

Volker H. Peemöller  
Harald Krehl  
Stefan Hofmann  
Jana Lack

# Bilanzskandale

*Delikte und Gegenmaßnahmen*



3., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

**ES**  ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



# **Bilanzskandale**

## **Delikte und Gegenmaßnahmen**

Von

**Univ.-Prof. Dr. Volker H. Peemöller**

**Dr. Harald Krehl**

**Dr. Stefan Hofmann**

**Jana Lack**

3., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

<http://ESV.info/978-3-503-19435-3>

**Zitiervorschlag:**

Peemöller/Krehl/Hofmann/Lack, Bilanzskandale, 3. Auflage 2020

1. Auflage 2005
2. Auflage 2017
3. Auflage 2020

ISBN 978-3-503-19435-3 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19437-7 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Druck: Hubert & Co., Göttingen

## Vorwort zur dritten Auflage

Schwerpunkt der „Bilanzskandale“ waren seit der ersten Auflage die konkreten Fälle des Bilanzbetrugs. In der dritten Auflage sind nochmals fünf Fälle der neuesten Zeit dazugekommen.

Aus aktuellem Anlass haben wir *Wirecard* aufgenommen. Nach einem berauschenden Aufstieg in den DAX folgte der Absturz des Finanzdienstleisters, ausgelöst durch kritische Presseberichte und fehlenden 1,9 Mrd. Euro. Dies entspricht ca. 42 % des Vermögens von *Wirecard*. Es ist eine katastrophale Situation, wenn ein DAX-Konzern in die Insolvenz geht.

*Infinus* vertrieb Finanzinstrumente, die wertlos wurden, schüttete aber weiterhin Gewinne aus, deren Betrag aus Neuemissionen stammte. Die Anklage lautete auf Betrug, Kapitalanlagebetrug und Bilanzfälschung. Bei *Toshiba* lauteten die Vorwürfe: Gewinnsteigerungen durch Buy-Sell-Transaktionen kurz vor Quartalsende, überhöhter Ausweis von Erlösen bei langfristiger Auftragsfertigung, überhöhte Bewertung von Vorräten und falscher Ausweis von Aufwendungen. Das Geschäftsmodell von *P&R* bestand im Kauf, Verkauf und der Vermietung von Containern. Fehlende finanzielle Mittel aus dem operativen Geschäft wurden durch Umleitung von Kapitaleinlagen der Neuinvestments ausgeglichen. Der Möbelriese *Steinhoff* stellte die Zahlen systematisch falsch dar, indem Drittunternehmen für komplexe Kreisgeschäfte eingebunden wurden. Vermögenspositionen wurden zu hoch ausgewiesen und Verluste aus dem Konzernkreis eliminiert.

Zusammen mit den alten Fällen bietet das Buch eine umfangreiche Sammlung von Einzelfällen, die eine Reihe von Gemeinsamkeiten aufweisen, dabei aber in der Durchführung Unterschiede zeigen, die Ausfluss der schier unbegrenzten Kreativität der Bilanzfälscher sind. Dabei ist ein wesentliches Anliegen der Autoren, Hinweise auf das frühzeitige Erkennen der Manipulationen zu geben.

Bezüglich der neuen Fälle ist von Interesse, ob die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise Auslöser der wirtschaftskriminellen Handlungen waren. Das trifft nur in sehr geringem Umfang zu. An dieser Stelle wird auch untersucht, welchen Beitrag die Wirtschaftsprüfer zur Aufdeckung des Bilanzbetrugs leisteten, und welche Veränderungen auf den Berufsstand zugekommen sind.

Wenn über wirtschaftskriminelle Handlungen gesprochen wird, ist der Ruf nach schärferen Gesetzen und Verordnungen nicht weit. So werden in diesem Buch die Anforderungen und ihre Änderungen an die entsprechenden Akteure, wie Vorstand, Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer usw. thematisiert. Damit können aber Bilanzdelikte nicht gänzlich verhindert werden. Das Anliegen der Autoren bezieht sich deshalb auf drei Bereiche: Ein stärkere Beachtung der ethischen Werte und ein Kulturwandel in den Unternehmen, die noch dem Turbo-Kapitalismus nacheifern; Wachsamkeit und kritische Durchsicht der Wirtschaftsprüfer unter

Beachtung der red flags, die auf Bilanzfälschung hindeuten und einen interessierten Bilanzleser, der nach Ungereimtheiten in der Bilanz Ausschau hält. Wenn korrektes Bilanzieren unter den Anforderungen der immer komplexer werdenden Regeln des Rechnungswesens, frühzeitiges Aufdecken von Fehlern und Verstößen und entsprechende Sanktionierung der Bilanzfälscher durch dieses Buch erreicht werden, wäre das ein großer Erfolg.

Das Autorenteam wurde verstärkt durch Frau Jana Lack, die bereits in der zweiten Auflage in erheblichem Maße zum Erfolg beigetragen hat.

Wir danken dem Verlag für die bewährte Unterstützung und Betreuung während der Entstehung der dritten Auflage.

Die Autoren, August 2020  
Volker H. Peemöller, Harald Krehl, Stefan Hofmann, Jana Lack

## Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage von 2005 war rasch vergriffen und gilt als Klassiker der „Bilanzskandale“. Neue Fälle gibt es genügend, so dass eine neue Auflage hätte früher erscheinen können. Der große Abstand von zehn Jahren ermöglicht aber eine Antwort auf die Frage, ob sich die Qualität der Bilanzskandale in den letzten Jahren verändert hat. Der Aufbau des Buches ist gleich geblieben. Die Einzelfallstudien machen nach wie vor den Großteil des Buches aus. Zu den vorhandenen sind eine Reihe weiterer aktueller Fälle gekommen, die systematischer aufgebaut sind. Dazu wird dem Leser ein Grobübersicht über das Unternehmen und die Manipulation mittels einer Fallübersicht vermittelt. Daraufhin erhält der Leser einleitend einen Überblick über die Besonderheiten und die Hintergründe zu dem Unternehmen und den Skandalfall. Nachfolgend wird die Fallbeschreibung vorgenommen und die bilanzanalytischen Erkenntnisse dargestellt. Dabei ist ein wesentliches Anliegen der Autoren, Hinweise auf die frühzeitige Erkennbarkeit der Krise bzw. der Manipulation zu geben, soweit dies aus dem vorliegenden Material heraus möglich ist.

Auf einen Teil der Altfälle wurde verzichtet. Es sind die verblieben, die für einen bestimmten Typus von Bilanzskandalen stehen. Bei diesen wurde auch die zwischenzeitlich eingetretene Entwicklung nachgetragen. Insgesamt enthält das vorliegende Buch wieder eine Fülle an Einzelfällen.

Nach wie vor ist ein Kapitel zur Analyse der Bilanzskandale enthalten.

Aktualisiert wurde der Teil zur Corporate Governance-Diskussion als Reaktion auf die Bilanzskandale. Gesetzgeber, Standardsetter und Regulierungsbehörden haben in der Zwischenzeit mit weiteren Verschärfungen der Auflagen reagiert. Das Ende der Fahnenstange hinsichtlich der Vorgaben ist irgendwann erreicht, ohne dass weniger wirtschaftskriminelle Handlungen aufgetreten sind. Entscheidend ist für die Wirtschaft ein kultureller Wandel. Die Beachtung ethischer Werte, nachhaltiges Wirtschaften und Integrationsprogramme müssen die Waffen der Zukunft bei der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität sein, wobei die Fraud-Prophylaxe und die Fraud-Detection sowie die Sanktionen nicht vernachlässigt werden dürfen. Die Förderung und Sicherung korrekter Bilanzierung ist ein Anliegen der Autoren. Wenn das Buch dazu beiträgt, dass zumindest ein Teil der Bilanzskandale verhindert oder frühzeitig aufgedeckt werden, wäre dies ein großer Erfolg.

Die Autoren bedanken sich bei Herrn Dr. Joachim Schmidt und Frau Claudia Splittgerber vom Erich Schmidt Verlag, die mit großem Einsatz und viel Verständnis die Entstehung der zweiten Auflage begleitet haben. Besonderer Dank

gebührt Frau Jana Lack für die Erstellung der neuen Fallstudien, die sie mit großer Akribie vorgenommen hat.

