

Qualität im Visier: Auf der konkreten Kriterien

Köln. Kein leichtes Vorhaben, aber Ergebnisse sind dringender gefragt denn je: Wie lässt sich die Qualität der Verwalterarbeit definieren, messen, verbessern, kontrollieren und fördern? Diese Diskussion wird die VID-Frühjahrstagung Mitte Mai dieses Jahres beschäftigen. Dort plant man, konkrete Kriterien für die Beurteilung der Qualität der Verwalterarbeit und eine VID-Positionierung zur Qualitätsfrage zu entwickeln. Welche Aspekte in diese komplexen Fragen einzubeziehen sind, dazu äußern sich RA Dr. Daniel Bergner, RA Wilhelm Klaas, RA Dr. Ulf Martini und WP/StB Arndt Geiwitz.



Suche nach der Verwalterarbeit

Wie das »Qualitätsprodukt« Verwalter beschaffen sein kann

von Rechtsanwalt Dr. Daniel Bergner*



Dr. Daniel Bergner

Ist Qualität objektiv oder entsteht sie im Auge des Betrachters? Auf diese Frage könnte man die derzeitige Diskussion um die Qualität der Insolvenzverwalter und ihrer Arbeit verkürzen. Nach seiner lateinischen Herkunft bezeichnet der Begriff zunächst nur eine Eigenart oder Beschaffenheit. Noch heute hört man vereinzelt die beinahe etwas altmodische Bezeichnung einer Ware als schlechte und gute Qualität.

Der Begriff ist also eigentlich wertneutral. Eingebürgert hat sich aber das Qualitätsprodukt als Bezeichnung hochstehender Qualität. Um ein solches »Qualitätsprodukt« geht es auch bei der Debatte um die Qualität der Verwalter.

Hochstehende Qualität kann sich hier nur mit dem »Produkt« der Verwaltertätigkeit verbinden. Einen Verwalter mit hoher Qualität gibt es nicht. Ein Verwalter hat Eigenschaften, Fähigkeiten, Arbeitsabläufe oder Ressourcen, die das Produkt seiner Bemühungen zu etwas Gutem oder Schlechtem machen können. Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Möglichkeiten führt zurück auf die eingangs gestellte Frage: Ist Qualität objektiv feststellbar oder beruht sie auf einer subjektiven Wertung, die sich je nach Eigenschaft und Position des Urteilenden verändert? In einem »Markt« würde die von Adam Smith beschworene »unsichtbare Hand« das Problem idealtypisch durch das Gesetz von

Angebot und Nachfrage lösen. Gute »Produkte« und ihre »Produzenten« bleiben am Markt, schlechte verschwinden durch ausbleibende Nachfrage von selbst. Voraussetzung hierfür wäre ein funktionierender »Markt«, also ein Rahmen, in dem eine ausreichende Nachfrage einem frei wählbaren und ausreichenden Angebot gegenübersteht.

Schon an diesen Voraussetzungen kann man im Zusammenhang mit dem Auswahlprozess für Insolvenzverwalter zweifeln. Einer räumlich stark verteilten und sehr unterschiedlich ausgestatteten Zahl von Insolvenzgerichten steht typischerweise ein lokales, regionales und überregionales Angebot von Insolvenzverwaltern gegenüber. Dieses Angebot wird unterschiedlich wahrgenommen. Es bilden sich lokale Eigenarten und Schwerpunkte. Der »Markt« zerfällt in viele »Märkte«.

Ist also eine durchgreifende Homogenisierung des »Marktes« zu einem bundesweiten Rahmen die richtige Lösung? Sicher nicht. Sie würde dazu führen, dass sich auch das Angebot homogenisiert. Dies wäre aber nicht unbedingt mit besserer Qualität verbunden. Lebensmitteldiscounter und Fast Food-Ketten machen diese Entwicklung sichtbar, die eher in Richtung von Skaleneffekten geht und die Frage der Qualitätsaufsicht zu Verbraucherschützern und Behörden verlagert. Rating-Verfahren weisen in diese Richtung.

