- Außendienst
- Als Hilfsmittel: Bonitätsanfragen, Registeranfragen, Meldeamtsanfragen pp.

Hier ist zu werten, ob man tatsächliche alle Elemente in Anspruch nehmen will.

In der Praxis wird der professionelle Forderungseinzug in einigen Fällen etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen. Zu bedenken ist hier allerdings, dass bei einem strafferen Verfahren in diesen Fällen mit keinerlei Zahlung gerechnet werden kann.

#### **4. Entscheidung über Eigenbearbeitung oder Mandatierung**

Nach Klärung der obigen Sachverhalte bzw. Fragen obliegt dem Verwalter die Entscheidung, ob er den Forderungseinzug in Eigenregie vornehmen oder einen Rechtsdienstleister beauftragen will. Im Hinblick auf die Entscheidung des BGH vom 03.März 2016 (BGH, IX ZR 119/15) muss diese Entscheidung, will man einen Rechtsdienstleister beauftragen, wohl überlegt und abgesichert werden. Niemand will sich gerne in einem überflüssigen Haftungsrisiko aussetzen.

##### **a) Einige Empfehlungen zur Erleichterung der Entscheidung:**

- Verlangen Sie Referenzen
- Achten Sie auf Tätigkeitsschwerpunkte des möglichen Partners
- Achten Sie auf Ihr Image – schauen Sie auf Seriosität des möglichen Partners
- Arbeiten Sie nur mit Partnern, die Fachkunde auch im Bereich der InsO haben
- Vergewissern Sie sich, dass Ihr Kooperationspartner über eine hinreichende Vermögensschadenshaftpflichtversicherung verfügt
- Achten Sie darauf, dass eine belastbare IT zur Verfügung steht und Schnittstellenprobleme gelöst sind
- Achten Sie beim Zahlungsverkehr darauf, dass die eingezogenen Beträge unverzüglich an Sie weitergeleitet werden
- Achten Sie strikt darauf, dass Vergütungsvereinbarungen mit dem Rechtsdienstleister dem geltenden Recht entsprechen
- Legen Sie besonderes Augenmerk auf den Datenschutz
- Intern: Achten Sie auf Verjährungsfristen.

##### Zusätzlich bei Inkassounternehmen:

- Registrierung im Rechtsdienstleistungsregister überprüfen
- Die Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V. sollte Voraussetzung für eine Kooperation sein.

### Intern:

- Legen Sie für Ihr Unternehmen eine allgemeine Strategie fest, wann bzw. unter welchen Voraussetzungen Sie mandatieren wollen.
- Vergleichen Sie Haftungsfragen und Kostengesichtspunkte bei Eigenbearbeitung, Beauftragung eines Sozius und „Fremdmandat“
- Entwickeln Sie Muster für Mandatsverträge
- Entwickeln Sie (überschaubare) Ausschreibungen.

### Und:

Geben Sie dem Forderungseinzug Zeit – werden Sie nicht ungeduldig!

### **b) Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Entscheidung zur eigenen Bearbeitung oder Delegation bzw. Verkauf der Forderung?**

Die Entscheidung sollte frühestmöglich erfolgen. Je länger Forderungen unbearbeitet bleiben, desto mehr verlieren sie an Wert.

### **c) Wie erfolgt die Bewertung der Forderungen? Anders gefragt: Wie bewertet man die Chancen, dass die Forderung zur Masse gezogen werden können?**

Die Werthaltigkeit einer Forderung spielt eine große Rolle im Insolvenzverfahren. Der Umfang der Masse wird durch sie maßgeblich beeinflusst. Spiegelbildlich gilt dies logisch für die Frage der Kostendeckung im Rahmen der §§ 26, 207 InsO.

Die Beurteilung der Werthaltigkeit von Forderungen ist äußerst problematisch. Glaskugeln haben sich nicht bewährt. Wirkliche Sicherheit hat man nie, man ist auf Prognosen angewiesen.