September 2016

Die Autoren,  
Volker H. Peemöller,  
Harald Krehl,  
Stefan Hofmann

## Vorwort zur ersten Auflage

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre besitzt das Prüfungswesen seit jeher einen engen Bezug zu Wirtschafts- und Bilanzdelikten. Trotz unzähliger Publikationen im Zusammenhang mit den spektakulären Unternehmenskrisen bzw. -zusammenbrüchen der jüngeren Vergangenheit sind gründliche Analysen und gesichertes Wissen zu den Skandalfällen im Einzelnen jedoch nur selten zu finden.

Die inhaltliche Qualität der Berichterstattung in den Medien bewegt sich zum Teil auf relativ niedrigem Niveau. Geschrieben wird häufig lediglich das, was die Adressaten bzw. Kunden durch ihr Leseverhalten dominant nachfragen. Ausgewogene Analysen drohen nicht wahrgenommen zu werden. Quote verdrängt immer mehr Qualität.

Diese Tatsache war ein wesentlicher Anstoß zu einer vertieften Auseinandersetzung mit der Materie. Nach einer Bestandsaufnahme der Skandale im Rahmen von Einzelfallstudien sowie einer abstrahierenden Analyse soll hinterfragt werden, welchen Beitrag die verschiedenen Corporate Governance-Organen des Unternehmens – zumal der Abschlussprüfer – leisten können und müssen, um betrügerische Handlungen aufzudecken und zukünftig zu verhindern.

Zur Ausarbeitung der Fallstudien wurden neben eigenen Recherchen stets mehrere Quellen aus wissenschaftlichen Aufsätzen und aus dem Internet herangezogen. Zusätzlich wurden Artikel aus Fachzeitschriften und -zeitschriften ausgewertet. Eine Auswahl wichtiger benutzter Quellen findet sich jeweils am Ende eines Falles. Ergänzend sei zudem auf das Quellenverzeichnis verwiesen.

Die Fallstudien wurden in drei geographische Blöcke gegliedert und innerhalb dieser chronologisch dargestellt. Die Zeitangabe in der Überschrift bezieht sich jeweils auf die akute Krisenphase des betreffenden Unternehmens und soll eine grobe zeitliche Einordnung des Skandals ermöglichen.

Die geschilderten Fälle stellen eine repräsentative Auswahl der bedeutsamsten Bilanzskandale der jüngeren Vergangenheit dar – ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Ein Schwerpunkt wurde auf den Enron-Skandal gelegt, weil dieser Fall aufgrund der vorgenommenen Gestaltungsmaßnahmen in der Fachliteratur besonders intensiv diskutiert wurde.

Im Anhang erfolgt nach einer zusammenfassenden Darstellung der wichtigsten „Lösungsansätze“ eine kompakte Beschreibung der wesentlichen Inhalte von ausgewählten Reforminitiativen, die die aktuelle Corporate Governance-Diskussion maßgeblich prägen.

Ein Anliegen ist es uns, an dieser Stelle Dank zu sagen. Zunächst geht unser Dank an Herrn Dr. Joachim Schmidt, Herrn Ulrich Krassowsky und Frau Anke Wehmeier vom Erich Schmidt Verlag für die redaktionelle Unterstützung, das geduldige Warten und die schnelle Drucklegung dieses Buches. Besonderer Dank

gebührt auch Herrn Dipl.-Kfm. Joachim Schroff vom Lehrstuhl Prüfungswesen der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg für die engagierte Unterstützung und die wertvollen Hinweise bei der Erstellung des Manuskripts. Schließlich danken wir allen Freunden und Gesprächspartnern aus Wissenschaft und Praxis für spannende Diskussionen und hochinteressante Beiträge.

Nürnberg, im Juli 2005

Die Autoren

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur dritten Auflage</b> .....	<a href="#">5</a>
<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	<a href="#">7</a>
<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> .....	<a href="#">9</a>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<a href="#">17</a>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<a href="#">19</a>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<a href="#">21</a>
<b>Kapitel 1: Einführung</b> .....	<a href="#">29</a>
1.1 Aktualität des Themas .....	<a href="#">29</a>
1.2 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen .....	<a href="#">31</a>
1.2.1 Der Begriff Wirtschaftskriminalität .....	<a href="#">31</a>
1.2.2 Klassifikation von Wirtschaftsdelikten .....	<a href="#">32</a>
1.2.3 Systematisierung von Bilanzdelikten und begriffliche Abgrenzung Bilanzdelikt – Bilanzskandal .....	<a href="#">33</a>
1.2.4 Problematik der Abgrenzung von „Grauzonen“ .....	<a href="#">34</a>
1.2.5 Bilanzdelikte – Auslöser wesentlicher Entwicklungsschritte im Prüfungswesen .....	<a href="#">37</a>
1.3 Vorgehensweise und Beschränkungen .....	<a href="#">37</a>
1.3.1 Konzentration auf Top Management Fraud und Vernach- lässigung von Employee Fraud .....	<a href="#">38</a>
1.3.2 Fokussierung auf das deutsche Corporate-Governance- System im Rahmen der Darstellung der Gegenmaß- nahmen .....	<a href="#">38</a>
<b>Kapitel 2: Bilanzskandale: Einzelfallstudien – Die alten Fälle</b> .....	<a href="#">41</a>
2.1 Bilanzskandale in den USA .....	<a href="#">41</a>
Fall 1: Enron (Energiehandel, 2001) .....	<a href="#">41</a>
Fall 2: WorldCom (Telekommunikation, 2002) .....	<a href="#">49</a>
Fall 3: Xerox (Bürotechnik, 2002) .....	<a href="#">54</a>
Fall 4: Tyco International (Mischkonzern, 2002) .....	<a href="#">56</a>
Fall 5: Adelphia Communications (TV-Kabelnetzbetreiber, 2002) ...	<a href="#">58</a>
Fall 6: AOL Time Warner (Medienkonzern, 2002) .....	<a href="#">61</a>
2.2 Bilanzskandale im europäischen Ausland .....	<a href="#">63</a>
Fall 7: SAirGroup (Fluggesellschaft, Schweiz, 2001) .....	<a href="#">63</a>
Fall 8: Ahold (Einzelhandel, Niederlande, 2003) .....	<a href="#">66</a>
Fall 9: Parmalat (Milch und Nahrungsmittel, Italien, 2003) .....	<a href="#">69</a>
Fall 10: ABB (Elektrotechnik und Anlagenbau, Schweiz, 2004) .....	<a href="#">75</a>
2.3 Bilanzskandale in Deutschland .....	<a href="#">76</a>
Fall 11: Herstatt-Bank (1974) .....	<a href="#">76</a>
Fall 12: Neue Heimat (Immobilienkonzern, 1982) .....	<a href="#">79</a>