Lokalen und regionalen »Märkten« wird oft entgegengehalten, sie seien nicht »effizient« im Sinne einer Selbstregulierung durch Angebot und Nachfrage. Was wäre aber dann ein »effizienter Markt«? Die gedankliche Richtung weist sogar über nationale

Grenzen hinaus. Sie führt aber auch zur Homogenisierung der Nachfrage. Damit ist ein System von Kennzahlen gedanklich angelegt, in dem bundesweit – etwa nach den Größenklassen des § 2 Abs. 1 InsVV gegliedert – für jedes Verfahren Kennzahlen erhoben und miteinander verglichen werden. Am Ende steht eine nach Größenklassen gegliederte Tabelle von Durchschnittswerten. Jede dauerhafte Unterschreitung dieser Durchschnittswerte wäre ein Indikator für schlechte Qualität. Eine dauerhafte Überschreitung der Durchschnittswerte könnte aber im Gegenschluss noch nicht als Indikator für gute Leistung gelten, weil sie eine Verteilungsgerechtigkeit voraussetzt, die an kleineren Gerichten oftmals nicht herstellbar sein wird.

Also eine umfassende Konzentration der Insolvenzgerichte als Mittel zur Homogenisierung der Nachfrage? In Teilbereichen wie dem Konzerninsolvenzrecht sicher eine notwendige Maßnahme. In der Fläche aber nur dann, wenn diese Maßnahme auch mit entsprechender Ausstattung und Qualifizierung einhergeht. Ansonsten wäre keine Verbesserung erzielt, weil die nun konzentrierten Insolvenzgerichte noch stärker auf Kennzahlensysteme zurückgreifen müssten. Eine weitergehende Beurteilung individueller Leistungsfähigkeit würde nämlich an der Vielzahl der Bewerber und der Höhe des dort zu bewältigenden Verfahrensaufkommens scheitern.

Die notwendige Verteilungsgerechtigkeit als Grundlage eines aussagekräftigen Kennzahlensystems könnte aber auch an konzentrierten Gerichten nicht sichergestellt werden. Wie sollte man jedem Verfahren schon im Antragsstadium seine Möglichkeiten und Gefahren ablesen? Es bliebe das Vertrauen auf die Stochastik und das Gesetz der großen Zahlen: Über einen längeren Zeitraum und möglichst viele Fälle verteilt nähert sich die relative Häufigkeit eines Zufallsergebnisses in der Regel der Wahrscheinlichkeit dieses Zufallsergebnisses an, wenn das zu Grunde liegende Zufallsexperiment immer wieder durchgeführt wird (http://de.wikipedia.org/wiki/Gesetz_der_großen_Zahlen).

Die Verwalterauswahl als Zufallsexperiment über einen längeren Zeitraum? Das kann niemand ernstlich wünschen und entspricht nicht dem Auftrag, der Praxis und dem Selbstverständnis verantwortungsvoller Insolvenzrichter. Zulassung und Berufsordnung der Insolvenzverwalter als wirksame Einschränkung des Zufallsexperiments? Das wäre sicher eine Überforderung dieses regulierenden Eingriffes. Die notwendige und sinnvolle Überprüfung persönlicher Qualifikation durch eine Zulassung entlastet die Gerichte und verhindert »Nebenerwerbsverwalter«. Sie kann aber kein »Berechtigungsschein« sein, mit dem eine Versorgung der Berechtigten verbunden ist. Eine Berufsordnung

sichert die nachhaltige und verantwortungsvolle Ausübung der Berufstätigkeit und zieht damit ein gesetzliches »Sicherungsnetz« ein. Sie gilt allerdings begriffsnotwendig für jede Art der beruflichen Tätigkeit, unabhängig davon, ob sie schlechte oder gute Resultate bringt.

Dann vielleicht eine weitgehende Übertragung der Auswahl auf die Gläubiger? Mit Sicherheit gefährlich für die Schwächeren und zudem nicht einmal erfolgversprechend. Auch hier gibt es »Märkte« mit den angesprochenen Schwächen. In großen Verfahren wird sich immer Interesse artikulieren und zusammenfinden, wenn auch nicht unbedingt zum Nutzen aller Gläubiger. In kleinen Verfahren wird diese Artikulation schwerer fallen. Zuletzt verlagert man das Problem nur in eine konfliktträchtige Kulisse, indem sich der Staat aus seiner Funktion als Moderator und Wahrer des Rechtsfriedens zurückzieht, um die Auswahl dem freien Spiel der Kräfte zu überlassen. Dieses freie Spiel der Kräfte folgt wieder dem Gedanken des »Marktes«, trifft aber bei jedem Insolvenzverfahren auf einen eigenen »Markt« mit unterschiedlicher Verteilung von Interessen und Kräfteverhältnissen.