### Dabei spielt eine Reihe von Faktoren eine Rolle:

- Art der Forderung (Branche des Insolvenzschuldners)  
Die Branche, aus der die Forderungen resultieren, spielt die entscheidende Rolle. Die Realisierungsquoten liegen im Extremfall zwischen 15% und über 80 %.  
Schulden bei Grundversorgern z.B. sind weit schwerer einzuziehen als sonstige Forderungen. Auch innerhalb einer Branche können die Werte abweichen (z.B. unterschiedliche Sparten bei einer Versicherung, Art der bestellten Ware beim Versandhandel). Auch Unternehmen derselben Branche können aufgrund unterschiedlicher Geschäftsmodelle und unterschiedlichem internen Forderungsmanagements deutlich abweichende Einziehungsquoten haben.
- Alter der Forderung (je älter, desto geringer die Erfolgsaussichten)  
Eine Forderung, die etwa zwei Jahre oder länger nicht geltend gemacht wurde, ist anfällig (Vergessen, (unbegründete) Einreden, Anschriftenwechsel) und arbeitsintensiv. Allgemein sind „frische“ Forderungen um geschätzt 30 % werthaltiger als ältere.
- Höhe der Forderung (je höher, desto geringer zumindest eine kurzfristige Einziehungschance)  
Nimmt man Abstufungen bei der Höhe der Hauptforderung bis 100 Euro, bis 500 Euro, bis 1000 Euro, bis 5000 Euro und über als 5000 Euro vor, darf man (freilich auch hier: branchenabhängig) beispielsweise kalkulieren, dass mit jeder höheren Stufe die Wahrscheinlichkeit des Einzugs um rund 10 % sinkt.
- Status der Forderung (tituliert, nicht tituliert); titulierten Forderungen sind nicht so werthaltig wie „frische“

Noch nicht kaufmännisch durchgemahnte Forderungen sind nicht notleidend und können daher unter Berücksichtigung des statistischen Ausfallwertes des Unternehmens bewertet werden (regelmäßig über 90%).

Bei notleidenden Forderungen gilt:

Titulierte Forderungen sind regelmäßig nicht so werthaltig wie nicht titulierte. Bei letzteren besteht noch ein weit höheres Druckpotential. Bei etwa gleichem Alter von unter einem Jahr dürfte ein Abschlag von 30 % bei den titulierten Forderungen gerechtfertigt sein.

- Welche Einziehungsmaßnahmen (ggf. Vollstreckungsmaßnahmen) liefen bereits?  
Regelmäßig verliert eine Forderung mit jeder vergeblichen Einziehungsmaßnahme an Wert. .

Dies gilt insbesondere bei der Zwangsvollstreckung:

Ist die Vermögensauskunft abgegeben und sind (soweit vorhanden) die verwertbaren Forderungen des Schuldners gepfändet, kann die Forderung als langfristig uneinbringlich angesehen werden (Abschreibungsfall, der wohl nur noch zum Forderungsverkauf ausreicht).

#### Lösungsansatz:

- Greifen Sie auf eigene Erfahrungssätze bzgl. der Branche des Insolvenzschuldners zurück.
- Lassen Sie sich von Ihrem Kooperationspartner im Forderungseinzug eine entsprechende Prognose erstellen.
- Lassen Sie sich erforderlichenfalls einen Erfolgsquote garantieren (allerdings nur bei Inkassounternehmen möglich).
- Beides wäre auch bereits vor dem Berichtstermin denkbar, wenn die Mandatierung bereits vorab -unter entsprechende Bedingungen- erfolgt.

Bei der Entscheidung zugunsten eines Verkaufs der Forderungen gilt dies entsprechend.

#### **d) Sonderfall: Bei Verfahrenseröffnung war bereits ein Dienstleister im Forderungseinzug tätig**

##### **Grundlagen:**

Nach §§ 115, 116, 117 InsO erlöschen mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Geschäftsbesorgungsverträge der Rechtsdienstleister und auch deren entsprechende Vollmachten.

Die Rechtslage für den Verwalter ist komfortabel:

Recht auf Herausgabe aller Unterlagen (kein Zurückbehaltungsrecht)

Noch eingehende Zahlungen stehen der Masse zu

Offene Vergütungsforderungen sind bloße Insolvenzforderungen

Regelmäßig besteht kein Aufrechnungsanspruch.