Fall 13: Co op (Lebensmittelkette, 1988) .....	<u>80</u>
Fall 14: Metallgesellschaft (1993) .....	<u>82</u>
Fall 15: Jürgen Schneider („Baulöwe“, 1994) .....	<u>84</u>
Fall 16: Balsam/Procedo (Sportstättenbau, 1994) .....	<u>86</u>
Fall 17: Bremer Vulkan (Schiffbau, 1996) .....	<u>89</u>
Fall 18: Flowtex (Bohrsysteme, 2000) .....	<u>92</u>
Fall 19: EM.TV (Medienkonzern, 2000) .....	<u>96</u>
Fall 20: Philipp Holzmann (Baukonzern, 2002) .....	<u>99</u>
Fall 21: Comroad (Telematikanbieter, 2002) .....	<u>102</u>
Fall 22: Phenomedia (Software, 2002) .....	<u>105</u>
Fall 23: MLP (Finanzdienstleister, 2002) .....	<u>107</u>
Fall 24: Bankgesellschaft Berlin (2002) .....	<u>110</u>
<b>Kapitel 3: Bilanzskandale: Einzelfallstudien –</b>	
<b>Die neuen Fälle</b> .....	<u>115</u>
3.1 Vorbemerkungen .....	<u>115</u>
3.2 Aufbereitete Darstellung zur Klassifizierung der Fallübersichten .....	<u>117</u>
3.3 Thielert AG (Flugzeugmotoren, 2003–2005) .....	<u>119</u>
3.3.1 Fallübersicht .....	<u>119</u>
3.3.2 Hintergrund und Besonderheiten .....	<u>120</u>
3.3.3 Fallbeschreibung .....	<u>121</u>
3.3.4 Bilanzanalytische Erkenntnisse .....	<u>124</u>
3.4 Zapf Creation AG (Puppen, 2003–2005) .....	<u>126</u>
3.4.1 Fallübersicht .....	<u>126</u>
3.4.2 Hintergrund und Besonderheiten .....	<u>127</u>
3.4.3 Fallbeschreibung .....	<u>128</u>
3.4.4 Bilanzanalytische Erkenntnisse .....	<u>131</u>
3.5 NICI AG (Plüschtiere, 2003–2006) .....	<u>132</u>
3.5.1 Fallübersicht .....	<u>132</u>
3.5.2 Hintergrund und Besonderheiten .....	<u>133</u>
3.5.3 Fallbeschreibung .....	<u>134</u>
3.5.4 Bilanzanalytische Erkenntnisse .....	<u>138</u>
3.6 Schieder Möbel Holding GmbH (2005–2006) .....	<u>140</u>
3.6.1 Fallübersicht .....	<u>140</u>
3.6.2 Hintergrund und Besonderheiten .....	<u>141</u>
3.6.3 Fallbeschreibung .....	<u>141</u>
3.6.4 Bilanzanalytische Erkenntnisse .....	<u>144</u>
3.7 Satyam Computer Services Limited (Software und Beratung, 1999–2008) .....	<u>146</u>
3.7.1 Fallübersicht .....	<u>146</u>
3.7.2 Hintergrund und Besonderheiten .....	<u>147</u>
3.7.3 Fallbeschreibung .....	<u>148</u>

3.8	Olympus KK (Medizintechnik und Unterhaltungselektronik, 2006–2010)	<a href="#">153</a>
3.8.1	Fallübersicht	<a href="#">153</a>
3.8.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">154</a>
3.8.3	Fallbeschreibung	<a href="#">155</a>
3.9	Beluga Shipping GmbH (Schifffahrt, 2009–2011)	<a href="#">162</a>
3.9.1	Fallübersicht	<a href="#">162</a>
3.9.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">163</a>
3.9.3	Fallbeschreibung	<a href="#">164</a>
3.9.4	Bilanzanalytische Erkenntnisse	<a href="#">169</a>
3.10	Hess AG (Leuchtenhersteller, 2007–2012)	<a href="#">170</a>
3.10.1	Fallübersicht	<a href="#">170</a>
3.10.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">171</a>
3.10.3	Fallbeschreibung	<a href="#">171</a>
3.10.4	Bilanzanalytische Erkenntnisse	<a href="#">181</a>
3.11	Let's GOWEX SA (Wi-Fi-Anbieter, 2009–2014)	<a href="#">182</a>
3.11.1	Fallübersicht	<a href="#">182</a>
3.11.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">183</a>
3.11.3	Fallbeschreibung	<a href="#">185</a>
3.11.4	Bilanzanalytische Erkenntnisse	<a href="#">190</a>
3.12	Infinus/FuBus-Gruppe (Finanzdienstleister, 2009–2012)	<a href="#">192</a>
3.12.1	Fallübersicht	<a href="#">192</a>
3.12.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">193</a>
3.12.3	Fallbeschreibung	<a href="#">198</a>
3.12.4	Bilanzanalytische Erkenntnisse	<a href="#">206</a>
3.13	Toshiba Corporation KK (Technologie, 2008–2014)	<a href="#">209</a>
3.13.1	Fallübersicht	<a href="#">209</a>
3.13.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">210</a>
3.13.3	Fallbeschreibung	<a href="#">212</a>
3.14	P&R (Container-Vermieter, 2007–2016)	<a href="#">219</a>
3.14.1	Fallübersicht	<a href="#">219</a>
3.14.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">221</a>
3.14.3	Fallbeschreibung	<a href="#">223</a>
3.14.4	Bilanzanalytische Erkenntnisse	<a href="#">239</a>
3.15	Steinhoff International Holdings N. V. (Möbelhändler, 2009–2017)	<a href="#">243</a>
3.15.1	Fallübersicht	<a href="#">243</a>
3.15.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">245</a>
3.15.3	Fallbeschreibung	<a href="#">247</a>
3.16	Wirecard AG (Zahlungsdienstleister, 2015–2018)	<a href="#">255</a>
3.16.1	Fallübersicht	<a href="#">255</a>
3.16.2	Hintergrund und Besonderheiten	<a href="#">256</a>
3.16.3	Fallbeschreibung	<a href="#">270</a>
3.16.4	EY, BaFin, DPR und KPMG	<a href="#">286</a>
3.16.5	Bilanzanalytische Erkenntnisse	<a href="#">293</a>
3.17	Zusammenfassende Erkenntnisse	<a href="#">294</a>

<b>Kapitel 4: Analyse der Bilanzskandale</b> .....	<a href="#"><u>299</u></a>
4.1 Bilanzdelikte .....	<a href="#"><u>299</u></a>
4.1.1 Manipulationen im Bereich der Bilanz .....	<a href="#"><u>299</u></a>
4.1.2 Manipulationen im Bereich der GuV .....	<a href="#"><u>305</u></a>
4.1.3 Manipulationen im Bereich Anhang .....	<a href="#"><u>307</u></a>
4.1.4 Manipulationen im Bereich Lagebericht .....	<a href="#"><u>307</u></a>
4.2 Umstände und Rahmenbedingungen .....	<a href="#"><u>308</u></a>
4.2.1 Parallelen der Skandalfälle .....	<a href="#"><u>308</u></a>
4.2.2 Unternehmenskrisen als Auslöser von Bilanzmanipulationen .....	<a href="#"><u>311</u></a>
4.2.3 Entstehung der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise 2008/2009 und Auswirkungen auf die Tätigkeit des Abschlussprüfers .....	<a href="#"><u>313</u></a>
4.3 Erkennbarkeit .....	<a href="#"><u>318</u></a>
4.4 Ursachen .....	<a href="#"><u>325</u></a>
4.4.1 Motive für Bilanzmanipulationen .....	<a href="#"><u>325</u></a>
4.4.2 Erfolgsdruck auf die Unternehmensleitung: Shareholder-Value-Philosophie .....	<a href="#"><u>326</u></a>
<b>Kapitel 5: Die Corporate-Governance-Diskussion als Reaktion auf die Bilanzskandale</b> .....	<a href="#"><u>329</u></a>
5.1 Gegenmaßnahmen im Bereich der Corporate Governance zur zielführenden Bekämpfung von Bilanzdelikten .....	<a href="#"><u>329</u></a>
5.1.1 Aktionäre/Hauptversammlung .....	<a href="#"><u>329</u></a>
5.1.2 Unternehmensleitung/Vorstand .....	<a href="#"><u>335</u></a>
5.1.3 Interne Revision .....	<a href="#"><u>357</u></a>
5.1.4 Aufsichtsrat .....	<a href="#"><u>362</u></a>
5.1.5 Abschlussprüfer .....	<a href="#"><u>375</u></a>
5.1.6 Rechnungslegung/Finanzberichterstattung .....	<a href="#"><u>400</u></a>
5.2 Diskussion von Kernmaßnahmen .....	<a href="#"><u>411</u></a>
5.2.1 Einführung von klaren, eindeutigen und harmonisierten Rechnungslegungsstandards .....	<a href="#"><u>411</u></a>
5.2.2 Weiterentwicklung des Risikoorientierten Prüfungsansatzes zu einem Fraud- & Error-orientierten Prüfungsansatz .....	<a href="#"><u>415</u></a>
5.2.3 Management Auditing .....	<a href="#"><u>419</u></a>
5.2.4 Enforcement der Rechnungslegung .....	<a href="#"><u>421</u></a>
5.2.5 Reform des Wirtschaftsstrafrechts .....	<a href="#"><u>425</u></a>
<b>Kapitel 6: Schlussbetrachtung: Fazit und Ausblick</b> .....	<a href="#"><u>433</u></a>
<b>Anhang: Reaktionen auf die Bilanzskandale</b> .....	<a href="#"><u>439</u></a>
A/1 Ausgewählte Reaktionen im Überblick .....	<a href="#"><u>439</u></a>
A/2 Der Sarbanes-Oxley Act of 2002 als Antwort der USA .....	<a href="#"><u>441</u></a>
A/3 Richtlinie der EU-Kommission zur Stärkung der Abschlussprüfung .....	<a href="#"><u>450</u></a>
A/4 Empfehlung der Kommission zur Qualität der Berichterstattung über die Unternehmensführung (Comply or Explain) .....	<a href="#"><u>452</u></a>