Was bleibt also zur Verbesserung? Ein Bündel von Maßnahmen, die maßvoll angewandt werden müssen, weil sie wie in der Medizin bei überhöhter Dosierung ins Gegenteil umschlagen. Konzentration ja, aber gekoppelt mit der notwendigen Aufwertung und Ausstattung der Insolvenzgerichte. Kennzahlensysteme ja, aber nur als ein Indikator in einem Beurteilungssystem, das individuelle Leistung in individuellen Verfahren in das Zentrum der Beurteilung stellt. Zulassung und Berufsordnung ja, aber nicht als »Berechtigungsschein« für zugelassene Insolvenzverwalter, sondern als dauerhafte Verpflichtung zur nachhaltigen und verantwortungsvollen Tätigkeit. Zertifizierung ja, aber nicht als abschließender Qualitätsbeweis, sondern als Zeugnis des ständigen Bemühens um einen hohen Qualitätsstandard. Stärkerer Einfluss der Gläubiger auf die Verwalterauswahl ja, aber nicht als Instrument zur Durchsetzung von Partikularinteressen, sondern als Unterstützung des Gerichts bei der Auswahl des Insolvenzverwalters. «

Vorstand und Beirat des VID werden vor der Frühjahrstagung (13. bis 15.5.2010) an die Mitglieder ein Grundsatzpapier verschicken, das sich u. a. mit Kernfragen der Qualitätsdiskussion und den Aktivitäten des VID dazu befasst.

* Dr. Daniel Bergner ist Geschäftsführer des Verbands Insolvenzverwalter Deutschlands (VID). Der Beitrag gibt seine persönliche Meinung wieder.



RA Wilhelm Klaas

Es fehlt die Vision des Machbaren

Krefeld. Die Implementierung eines QMS ist für RA Wilhelm Klaas nur der erste Schritt einer Qualitätsoffensive.

Er drängt den VID, hier aktiver zu werden und arbeitet in der Gläubigerschutzvereinigung an einem Kriterienkatalog.

Peter Reuter fragte ihn, warum er kürzlich einen »Qualitätstag« ausrufen wollte.

INDat-Report: Sie bezeichnen Qualität als »unbekannte Größe«. Wie definieren Sie »Qualität der Verwalterarbeit«?

Klaas: Qualität gibt an, in welchem Maße die Dienstleistung »Verfahrensabwicklung« den bestehenden Anforderungen entspricht. Solange die bestehenden Anforderungen nicht definiert werden, bleibt Qualität in der Tat eine unbekannte, weil unbenannte Größe.

INDat-Report: Für die Gläubigerschutzvereinigung (GSV) arbeiten u. a. auch Sie an einem Kriterienkatalog. Warum gerade für eine Gläubigerorganisation?

Klaas: Der Wunsch nach Beteiligung der Gläubiger bei der Verwalterauswahl ist legitim. Die bisher hierzu geführte Diskussion ist aber nicht praxistauglich, denn sie orientiert sich an der Benennung von Verwaltern für Großverfahren, bei denen professionelle Gläubigervertreter anhand umfangreicher Erfahrungen aus bisherigen Verfahrensabwicklungen, also qualitätsorientiert, ein Vorschlagsrecht ausüben können. Ein schlichtes namentliches Vorschlagsrecht ist jedoch für das Gros der Verfahren ungeeignet und führt nur zur Benennung genehmer Verwalter durch zufällige Gläubigermehrheiten. Die GSV geht nun in Übereinstimmung mit meinen Überlegungen davon aus, dass auch zukünftig den Gerichten die Benennung der Verwalter vorbehalten bleibt. Dabei sollten jedoch von den zur Auswahl stehenden Verwaltern geprüfte Qualitätsnachweise gefordert werden. Der Schlüssel zum Nachweis der Beachtung der Kriterien sowie einer externen Prüfung der vollumfäng-

lichen Umsetzung – zum Beispiel durch Sachverständige, die sich sonst mit Schlussrechnungsprüfungen befassen – sind Qualitätsmanagementsysteme und deren jährliche Nachprüfungen. Und mit diesen beschäftige ich mich seit Jahren. Folgerichtig hat mich die GSV gebeten, als Sachverständiger einen »runden Tisch«, bestehend aus Gläubigern, Richtern, Rechtspflegern, von Gerichten bestellten Sachverständigen für Schlussrechnungsprüfungen und Verwaltern, einzuberufen, um einen solchen Kriterienkatalog zu erstellen und ein praxistaugliches Prüfverfahren darzustellen.

INDat-Report: Wollen Sie mit der GSV schneller sein als der VID?