Es gibt aber auch Probleme für den Verwalter:

Die Handakte wird kaum elektronisch übergeben werden, der alte Dienstleister wird nicht an der Erarbeitung der notwendigen Schnittstelle mitarbeiten

Aufgrund der Mitteilung der Mandatsbeendigung stellen die meisten Schuldner ihre Ratenzahlung ein. Die Wiederbelebung solcher Vereinbarung ist äußerst problematisch.

Bei fiduziarischer Treuhand ist eine Rückabtretung erforderlich. Ist die Forderung titulierte, muss eine Titelum-schreibung erfolgen. Die Kosten für die Zustellung des umgeschriebenen Titels fallen der Masse zur Last.

#### **Empfehlung:**

- Prüfen Sie ernsthaft, ob dem Rechtsdienstleister nicht ein neues Mandat erteilt werden sollte.
- Prüfen Sie auch die Möglichkeit eines Verkaufs der Forderungen.
- Beide Varianten werden regelmäßig für die Masse günstiger sein als die Aufnahme des Forderungseinzugs durch Sie („Second Placement“).

#### **Eigene Erfahrungen**

Ein kleinerer Mandant mit rund 1000 Forderungen ging in die Insolvenz. Unser Unternehmen hat sich sofort mit dem Insolvenzverwalter in Verbindung gesetzt. Eine Einigung über die Fortsetzung (=Neubegründung) des Einziehungsmandats konnte nicht erzielt werden. Wir haben abertausende elektronisch gespeicherte Seiten reproduziert und dem Verwalter übermittelt. Nach zwei Monaten trat der Verwalter an uns heran, da der Forderungseinzug für ihn nicht wirtschaftlich darstellbar war. Wir haben uns sodann auf einen Forderungskauf geeinigt. Beidseitig hat dies viel Zeit (und Geld) gekostet.

#### **D. Forderungskauf**

Es steht im pflichtgemäßen Ermessen des Verwalters, wie die Verwertung der Forderungen erfolgt. Neben dem Forderungseinzug, sei es durch Eigenbearbeitung, sei es durch Mandatierung eines Rechtsdienstleisters, besteht auch die Möglichkeit, die Forderungen zugunsten der Masse zu verkaufen.

Soweit die Entscheidung zugunsten eines Verkaufs der Forderungen gefallen ist, sollte folgendes beachtet werden:

- Die Werthaltigkeit der Forderungen entspricht den o.g. Faktoren.
- Der Forderungskauf bzw. der Kaufpreis basiert regelmäßig auf einer Mischkalkulation. Diese lässt sich logisch am besten darstellen, wenn eine große Anzahl von Forderungen verkauft werden soll.
- Der Kaufpreis muss auch eine Marge für den Forderungskäufer lassen.
- Einzelforderungen sind äußerst schwer zu verkaufen – machen Sie ein Mandat daraus.

Der Forderungskauf ist, soweit es sich um den Ankauf notleidender Forderungen handelt, ohne jede Erlaubnis für jedermann zulässig.

#### **Deshalb gilt hier in besonderem Maße:**

- Achten Sie auf Ihr Image als Insolvenzverwalter – schauen Sie auf Seriosität des möglichen Partners
- Verlangen Sie Referenzen
- Arbeiten Sie nur mit Partnern, die Fachkunde auch im Bereich der InsO haben
- Prüfen Sie die Bonität des möglichen Käufers.

Intern ist ratsam:

- Entwickeln Sie ein Muster für Ausschreibungen.
- Verwenden Sie besondere Sorgfalt auf die Kaufverträge bzw. die Abtretungen.
- Denken Sie dabei auch daran, dass die Forderungen, soweit titulierte, umgeschrieben werden müssen. Die Regelung des § 727 ZPO sollte stets im Auge behalten werden.

Im Bereich des (echten) Factorings gelten Besonderheiten, die zu beachten wären.

Wenn bereits ein Inkassodienstleister in der Akte als Mandatsträger tätig war, verkaufen Sie die Forderung möglichst nur an diesen. Aufgrund der vor Insolvenzeröffnung bestehenden Verträge kann es sein, dass bereits Vergütungsanteile insolvenzfest an Erfüllung statt angetreten wurden. Diese dürfen von einem neuen Inkassodienstleister nicht geltend gemacht werden. Ein „Auseinanderdividieren“ des Forderungskontos kann äußerst problematisch sein.