A/5 Das „10-Punkte-Programm“ der Bundesregierung (Maßnahmenkatalog zur Stärkung der Unternehmensintegrität und des Anlegerschutzes) .....	<a href="#">454</a>
A/6 Der Deutsche Corporate Governance Kodex .....	<a href="#">464</a>
A/7 Gesetz zur Umsetzung der zweite Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) .....	<a href="#">470</a>
A/8 Verbandssanktionsgesetz (Entwurf des BMJV) .....	<a href="#">474</a>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<a href="#">477</a>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<a href="#">531</a>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forderungsverkauf NICI AG .....	<a href="#"><u>136</u></a>
Abbildung 2: Gesamtüberblick zu Bilanzmanipulationen bei Satyam .....	<a href="#"><u>149</u></a>
Abbildung 3: Teil 1 „Loss Separation Scheme“ .....	<a href="#"><u>157</u></a>
Abbildung 4: Teil 2 „Loss Disposition Scheme“ .....	<a href="#"><u>158</u></a>
Abbildung 5: Gyrusakquisition .....	<a href="#"><u>159</u></a>
Abbildung 6: Kreislaufmodell Beluga Shipping GmbH .....	<a href="#"><u>166</u></a>
Abbildung 7: Umsatz mit LED-Lampen .....	<a href="#"><u>171</u></a>
Abbildung 8: Lichtausbeute .....	<a href="#"><u>172</u></a>
Abbildung 9: Hess AG – Kreative Werterhöhung durch Maschinen- verkauf an Konzernfremde .....	<a href="#"><u>174</u></a>
Abbildung 10: Hess AG – Kreative Umsatzerzielung durch Verkauf eigener Entwicklungsleistungen .....	<a href="#"><u>176</u></a>
Abbildung 11: Hess AG – Kreative Bilanzverkürzung durch Finanzierungs- wechsel .....	<a href="#"><u>177</u></a>
Abbildung 12: Hess AG – Scheingewinne durch aufwandsneutrale Absatzgeschäfte .....	<a href="#"><u>179</u></a>
Abbildung 13: Roundtrippingmodell Let’s GOWEX SA .....	<a href="#"><u>188</u></a>
Abbildung 14: Firmenstruktur der FuBus-Gruppe .....	<a href="#"><u>196</u></a>
Abbildung 15: Future Business KGaA .....	<a href="#"><u>197</u></a>
Abbildung 16: Laufende Verzinsung der Lebensversicherer in Deutschland von 2000 bis 2019 .....	<a href="#"><u>199</u></a>
Abbildung 17: Umgliederungen und Bewertungsabschläge .....	<a href="#"><u>205</u></a>
Abbildung 18: Buy-Sell-Transaktion .....	<a href="#"><u>215</u></a>
Abbildung 19: Unternehmensstruktur der P&R Gruppe .....	<a href="#"><u>222</u></a>
Abbildung 20: Geschäfte Containerkauf und Containerhandel .....	<a href="#"><u>227</u></a>
Abbildung 21: Rückkauf der Container durch P&R .....	<a href="#"><u>228</u></a>
Abbildung 22: Finanzströme P&R .....	<a href="#"><u>229</u></a>
Abbildung 23: Erwerb von GT Global Trademarks .....	<a href="#"><u>249</u></a>
Abbildung 24: Kartenzahlung Prozess 1: An-/Ablehnung Kartenzahlung .....	<a href="#"><u>272</u></a>
Abbildung 25: Kartenzahlung Prozess 2: Entstehung von Forderungen und Verbindlichkeiten .....	<a href="#"><u>272</u></a>
Abbildung 26: Kartenzahlung Prozess 3: Zahlungsströme .....	<a href="#"><u>273</u></a>
Abbildung 27: Sortierte Liste der Tochterunternehmen nach Jahresergeb- nissen in TEuro 2018 .....	<a href="#"><u>280</u></a>
Abbildung 28: Anteilsbesitz der Wirecard AG .....	<a href="#"><u>281</u></a>
Abbildung 29: Aufteilung der Summe der Jahresergebnisse der Tochter- unternehmen Wirecard .....	<a href="#"><u>282</u></a>
Abbildung 30: Zusammenhang Treuhandkonten und Third Party Geschäfte .....	<a href="#"><u>284</u></a>
Abbildung 31: Prüfungsaufgaben der Internen Revision .....	<a href="#"><u>358</u></a>
Abbildung 32: Die drei Compliance Verteidigungslinien .....	<a href="#"><u>362</u></a>
Abbildung 33: Überwachung der Berufsaufsicht der Abschlussprüfer .....	<a href="#"><u>392</u></a>



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wirtschaftskriminalität .....	<a href="#">30</a>
Tabelle 2:	Deliktsformen der Wirtschaftskriminalität .....	<a href="#">30</a>
Tabelle 3:	Scheinumsätze Comroad .....	<a href="#">103</a>
Tabelle 4:	Luftbuchungen Phenomedia .....	<a href="#">106</a>
Tabelle 5:	Überblick Größe .....	<a href="#">117</a>
Tabelle 6:	Überblick Gründungsjahre .....	<a href="#">117</a>
Tabelle 7:	Überblick Börsennotiert .....	<a href="#">117</a>
Tabelle 8:	Überblick Orientierungsbereich .....	<a href="#">118</a>
Tabelle 9:	Überblick hierarchische Ebene der Täter .....	<a href="#">118</a>
Tabelle 10:	Überblick Aufdeckung .....	<a href="#">119</a>
Tabelle 11:	Überblick Folgewirkung .....	<a href="#">119</a>
Tabelle 12:	Fallübersicht Thielert AG .....	<a href="#">119</a>
Tabelle 13:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Thielert AG .....	<a href="#">124</a>
Tabelle 14:	Fallübersicht Zapf Creation AG .....	<a href="#">126</a>
Tabelle 15:	Zapf Creation Jahres-Schlusskurse .....	<a href="#">128</a>
Tabelle 16:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Zapf Creation AG .....	<a href="#">131</a>
Tabelle 17:	Fallübersicht NICI AG .....	<a href="#">132</a>
Tabelle 18:	Bilanzanalytische Erkenntnisse NICI AG .....	<a href="#">138</a>
Tabelle 19:	Fallübersicht Schieder Möbel Holding GmbH .....	<a href="#">140</a>
Tabelle 20:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Schieder Möbel Holding GmbH .....	<a href="#">144</a>
Tabelle 21:	Fallübersicht Satyam Computer Services Limited .....	<a href="#">146</a>
Tabelle 22:	Fallübersicht Olympus KK .....	<a href="#">153</a>
Tabelle 23:	Fallübersicht Beluga Shipping GmbH .....	<a href="#">162</a>
Tabelle 24:	HARPEX Index .....	<a href="#">165</a>
Tabelle 25:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Beluga Shipping GmbH .....	<a href="#">169</a>
Tabelle 26:	Fallübersicht Hess AG .....	<a href="#">170</a>
Tabelle 27:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Hess AG .....	<a href="#">181</a>
Tabelle 28:	Fallübersicht Let's GOWEX SA .....	<a href="#">182</a>
Tabelle 29:	HotSpots 2007 Länder .....	<a href="#">185</a>
Tabelle 30:	HotSpots 2007 Städte .....	<a href="#">185</a>
Tabelle 31:	Kunden der GOWEX Telecom .....	<a href="#">190</a>
Tabelle 32:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Let's GOWEX SA .....	<a href="#">191</a>
Tabelle 33:	Fallübersicht Infinus/FuBus-Gruppe .....	<a href="#">192</a>
Tabelle 34:	Kauf nach 5 Jahren mit Verkauf nach 10 Jahren .....	<a href="#">201</a>
Tabelle 35:	Alte und neue Abschlüsse .....	<a href="#">204</a>
Tabelle 36:	Effekt der Abschreibungen auf den niedrigen Rückkaufwert .....	<a href="#">205</a>
Tabelle 37:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Konzernabschluss Future Business KGaA .....	<a href="#">206</a>
Tabelle 38:	Kapitalflussrechnung Future Business KGaA .....	<a href="#">207</a>
Tabelle 39:	Fallübersicht Toshiba Corporation KK .....	<a href="#">209</a>
Tabelle 40:	Fallübersicht P&R .....	<a href="#">219</a>