Klaas: Die Frage stellt sich nicht. Zum einen wird der Kurs von Gerichten und Gläubigern bestimmt, sofern nicht der Gesetzgeber Vorgaben macht. Zum anderen bestand auf Seiten des VID e.V. bisher kein Interesse, die Meinungsführerschaft zu übernehmen. So wurde ein von mir auf der Mitgliederversammlung des VID e.V. im Mai 2009 gestellter Antrag auf Änderung der Satzung mit dem Ziel der Definition von Qualitätskriterien, deren verpflichtender Übernahme in die Qualitätsmanagementsysteme der Mitglieder sowie eine Prüfung der Umsetzung und Beachtung im Rahmen der jährlichen Audits mit überwältigender Mehrheit abgelehnt. Der Vorstand gab die ablehnende Haltung vor mit dem Hinweis, dass er befürchte, die Mitglieder könnten hiermit überfordert werden.

INDat-Report: Der VID hat angekündigt,

auf der Frühjahrstagung »konkrete Kriterien für die Beurteilung der Qualität der Verwalterarbeit« zu entwickeln. Welche schlagen Sie vor?

Klaas: Die Benennung einzelner Kriterien würde hier den Raum sprengen. Jedes Kriterium für sich ist wichtig. Für die Diskussion habe ich die Verfahrensabwicklung in circa 70 Themenbereiche gegliedert. Das geht von der internen Organisation der Verwalterkanzlei über die operative Verfahrensabwicklung bis hin zum Berichtswesen gegenüber den Gerichten. Jedem an Insolvenzverfahren Beteiligten fallen sofort Dutzende von Einzelpunkten ein, die ihm wichtig erscheinen. Der Katalog hat alle wesentlichen zu berücksichtigen. Ein leistungsbereiter Verwalter wird keine Probleme damit haben, den Nachweis zu führen, dass er alle beachtet.

INDat-Report: Sie haben einen »Qualitätstag« für VID-Verwalter ausgerufen und damit für Irritationen bei den Mitgliedern gesorgt. Was war die Absicht?

Klaas: Qualität ist keine Frage der objektiven Leistungsfähigkeit, sondern der Leistungsbereitschaft. Die Verpflichtung zur Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen für die Mitglieder des VID e.V. war sicherlich ein wichtiger Schritt, aber erst der Anfang einer möglichen Qualitätsoffensive. Wir brauchen Motivation, Überzeugung und Vorbildfunktion – und da fehlt mir bei den Verantwortlichen die Vision des Machbaren. Mit meinem bewusst unabgestimmten Vorstoß wollte ich die bevorstehende Diskussion über den Kurs des VID e.V. etwas beleben. «



RA Dr. Ulf Martini

Wie lässt sich Qualität beschreiben?

von Rechtsanwalt Dr. Ulf Martini, Martini Rechtsanwälte

Bei der derzeitigen Qualitätsdiskussion wird teilweise übersehen, dass der vorläufige Insolvenzverwalter gemäß § 21 Abs 2 InsO durch das zuständige Insolvenzgericht bestellt wird und schon deshalb die Insolvenzgerichte mit in die Qualitätsdiskussion einzubeziehen sind. Teilweise haben es die Insolvenzverwalter mit unerfahrenen Insolvenzrichtern zu tun, die möglicherweise auch kein dauerhaftes Interesse am Insolvenzrecht haben und darauf hoffen, die Stelle des Insolvenzrichters bald wieder verlassen zu können. Es kommt auch vor, dass bei Insolvenzgerichten gleichzeitig mehrere Insolvenzrichter ausscheiden, neue Richter die Insolvenzabteilung übernehmen und es hierdurch zu Qualitätseinbußen auf Seiten des Gerichts kommt. So beeinträchtigt es die Qualität der Arbeitsweise des Insolvenzverwalters, wenn beispielsweise zwischen der Antragstellung und der Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters in einem Insolvenzantragsverfahren – bei dem ein laufender Geschäftsbetrieb vorhanden ist – mehrere Wochen tatenlos vergehen. Negativ ist es auch, wenn Bestallungsbeschlüsse nicht umgehend dem vorläufigen Insolvenzverwalter übermittelt werden, sondern Wochen vergehen, bis diese ausgefertigt werden und dem vorläufigen Insolvenzverwalter möglicherweise ausschließlich im Postwege zugehen. Wünschenswert wäre daher auch, dass durch die Justizverwaltungen der Länder die verantwortungsvolle Tätigkeit des Insolvenzrichters aufgewertet wird.

Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, wie die Qualität eines Insolvenzverwalters gemessen werden kann. Ein Ansatz ist, die Qualität der Verwaltungstätigkeit anhand von messbaren Kriterien, wie beispielsweise Höhe der Quote, Zeitdauer der Verfahrensabwicklung etc., zu bestimmen. Es ist schon fraglich, ob diese Kriterien Auskunft über die Qualität der Verwalterarbeit geben.

Eine kurze Bearbeitungszeit durch den Insolvenzverwalter kann einerseits darauf hindeuten, dass dieser sehr effektiv und kompetent arbeitet, lässt aber auch den Umkehrschluss zu, dass der Verwalter oberflächlich und desinteressiert das Verfahren bearbeitet hat. Auch die Quote, welche an Insolvenzgläubiger ausgeschüttet wird, ist nur bedingt geeignet, Auskunft über die Qualität der Bearbeitung eines Insolvenzverfahrens zu geben. Die am Ende zu verteilende Quote ist häufig von Zufälligkeiten und von der Eigenart des Insolvenzverfahrens abhängig. Wobei zugestanden werden kann, dass die Frage, welche Insolvenzquote an die Gläubiger ausgeschüttet werden kann, schon am ehesten – auch wegen

der Vorschrift des § 1 InsO (Ziele des Insolvenzverfahrens) – als Qualitätsmerkmal dienen mag. Das setzt allerdings einen Vergleichsmaßstab voraus. Der kann eigentlich nur durch einen Vergleich mit anderen Verfahren gewonnen werden. Es schließt sich die Frage an, welche Verfahren miteinander vergleichbar sind, wenn die Quote in hohem Maß von Zufälligkeiten und Eigenarten des individuellen Verfahrens bestimmt wird. Am Ende bleibt dann möglicherweise nur eine Typisierung von Verfahren nach dem Muster des § 2 Abs. 1 InsVV und die Hoffnung, dass eine möglichst große Zahl von Vergleichsverfahren innerhalb der jeweiligen Typenklasse irgendwann auch den Zufälligkeiten und Eigenarten der Insolvenzverfahren einigermaßen gerecht wird.

Kritisch ist, dass die vermeintlich objektiven Qualitätskriterien durch ein sogenanntes Rating ermittelt werden. Gerade hat sich die Fehlerhaftigkeit von Ratings auch im Zuge der »Bankenkrise« deutlich gezeigt. Abgesehen davon, dass von namhaften Statistikern die Wissenschaftlichkeit der bekannten Ratingsysteme für Insolvenzverwalter angezweifelt wird, gibt das Rating allenfalls darüber Auskunft, wie ein Verwalter in der Vergangenheit gearbeitet hat. Eine aktuelle Aussage über die derzeitige Qualität bietet das Rating nicht. Das gute Rating der sog. Subprime loans kam bekanntlich zustande, weil die Immobilienpreise in den USA in den verfügbaren historischen Datenreihen nie gesunken waren und eine entsprechende Möglichkeit deshalb in den Modellen schlicht nicht vorkam. Das Rating war rückwärts gewandt und deshalb blind vor der heraufziehenden Katastrophe.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Umstand, dass aufgrund der Konkurrenzsituation zwischen den Insolvenzverwaltern viele kommerzielle Gesellschaften mittlerweile den »Markt der Insolvenzverwalter« erkannt haben. Vom Fachanwalt für Insolvenzrecht über das Rating bis hin zu Zertifizierungen etc. wird unter dem Überbegriff »Qualitätssicherung« ein ganzes Bündel an Produkten für Insolvenzverwalter angeboten. Die Produkte können unter mehr oder weniger großem finanziellen Aufwand vom Verwalter eingekauft werden. Es ist aber fraglich, ob allein durch den Erwerb von Labels und Marken tatsächlich der Insolvenzverwalter eine qualitativ hochwertige Arbeit abgibt oder sich nur aufgrund seiner Finanzkraft sich »Aushängeschilder« erwirbt.

In der aktuellen Diskussion über die Qualität der Verwalterarbeit hat sich die Mehrheit der im VID e.V. organisierten Insol-

venzverwalter dazu entschlossen, ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 vorzuhalten und dieses regelmäßig zertifizieren zu lassen. Auch bei diesem Verfahren ist kritisch anzumerken, dass es mittlerweile eine Vielzahl von mehr oder minder seriösen Zertifizierungsgesellschaften gibt. Zudem haben auch Insolvenzverwalter und Fortbildungsinstitute den »Markt« erkannt und bieten unter dem Oberbegriff »Qualitätssicherung« kostenpflichtige Veranstaltungen und Schulungen an.