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 41:	Jahresabschluss 2015 der CVV, Anhang, Forderungen und Verbindlichkeiten .....	<a href="#">235</a>
Tabelle 42:	Jahresabschluss der Schweizer Gesellschaft EF .....	<a href="#">236</a>
Tabelle 43:	Bilanzanalytische Erkenntnisse P&R Equipment und Finance Corp. ....	<a href="#">239</a>
Tabelle 44:	Kapitalflussrechnung P&R Equipment und Finance Corp. ....	<a href="#">240</a>
Tabelle 45:	Bilanzanalytische Erkenntnisse P&R AG Konzernabschluss .....	<a href="#">241</a>
Tabelle 46:	Kapitalflussrechnung P&R AG Konzern .....	<a href="#">242</a>
Tabelle 47:	Fallübersicht Steinhoff International Holdings N. V. ....	<a href="#">243</a>
Tabelle 48:	Fallübersicht Wirecard AG. ....	<a href="#">255</a>
Tabelle 49:	Bilanzanalytische Erkenntnisse Konzernabschluss Wirecard. Beträge in TEuro. ....	<a href="#">293</a>
Tabelle 50:	Motive für Bilanzmanipulationen .....	<a href="#">325</a>
Tabelle 51:	COSO I .....	<a href="#">345</a>
Tabelle 52:	Komponenten, Prinzipien und Inhalt der COSO ERM 2017 .....	<a href="#">347</a>
Tabelle 53:	Wechsel in den AR .....	<a href="#">366</a>
Tabelle 54:	Prüfungsmarkt in Deutschland .....	<a href="#">379</a>
Tabelle 55:	Zusammensetzung der WP-Honorare .....	<a href="#">381</a>
Tabelle 56:	Argumente für und gegen eine externe Rotation .....	<a href="#">385</a>
Tabelle 57:	Abschlussprüfung und Forensic Services .....	<a href="#">397</a>

## Abkürzungsverzeichnis

AAA	American Accounting Association
ABB	Asea Brown Boveri
AC	Audit Committee (Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats)
ADR	American Depositary Receipt
AfA	Abschreibung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AK	Anschaffungskosten
AKEIÜ	Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.
AKEU	Arbeitskreis „Externe Unternehmensrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.
AktG	Aktiengesetz
AMEX	American Stock Exchange
AnSVG	Anlegerschutzverbesserungsgesetz
AO	Abgabenordnung
AOL	America Online
AP	Abschlussprüfer
APAG	Abschlussprüferaufsichtsgesetz
APAK	Abschlussprüferaufsichtskommission
APAReG	Abschlussprüferaufsichtsreformgesetz
APAS	Abschlussprüferaufsichtsstelle
APB	Accounting Principles Board (APB Opinions, US-GAAP)
AR	Aufsichtsrat
ARAG	Allgemeine Rechtsschutz AG
AReG	Abschlussprüfungsreformgesetz
ARUG	Aktionärsrechtsrichtlinie
ARUG II	Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechtsrichtlinie
AT&T	American Telephone and Telegraph Company
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAG	Bundesarbeitsgericht
BARefG	Berufsaufsichtsreformgesetz
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BBK	Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung (Zeitschrift)
BCG	Boston Consulting Group

## Abkürzungsverzeichnis

---

BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BDO	Binder, Dijker, Otte (WP-Gesellschaft)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGAG	Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft AG (Gewerkschaftsholding)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BilKoG	Gesetz zur Kontrolle von Unternehmensabschlüssen (Bilanzkontrollgesetz)
BilMoG	Bilanzmodernisierungsgesetz
BilReG	Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz)
BilRUG	Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetz
BiRiLiG	Bilanzrichtliniengesetz
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BND	Bundesnachrichtendienst
BSC	Balanced Scorecard
BTX	Balanced Technology Extended
BvS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
BVT	Bundesamt für Verfassungsschutz
CalPERS	California Public Employees' Retirement System
CAO	Chief Accounting Officer
CC	Compensation Committee (Vergütungsausschuss des Aufsichtsrats)
CEO	Chief Executive Officer
CF	Cash Flow
CFE	Certified Fraud Examiner
CFO	Chief Financial Officer
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CG	Corporate Governance
CHF	Schweizer Franken
CONSOB	Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Italienische Börsenaufsicht)
Coop	Konsumgenossenschaft
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPA	Certified Public Accountant

---

CPE	Continuing Professional Education
CRO	Chief Risk Officer
CRR	Capital Requirement Regulation
CSR	Corporate Social Responsibility
CTO	Chief Technology Officer
CW	Computerwoche (Zeitschrift)
D&O	Directors and Officers
DAX	Deutscher Aktienindex (DAX-30)
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DGAP	Deutsche Gesellschaft für Ad-hoc-Publizität
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
DM	Deutsche Mark
DPR	Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e. V.
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
DSW	Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht (Zeitschrift)
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
EBIT	Earnings before interests and taxes
EBITDA	Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization
eG	eingetragene Genossenschaft
EK	Eigenkapital
EMTV	Entertainment Merchandising TV
ERM	Enterprise Risk Management
ERP	Enterprise Resource Planning
ESMA	European Security and Markets Authority
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FAU	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FBI	Federal Bureau of Investigation
FE	Fertige Erzeugnisse
FEE	Fédération des Experts Comptables Européens
FiBu	Finanzbuchhaltung
FiMaNoG	Finanzmarktmodernisierungsgesetz

## Abkürzungsverzeichnis

---

FinDAG	Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetz
FK	Fremdkapital
FMStErgG	Finanzmarktstabilisierungs Ergänzungsgesetz
FMStG	Finanzmarktstabilisierungsgesetz
FPÖ	Freiheitliche Partei Österreichs
FRRP	Financial Reporting Review Panel
FT	Financial Times
FTD	Financial Times Deutschland
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GCCG	German Code of Corporate Governance
Gea	Gesellschaft für Entstaubungsanlagen
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
GK	Gemeinkosten/Gesamtkapital
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz)
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GoU	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung
GoÜ	Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HB	Handelsblatt
HFüG	Gesetz zur Führung des Handelsregisters und des Genossenschaftsregisters durch die Industrie- und Handelskammern (Handelsregisterführungsgesetz)
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
HK	Herstellungskosten
h. M.	herrschende Meinung
HTML	Hypertext Markup Language
HV	Hauptversammlung
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IBG	Immobilien und Baumanagement GmbH
IBV	Immobilien Betreuungs-Verwaltungs GmbH
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IFAC	International Federation of Accountants
IFRIC	International Financial Reporting Interpretations Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards

IHK	Industrie- und Handelskammer
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
i.L.	in Liquidation
Inc.	Incorporated
IPO	Initial Public Offering
IR	Interne Revision
ISA	International Standards on Auditing
IT	Informationstechnologie
Jedi	Joint Energy Development Investments (Enron-SPE)
JoA	Journal of Accountancy (Zeitschrift)
JSEC	Japanese Securities and Exchange Surveillance Commission
JV	Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)
KapAEG	Gesetz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Konzerne an Kapitalmärkten und zur Erleichterung der Aufnahme von Gesellschafterdarlehen (Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz)
KapCoRiLiG	Kapitalgesellschaften- und Co-Richtlinien-Gesetz
KapInHaG	Kapitalmarktinformationshaftungsgesetz
KapMuG	Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz
KfQK	Kommission für Qualitätskontrolle
KFR	Kapitalflussrechnung (cash flow statement)
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KK	Kabushiki-gaisha (Kapitalgesellschaft)
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KoR	Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung
KPMG	Klynveld Peat Marvick Goerdeler (WP-Gesellschaft)
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
LBBW	Landesbank Baden-Württemberg
LLC	Limited Liability Company
LoI	Letter of Intent
Ltd.	Limited
LTU	Lufttransportunternehmen
LuL	Lieferungen und Leistungen
M&A	Mergers and Acquisitions
m. a. W.	mit anderen Worten
M-DAX	Mid-Cap-DAX (DAX-70)
MGRM	Metallgesellschaft Refining and Marketing Inc.
Mio.	Millionen