Gleichwohl bietet ein Zertifizierungsverfahren einen erheblichen Erkenntnisgewinn. Nimmt sich der Insolvenzverwalter tatsächlich die Zeit, mit seinen Mitarbeitern sein eigenes Büro zu durchleuchten und mit diesen ein Qualitätshandbuch zu erstellen und dies immer wieder in jährlichen Audits zertifizieren zu lassen, so gewährleistet ein derartiges Prozedere, dass Stärken und Schwächen der Bearbeitung von Insolvenzverfahren erkannt werden. Bei der Erstellung von Qualitätsmanagementsystemen für Insolvenzverwalter hat sich ebenfalls eine Vielzahl von kommerziellen Beratern um die Insolvenzverwalter geschart. Ich bin jedoch der Auffassung, dass es Aufgabe des Insolvenzverwalters sein muss, sich selbst ein Managementsystem zu geben, das auch von ihm und seinen Mitarbeitern gelebt wird und eigenständig entwickelt worden ist.

Um dauerhaft eine hohe Qualität der Insolvenzverfahrensbearbeitung zu gewährleisten, ist auch eine Änderung des § 56 InsO notwendig. Bekanntlich kann derzeit nach dem Wortlaut der Norm jede für den Einzelfall geeignete, geschäftskundige und von Gläubigern und Schuldern unabhängige natürliche Person als Insolvenzverwalter bestellt werden. Sinnvoll ist, dass der Insolvenzverwalter eine natürliche Person sein muss. Eine natürliche Person haftet für ihre Handlungen unbegrenzt und wird daher regelmäßig rechtstreu und wirtschaftlich handeln. Auch kann man sich an einer natürlichen Person, anders als bei juristischen Personen, nicht beteiligen und somit keinen Einfluss auf Handlungen dieser nehmen. Hierdurch wird nicht nur die Unabhängigkeit, sondern auch die Qualität personell gewährleistet. Eine »Insolvenzverwalterkrise« wie die derzeitige »Bankenkrise« ist nicht vorstellbar.

Bedenkt man aber, welche weitreichenden Vermögensbetreuungspflichten durch die Insolvenzverwalter wahrgenommen werden und welche gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen durch Ent-



Foto: Matttilda / Fotolia

scheidungen der Insolvenzverwalter entstehen, so reichen die derzeitigen Kriterien gemäß § 56 InsO für die Bestellung eines geeigneten Verwalters nicht aus. Für Personen, die mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet und mit verantwortungsvollen Tätigkeiten beauftragt sind, existiert in der Regel eine Berufsordnung. Es ist eigentlich unverständlich, dass es bisher noch keine Berufsordnung für Insolvenzverwalter gibt.

Die Mehrheit der im VID e. V. organisierten Insolvenzverwalter plädiert denn auch dafür, dass zügig eine Berufsordnung für Insolvenzverwalter eingeführt wird. In einer derartigen Berufsordnung müssen Zulassungskriterien für den Beruf des Insolvenzverwalters ebenso wie dessen Qualifikationen festgeschrieben werden. Die derzeit als Insolvenzverwalter ausschließlich tätigen Kollegen haben ein abgeschlossenes Hochschulstudium und waren zumeist einige Jahre bei einem erfahrenen Insolvenzverwalter in der »Ausbildung«, bevor sie selbst Insolvenzverwalter wurden. Die gesetzliche Regelung solcher Kriterien ist nicht nur ein Gebot der Transparenz, sie stellt auch klar, dass alle Insolvenzverwalter sich an diesen Kriterien messen lassen müssen und nicht etwa die »Marke« großer Kanzleien, sondern die individuelle Qualifikation und Qualität den Ausschlag gibt. Ich denke, dass das Abverlangen derartiger Kriterien anhand einer Berufsordnung am besten geeignet ist, Sorge zu tragen, dass eine qualitativ hochwertige Arbeit durch Insolvenzverwalter geleistet wird. «



WP/StB Arndt Geiwitz

QMS – Papiertiger oder Mehrgewinn?

von WP/StB Arndt Geiwitz; Schneider, Geiwitz & Partner

I. Was ein QMS leisten kann und was nicht

Ein Qualitätsmanagementsystem und dessen Zertifizierung kann allein niemals ein Garant für die Qualität einer Insolvenzverwaltung sein. Gerade kleine überschaubare Kanzleien mit einem Standort und abgestimmten Arbeitsweisen haben in der Regel einerseits nur einen marginalen »Mehrgewinn« nach der Einführung eines QMS, andererseits haben sie aber Kosten und viel Zeit investieren müssen. Auch stellt ein nicht von allen gelebtes QMS ein nutzloses Instrumentarium dar, welches schnell veraltet und für notwendige Rezertifizierungen einen immer wiederkehrenden (nutzlosen) Kosten- und Zeitaufwand mit sich bringt.

Ein von allen Mitarbeitern gelebtes QMS kann gerade in Kanzleien mit mehreren Niederlassungen und diversen Spezialisierungen einen unschätzbaren Mehrwert darstellen, und zwar sowohl für die Mitarbeiter und die Kanzleileitung als auch für die Kunden der Kanzlei, die Insolvenzgerichte, die Gläubiger und alle anderen Stakeholder in einem Insolvenzverfahren.

Vor diesem Hintergrund wurde bei Schneider, Geiwitz & Partner bereits am Anfang entschieden, ein QMS mit allen Konsequenzen nicht nur einzuführen, sondern auch täglich zu leben und hierfür großzügige Kosten- und Zeitbudgets bereitzustellen bis zur Freistellung eines Berufsträgers für die Position des Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB).

II. Grundvoraussetzungen für ein funktionierendes QMS

Ein QMS funktioniert nur dann, wenn die Mitarbeiter einer Kanzlei den Mehrwert selbst erkennen und wenn es in der täglichen Arbeit Erleichterungen bringt und damit den (als negativ emp-

fundenen) Dokumentationsaufwand in den Hintergrund drängt. Zu allererst müssen hierfür die technischen Voraussetzungen geschaffen werden. Hierzu ist nach meiner Auffassung ein hochwertiges Intranet und bei mehreren Niederlassungen eine »Terminal-Server«-Lösung unabdingbare Voraussetzung. Ein Intranet wiederum wird aber nur angenommen und gelebt, wenn es neben dem QMS weitere Vorteile bringt. Bei Schneider, Geiwitz & Partner wird das Intranet als Informations- und Serviceplattform genutzt, Informationen, wie z. B. aktuelle Rechtsprechung zum Insolvenz-, Arbeits-, Gesellschafts-, Miet-, Steuerrecht, Fortbildungsveranstaltungen, Personalveränderungen, Reisekostenregelungen bis zur Verlinkung von Autovermietungen oder Fluglinien, erhält man nur über das Intranet. Dieses ist auch von Einsatzorten außerhalb der Kanzlei im In- und Ausland über mobile Datenendgeräte (z. B. Blackberry) abrufbar. Die fast täglich im Intranet gestellten Kollegenanfragen (z. B.: Wer kennt einen guten Gesellschaftsrechtler in Dubai?) dokumentieren den Nutzen jedes Einzelnen vom Wissen aller Kanzleimitglieder.

III. Aufbau des QMS bei Schneider, Geiwitz und Partner

Wir haben unsere Prozesse im Bereich Insolvenzverwaltung chronologisch vom Zugang des Beschlusses des Insolvenzgerichtes bis zur Verfahrensaufhebung aufgebaut. Hierbei sind die Prozesse sehr detailliert beschrieben und mit vielen Vorlagen und Arbeitshilfen ausgestattet. Es dürfen nur Vorlagen aus dem QMS und keine eigenen verwendet werden. Jeder Mitarbeiter darf über den bei uns freigestellten Qualitätsmanagementbeauftragten Vorschläge für Vorlagen in das QMS unterbreiten, die bei dem monatlich stattfindenden Jour Fixe besprochen und freigegeben werden.

Die Prozesse sind bei uns tabellarisch organisiert und enthalten die Spalten »Tätigkeit«, »V« (= verantwortlich), »Erläuterungen« und »Arbeitshilfen«. Die Prozesse enthalten auch viele Anweisungen zur Qualitätssicherung, wie z. B. die bei uns bestehenden Mehraugenprinzipien einzelner Arbeitsschritte (Überweisungen, Aussonderungen, Abschluss von Vergleichen etc.), Freigaberegeln sowie Unterschriftenregelungen. Hierbei berücksichtigen die Prozesse die Anforderungen jedes einzelnen Insolvenzgerichtes und die Besonderheiten der zehn Kanzleistandorte. «



Foto: Deutscher Bundestag / Studio Kohlmeier



Prof. Dr. Wolfgang Portisch

Sammeln und bündeln

Berlin. Die kontrovers geführte Diskussion um Qualität und Standards in der Insolvenzabwicklung hat noch zu keinem konkreten Ergebnis geführt. Mit dem Ziel, umsetzungsorientierte Gespräche zu führen und der Praxis Empfehlungen zu geben, hat sich in Berlin unter der Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Portisch das Institut für Qualität und Standards in der Insolvenzabwicklung gUG (IQS) gegründet, das am 1.5.2010 seine Arbeit aufnimmt.