## Abkürzungsverzeichnis

---

MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
MLP	Marschollek, Lautenschläger und Partner
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen
Mrd.	Milliarden
MTW	Mathias-Thesen-Werft Wismar
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotation
NaStraG	Gesetz zur Namensaktie und zur Erleichterung der Stimmrechtsausübung
NFC	Near Field Communication
NJW	Neue Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
N.V.	Naamloze Venootschap (dt. Aktiengesellschaft)
NYMEX	New York Mercantile Exchange
NYSE	New York Stock Exchange
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OFD	Oberfinanzdirektion
OLG	Oberlandesgericht
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
OWiG	Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
PC	Personal Computer
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PD	Probability of Default
PDF	Portable Document Format
PfQK	Prüfer für Qualitätskontrolle
PIE	Public Interest Entity
PoC	Percentage of Completion
PoS	Point of Sale
PR	Public Relation
PS	Prüfungsstandard
PSP	Payment Service Provider
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
PwC	PricewaterhouseCoopers GmbH (WP-Gesellschaft)
qm	Quadratmeter
RefE	Referentenentwurf
RegE	Regierungsentwurf
REWE	Revisionsverband der Wertkauf-Genossenschaften
RIW	Recht der Internationalen Wirtschaft (Zeitschrift)
RL	Richtlinie

RMS	Risikomanagementsystem
ROI	Return on Investment
Rs	Indische Rupien
S. A.	Société Anonyme (dt. Aktiengesellschaft)
SAir	Swissair Group
SAS	Statement(s) on Auditing Standards (US-GAAP)
SDAX	Small-Cap-DAX
SdK	Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger
SEC	Securities and Exchange Commission
SFAS	Statement(s) of Financial Accounting Standards (US-GAAP)
SHV	Shareholder Value
SIRF	Southern Investigative Reporting Foundation
SOA	Sarbanes-Oxley Act of 2002
SPE	Special Purpose Entity (Zweckgesellschaft)
StB	Steuerberater
Stbg	Die Steuerberatung (Zeitschrift)
StGB	Strafgesetzbuch
StPO	Strafprozessordnung
StuB	Steuer und Bilanzen (Zeitschrift)
SWOT	Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats
SWX	Swiss Exchange
SZ	Süddeutsche Zeitung
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zur Transparenz und Publizität
UE	Unfertige Erzeugnisse
UL	Unternehmensleitung
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
UmwG	Umwandlungsgesetz
US-GAAP	United Staates Generally Accepted Accounting Principles
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VDR	Verband deutscher Reeder
VerSanG	Verbandssanktionsgesetz
VFE-Lage	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
VO	Verordnung
VorstOG	Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WiPrPrüfV	Wirtschaftsprüferprüfungsverordnung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WP	Wirtschaftsprüfer

## Abkürzungsverzeichnis

---

WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
WPreG	Wirtschaftsprüferexamens Reformgesetz
WpÜG	Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz
WSJ	Wall Street Journal
XBRL	eXtensible Business Reporting Language
XML	eXtensible Markup Language
ZAG	Zahlungsdiensteaufsichtsgesetz
Zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZRP	Zeitschrift für Rechtspolitik

# Kapitel 1: Einführung

## 1.1 Aktualität des Themas

Seitdem es Handel und Warenverkehr gibt, werden Wirtschaftsdelikte begangen. „Der Welt Wagen und Pflug sind Lug und Betrug“ schrieb *Georg Paul Hönn* in seinem „Betrugs-Lexicon“ bereits im Jahre 1720. Die vielschichtigen und facettenreichen Skandalfälle der vergangenen Jahre jedoch, die in diesem Buch thematisiert werden, wären sicher auch *Georg Paul Hönn* Einträge wert gewesen. Bei diesen Betrugsfällen handelte es sich hinsichtlich ihrer gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen um eine neue Dimension von Wirtschaftskriminalität; die Skandale wurden – national wie international – in bisher nicht gekanntem Ausmaß zum Gegenstand der öffentlichen Berichterstattung und Diskussion.

Wirtschaftskriminalität ist heute ein akutes gesamtgesellschaftliches Problem; der Verfall ethischer Werte und die – vor allem durch die rasch voranschreitende Globalisierung bedingte – zunehmende Komplexität der Geschäftsabläufe, die Wirtschaftskriminalität im Vorfeld kaum erkennbar werden lässt, sind augenscheinlich die Hauptgründe für die Zunahme von Wirtschaftsstraftaten. Eine von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG im Jahr 2018 durchgeführte Umfrage unter 702 repräsentativ nach Branchen, Mitarbeiterzahl und Umsatz ausgewählten Unternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass die tatsächliche Betroffenheit in den letzten zwei Jahren zwischen 23 % (bei den kleinen Unternehmen) und 40 % (bei den großen Unternehmen) variiert. 81 % der befragten Unternehmen sehen für andere Unternehmen ein hohes bzw. sehr hohes Risiko durch Wirtschaftskriminalität, während 31 % das Risiko von wirtschaftskriminellen Handlungen betroffen zu sein, für das eigene Unternehmen als gering einschätzen. Die Risikowahrnehmung entspricht offensichtlich nicht der tatsächlichen Betroffenheit.<sup>1</sup>

Da KPMG die Untersuchung in ähnlicher Form bereits seit Jahren durchführt, können aus der Analyse der zeitlichen Entwicklung wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden:<sup>2</sup>

---

1 Vgl. *KPMG* (2018).

2 Vgl. *KPMG* (2006, 2010, 2014, 2018).

**Tabelle 1:** Wirtschaftskriminalität

Studie	2006	2010	2014	2018
Von Wirtschaftskriminalität in den vorangegangenen Jahren betroffene deutsche Unternehmen	55 % (in den letzten 3 Jahren)	37 % (in den letzten 3 Jahren)	35 % (in den letzten 2 Jahren)	32 % (in den letzten 2 Jahren)
Unternehmen, die <i>generell</i> ein Gleichbleiben oder eine Zunahme wirtschaftskrimineller Handlungen erwarten	62 %	67 %	94 %	82 %

Die Quellen der Entdeckung der wirtschaftskriminellen Handlungen sind laut Studie der KPMG offene Hinweise mit 57 % gefolgt von „Kommissar Zufall“ mit 54 %. Berücksichtigt man noch jene Delikte, die durch anonyme Informanten aufgedeckt wurden (24 % in 2018), so wird der Handlungsbedarf deutlich, der bei den Unternehmen im Bereich der Früherkennung und der systematischen Prävention wirtschaftskrimineller Handlungen besteht. Die Untersuchungen zeigen ferner eine Unterschätzung der im Zuge von Wirtschaftskriminalität bestehenden latenten Gefahren: viele Manager gehen nicht von einem wesentlich erhöhten Risiko in ihrem Unternehmen aus.

Bezüglich der vorherrschenden Deliktsformen ergibt sich nach der KPMG-Studie 2018 folgendes Bild:<sup>3</sup>

**Tabelle 2:** Deliktsformen der Wirtschaftskriminalität

Betrug und Untreue	58 %
Diebstahl und Unterschlagung	40 %
Datendiebstahl/Datenmissbrauch	31 %
Geldwäsche	19 %
Korruption	13 %
Verletzung von Schutz- und Urheberrechten	13 %
Verrat von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen	10 %
Kartellrechtsverstöße	7 %
Manipulation von Jahresabschlussinformationen	5 %

Während Betrug und Untreue die mit Abstand am weitesten verbreitete Deliktsform darstellte, ist die Manipulation von Bilanzinformationen nur verschwindend gering. Dennoch ist die Anzahl der Fälle, die in der Öffentlichkeit diskutiert werden, erheblich.