Text: Peter Reuter

Man habe sich ein hohes Ziel gesteckt und viel Arbeit vorgenommen, sagt Wolfgang Portisch, Professor für Bank- und Finanzmanagement an der Hochschule Emden-Leer. »Das IQS soll die vielschichtige Diskussion um Qualität und Standards in der Insolvenzabwicklung auf ein unabhängiges wissenschaftliches Niveau heben, sie entemotionalisieren und so die Voraussetzungen für einen konstruktiven und umsetzungsorientierten Dialog zur Entwicklung belastbarer Qualitätskriterien zu schaffen.« Die am Markt bereits vorhandenen Ansätze und Überlegungen würden dabei untersucht, bewertet, ergänzt, zusammengeführt und weiterentwickelt werden. Als gemeinnützige Gesellschaft verfolge das Institut keine wirtschaftlichen Ziele, sondern diene der Förderung von Wissenschaft und Forschung zur Ausbildung und Etablierung von Standards, erklärt Professor Portisch.

Hauptgesellschafter der Einrichtung ist das ISU-Institut für die Standardisierung von Unternehmensanierungen, Mitgesellschafter ist Dipl.-Kfm. Martin Dolling, Partner bei Wagemann + Partner, Berlin. Die Arbeit von Professor Portisch, der in der Praxis u. a. für PricewaterhouseCoopers tätig ist und an der Frankfurt School of Finance & Management lehrt, wird von der ständigen wissenschaftlichen Mitarbeiterin ass. iur. Claudia Stienen unterstützt.

Ausgangsbasis der wissenschaftlichen Arbeit sei das Zertifikat InsO 9001, das vor etwa zweieinhalb Jahren gemeinschaftlich von INSOzert, DQS und STP Consulting entwickelt wurde. Es enthält über die ISO-Zertifizierung hinausgehende Prüfungskriterien und Spezifika der Insolvenzverwaltung (VID-Berufsgrundsätze, Empfehlungen der Uhlenbruck-Kommission, Risikomanagement und Kanzlei- und Verfahrenscontrolling). Ein Fachrat, dessen Mitglieder im Mai bekannt gegeben werden, werde alle Interessengruppen in die ergebnisoffene Weiterentwicklung dieses Standards einbeziehen, damit die neutrale und unabhängige Ausrichtung des Instituts gewahrt bleibe. Ein Zertifizierungsrat werde danach die Verifikationsfähigkeit der Empfehlungen des Fachrates sicherstellen.

Den Einsatz von Ergebniskennzahlen, um die Leistung der Insolvenzabwicklung abzubilden, hält Professor Portisch für kritisch, da ein tragfähiger Ergebnisvergleich kaum machbar sei. Eventuell liefere das geplante Insolvenzstatistikgesetz eine Grundlage, um Ergebniskennzahlen gesichert vergleichen zu können. Grundsätzlich begrüßenswert hält er hingegen die Ansätze einzelner Insolvenzgerichte, wie das in Hamburg, die Verfahrensergebnisse der von ihm bestellten Verwalter auszuwerten und Auffälligkeiten und Abweichungen anhand des Einzelfalls mit dem

betreffenden Verwalter zu erörtern.

»Unabhängig von Kennzahlen gibt es aus Sicht des Instituts zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch sehr viel Potenzial, durch eine präzise Definition von Prozessen, das Schaffen von Standards sowie mehr Transparenz die Verfahrensbearbeitungsqualität kurzfristig signifikant zu erhöhen.« Um der Praxis Handlungsempfehlungen geben zu können, wolle man damit beginnen, Standards herauszuarbeiten. Die erste Forschungsarbeit soll die gerichtlichen Frage- und Erhebungsbögen analysieren, um die wichtigsten Qualitätskriterien aus Gerichtssicht zu erhalten.

Da das Institut zum 1.5.2010 seine Arbeit aufnimmt, hätten die bisherigen Gespräche mit Verbänden eher informellen Charakter gehabt. In Kürze werde man den kontinuierlichen Austausch mit allen am Insolvenzgeschehen beteiligten Verbänden und Einrichtungen suchen. Interesse an einer möglichen Zusammenarbeit mit dem IQS habe schon der Vorstand des Verbands Junger Insolvenzverwalter e. V. (VJI) ausgesprochen. Das erste konkrete Resultat wolle man pünktlich zum Deutschen Insolvenzverwalterkongress im November dieses Jahres präsentieren, sagt Professor Wolfgang Portisch. Dann würden die weiterentwickelten Qualitätskriterien und die Empfehlungen des Fachrates zur InsO 9001:2011 vorgestellt. «