In 61 % der Fälle handelte es sich um externe Täter. In 12 % der Fälle lag eine Zusammenarbeit von externen und internen Tätern vor.<sup>4</sup> Der prozentuale Anteil der Beteiligung des Managements bei der Manipulation der Jahresab-

<sup>3</sup> Mehrfachnennungen möglich; vgl. KPMG (2018, S. 12).

<sup>4</sup> KPMG (2018, S. 15 f.).

schlüsse beträgt immerhin 18 %. Das Top-Management war insgesamt – über alle Deliktarten – in 7 % der Fälle involviert. Auch wenn es als relativ niedrig einzustufen ist, so verdient dieses Phänomen dennoch besondere Beachtung, da die von der Unternehmensleitung verursachten finanziellen Schäden erheblich sind. Es sei nur an die Auswirkungen des Dieselskandals mit der Beteiligung des Managements erinnert.

Wirtschaftskriminelles Verhalten kann nicht geduldet werden: es widerspricht grundlegenden rechtlichen und ethischen Anforderungen und stellt eine Gefahr für die Marktwirtschaft dar. Dieses Buch will in keinem Fall die kriminelle Energie von Führungskräften anregen oder beflügeln bzw. dem Leser „Handlungsmuster“ aufzeigen; vielmehr soll durch eine Verbreiterung des Wissensstandes über Wirtschafts- und Bilanzdelikte zu deren Prävention beigetragen werden.

## 1.2 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen

### 1.2.1 Der Begriff Wirtschaftskriminalität

Bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit wirtschaftsdeliktischem Handeln ist es bisher weder gelungen, sich auf eine Definition zu einigen, noch gibt es einen einheitlich verwendeten Terminus.<sup>5</sup> Erste Definitionsansätze stammen von Soziologen, die die gesellschaftlichen Faktoren der Täter in den Vordergrund stellen. Für sie sind Wirtschaftsdelikte typische Rechtsverstöße der besitzenden Schicht, die häufig aber – wie etwa die Steuerhinterziehung – als „Kavaliersdelikte“ angesehen wurden.<sup>6</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht erweisen sich solche Definitionen anderer Disziplinen – dies gilt auch für juristische Definitionsansätze – nur als bedingt zweckmäßig.

Gleichwohl ist Wirtschaftskriminalität ein „interdisziplinäres Phänomen“.<sup>7</sup> Da eine abschließende und gleichzeitig allgemeingültige Begriffsdefinition dadurch im Grunde unmöglich ist, wurde in der Literatur ein Indikator-Modell entwickelt, bei welchem anhand von Indizien auf Wirtschaftskriminalität geschlossen wird. Folgende Indikatoren werden genannt:<sup>8</sup>

5 Auf die Problematik machte erstmals *Sutherland* im Jahre 1940 mit seinem berühmten Aufsatz „White-collar-criminality“ aufmerksam. *Gisler* (1994, S. 30) weist z. B. darauf hin, dass auf dem Schweizer Juristentag 1985, der dem Thema Wirtschaftskriminalität gewidmet war, der Versuch, eine Definition zu finden, aufgegeben wurde.

6 Vgl. *Gisler* (1994, S. 29).

7 Vgl. im Folgenden *Müller* (1995, S. 839 ff.), aus dessen Sicht ein wirtschaftskrimineller Sachverhalt vor allem durch die fünf Dimensionen Betriebswirtschaft, Strafrecht, Psychologie, Soziologie sowie Ethik und Moral geprägt wird.

8 Vgl. *Müller* (1995, S. 840). Dieser weist darauf hin, dass eine Definition von Wirtschaftskriminalität somit nie richtig oder falsch, sondern nur zweckmäßig oder unzweckmäßig sein kann.

- Es liegt ein Verstoß gegen eine Rechtsnorm vor (*Tatbestandsmäßigkeit*).
- Das Verhalten beinhaltet einen *Vertrauensmissbrauch*: das Grundprinzip des „Treu und Glaubens“ im Geschäftsverkehr wird verletzt.
- Das Opfer wird vom Täter als solches nicht oder nur in eingeschränkter Form wahrgenommen („*Verflüchtigung der Opfereigenschaften*“).
- Dem Verhalten liegt *betriebswirtschaftliches Fachwissen* zugrunde.
- Das Handlungsziel soll nicht primär durch physische Gewalt erreicht werden (*keine Gewaltanwendung*).

Je mehr Indikatoren im konkreten Sachverhalt erfüllt sind, umso stärker deuten die Indizien auf das Vorliegen von Wirtschaftskriminalität. Im deutschen Sprachgebrauch wird unter Wirtschaftskriminalität Straftaten und Ordnungswidrigkeiten verstanden, bei denen das in der Wirtschaft vorhandene Vertrauensprinzip missbraucht und eine Schädigung des Unternehmens beabsichtigt oder billigend in Kauf genommen wird.<sup>9</sup>

### 1.2.2 Klassifikation von Wirtschaftsdelikten

Wirtschaftskriminalität ist somit ein offener Begriff; eine Definition wirft Schwierigkeiten auf. Hinsichtlich einer weiteren Untergliederung von Wirtschaftsdelikten soll einer Systematisierung von *Sell* gefolgt werden, die wirtschaftskriminelles Handeln wie folgt differenziert:<sup>10</sup>

#### 1.2.2.1 Nicht das Bilanzrecht betreffende Wirtschaftsdelikte

Diese Verstöße, die nicht unmittelbar Rechnungslegung und Jahresabschluss betreffen – und hier auch nicht im Vordergrund stehen sollen – können in Form von *bewussten Verstößen mit Bereicherungsabsicht* oder in *sonstigen Gesetzesverstößen ohne unmittelbare persönliche Bereicherungsabsicht* auftreten.

Zu den bewussten Verstößen zählen vor allem die sog. „*dolosen Handlungen*“, die stets vorsätzlich auf die Schädigung des Unternehmens abzielen und auch regelmäßig zu einer Verminderung des Jahresergebnisses führen. In der Literatur werden hierzu u. a. die Unterschlagung, der Diebstahl, die Urkundenfälschung sowie die Untreue gerechnet. Auch die Korruption wird unter die dolosen Handlungen subsumiert.

#### 1.2.2.2 Das Bilanzrecht betreffende Wirtschaftsdelikte

Die die Rechnungslegung unmittelbar betreffenden Verstöße werden abhängig von der hinter dem Verstoß liegenden Absicht in *bewusste und unbewusste Falschaussagen* differenziert.

*Fehler* im Rechnungswesen geschehen unbewusst: folglich werden keine Maßnahmen ergriffen, um sie zu verdecken. Fehler hinterlassen dadurch immer eine Prüfspur, der der Prüfer nachgehen kann. Im Gegensatz dazu sind *Bilanzde-*

---

<sup>9</sup> Vgl. *KPMG* (2012 S. 12).

<sup>10</sup> Vgl. *Sell* (1999, S. 1–6, 81, 89).

likte bewusste Verstöße gegen bilanzrechtliche Vorschriften sowohl auf der vorgelagerten „Erstellungsebene“ der Buchführung als auch auf der „Abbildungsebene“ im Jahresabschluss.

### 1.2.3 Systematisierung von Bilanzdelikten und begriffliche Abgrenzung Bilanzdelikt – Bilanzskandal

*Le Coutre* versteht unter *Bilanzdelikten* jeden bewussten Verstoß gegen das Prinzip der Bilanzwahrheit und -klarheit, der darauf abzielt, demjenigen, dem mit der Bilanz Rechenschaft gelegt werden soll, zu dessen Nachteil ein anderes Bild der wirtschaftlichen Verhältnisse vorzuspiegeln, als es der Wirklichkeit entspricht und als es sich in der Bilanz bei voller Beachtung der notwendigen bilanztechnischen Ansatz- und Bewertungsgrundsätze ergeben würde.<sup>11</sup> Dieser – eher betriebswirtschaftlichen als juristischen – Definition aus dem Jahr 1949 soll hier gefolgt werden.

In seiner „Praxis der Bilanzkritik“ identifizierte *Le Coutre* bereits 1926 – neben der „korrekten Bilanz“ – verschiedene Bilanztypen und gab diesen jeweils persönliche, menschliche Attribute:<sup>12</sup>

- die *naive* Bilanz (erkennbar an der „Verkennung des Wertes einzelner Posten“)
- die *saloppe* Bilanz (erkennbar an den „unexakten Bezeichnungen“)
- die *verschlossene* Bilanz (im Gegensatz zur „offenherzigen Bilanz“)
- die *tendenziöse* Bilanz (erkennbar an ihrer „einseitigen Ausrichtung“)
- die *bösartige* Bilanz (erkennbar an den „mit Händen zu greifenden Verschleierungen und an das Deliktische grenzende Charakterliche der Bilanz“)

*Gössweiner* differenziert Bilanzdelikte danach, wie sie das Jahresergebnis eines Unternehmens beeinflussen und unterscheidet erfolgsneutrale sowie erfolgswirksame Bilanzdelikte:<sup>13</sup>

11 Vgl. *Le Coutre* (Bilanzrecht und Gesellschaftsbilanzen, 1950, S. 97); zitiert u. a. bei *Gössweiner* (1970, S. 51).

12 Vgl. *Gössweiner* (1970, S. 100). Die Aufzählung erscheint heute aktueller denn je.

13 Vgl. *Gössweiner* (1970, S. 53 ff.), *Sell* (1999, S. 17 ff.).

<b>Erfolgsneutrale Bilanzdelikte (Darstellungsfälschungen)</b>
– <u>Unberechtigte Gruppenbildungen:</u> Mehrere Bilanzposten, die eigentlich einzeln auszuweisen wären, werden zu einem Posten zusammengefasst, so dass dessen genaue Zusammensetzung nicht mehr erkennbar ist. (Sonstige Erträge werden mit a. o. Erträgen zusammengefasst)
– <u>Falschbenennungen:</u> Ein Posten in der Bilanz oder GuV wird unter einer Bezeichnung ausgewiesen, die dem Charakter des Postens in keiner Weise Rechnung trägt und für Jahresabschlussadressaten irreführend ist. (Langfristige Erzeugnisse)
– <u>Unberechtigte Saldierungen oder Unterlassung notwendiger Saldierungen:</u> Diese verändern zwar nicht das Jahresergebnis, führen aber zu einer willkürlichen Verkürzung oder Aufblähung einzelner Bilanzposten bzw. der Bilanzsumme. (Saldierung von faulen Forderungen mit „harten“ Verbindlichkeiten)

<b>Erfolgswirksame Bilanzdelikte (Ergebnisfälschungen)</b>
– <u>Bewertungsdelikte:</u> Hierzu gehören sowohl Über- als auch Unterbewertungen von Bilanzposten, etwa bewusste Unterdotierung von Rückstellungen oder unterlassene außerplanmäßige Abschreibungen.
– <u>Nicht-Bilanzierung von Bilanzposten:</u> Aktivierungspflichtige Aktiva oder passivierungspflichtige Passiva werden nicht vollständig erfasst.
– <u>Einstellen von nicht vorhandenen Posten in die Bilanz:</u> Es werden entweder imaginäre Aktiva oder imaginäre Passiva bilanziert („Luftbuchungen“).

Der in den Medien oft gebrauchte Begriff „*Bilanztrick*“ ist allenfalls umgangssprachlich bzw. journalistisch zu akzeptieren. Im Folgenden soll daher der juristisch exaktere Begriff *Bilanzdelikt* verwendet werden. Von *Bilanzskandal* wird dann gesprochen, wenn ein – tatsächliches oder vermeintliches – Bilanzdelikt in der breiten Öffentlichkeit Aufsehen erregt.<sup>14</sup>

### 1.2.4 Problematik der Abgrenzung von „Grauzonen“

Die Abgrenzung, welche Sachverhalte als Wirtschafts- bzw. Bilanzdelikte gelten, ist nicht einfach. Zwischen dem Legalen und dem Illegalen existiert ein breiter „Grenzbereich“, in dem eine rechtliche Qualifikation der Sachverhalte häufig nicht trennscharf vorgenommen werden kann.<sup>15</sup>

Die Handlungen in den Grauzonen zwischen „legal acts“ und „fraudulent conduct“, auf die in Relation ein hoher prozentualer Anteil entfällt, sind daher ein

14 Griechisch „Skandalon“ = Anstoß, Ärgernis, Aufsehen erregendes, schockierendes Vorkommnis; „skandalös“ = unerhört, unglaublich, ärgerlich (vgl. Duden/Fremdwörterbuch).

15 Vgl. im Folgenden *Gisler* (1994, S. 42 ff.).

grundsätzliches, charakteristisches Problem der modernen Wirtschaftskriminalität und sollen im Folgenden näher analysiert werden.<sup>16</sup>

#### 1.2.4.1 Riskantes, betriebswirtschaftlich fragwürdiges oder unethisches Verhalten

*Riskantes* oder *spekulatives Verhalten* ist an und für sich kein Wirtschaftsdelikt, solange in der Unternehmung die zuständigen Organe informiert sind sowie im Jahresabschluss entsprechend Vorsorge getroffen und z. B. Rückstellungen gebildet werden. Chancen und Risiken werden vom Management bewusst ins Kalkül gezogen. Die Kombination von riskantem Verhalten und bewussten Falschbuchungen sowie der Fälschung oder Zurückhaltung von Belegen muss allerdings als Delikt gewertet werden.

Widersprechen die in einer Unternehmung getroffenen Maßnahmen *betriebswirtschaftlichen Grundsätzen* – z. B. erfolgt eine nahezu hundertprozentige Fremdfinanzierung – so können diese Maßnahmen ebenfalls nicht den Wirtschaftsdelikten zugerechnet werden, solange nicht gegen Rechtsnormen verstoßen wird. Nochmals davon zu unterscheiden ist das Missmanagement. Daraus können zwar erhebliche Verluste entstehen; es ist aber kein Vorsatz zu erkennen, zum Nachteil des Unternehmens zu handeln. Permanente Reorganisation, Bau eines Stahlwerks in Brasilien mögen dafür Beispiele sein.

Hingegen erscheinen die Grenzen zwischen *wirtschaftsethisch fraglichem* oder *unethischem Verhalten* und Wirtschaftsdelikten fließend. Zu berücksichtigen ist, dass – bekannt gewordene – Verstöße gegen übergeordnete ethische Normen zudem regelmäßig das Potenzial besitzen, der Unternehmung zu schaden, wenngleich sich das Verhalten auch noch innerhalb der Grenzen der Gesetze bewegt.<sup>17</sup>

#### 1.2.4.2 „Window dressing“ – Bilanzschönung bzw. -kosmetik

Durch das sog. „Creative Accounting“ versuchen Unternehmen, ihre Geschäftszahlen besser darzustellen, als sie effektiv sind.<sup>18</sup> Das Management ist bestrebt, die eigene Leistung besser als in Wirklichkeit aussehen zu lassen. Creative Accounting bewegt sich zwar zumeist am Rande der Legalität, stellt aber in der Regel noch keinen Gesetzesverstoß dar. Dass eine klare Grenzziehung zwischen Bilanzdelikten und Nicht-Bilanzdelikten unmöglich ist, verdeutlicht auch die folgende Aussage von *Mulford/Comiskey*:

16 Vgl. auch *Sablowski* (2003, S. 19): „In der kapitalistischen Konkurrenz werden gerade die Unternehmen belohnt, die in jeder Hinsicht bis an die Grenzen des Machbaren und Zulässigen gehen. Dass es dabei immer wieder auch zu Grenzüberschreitungen kommt, liegt in der Natur der Sache.“

17 „Ethics goes beyond the Law“ (*McNamee*, „Resolving Problems in Ethics and Management“), zitiert u. a. bei *Gisler* (1994, S. 42).

18 Vgl. *Wägli* (2003, S. 6 ff.), der in diesem Zusammenhang eine Reihe von Begriffen aufführt, u. a. Bilanzartistik, Accounting for Profits, Earnings Management, Cooking the books, Fiddling the Numbers, Bringing the Sales forward, Camouflage, Bricolage, Bilan fabriqué oder Créativité sans limites.

*„Determining the point at which aggressive accounting practices become fraudulent is more art than science.“<sup>19</sup>*

Der ehemalige Shell-Manager *Kets de Vries* bemerkt in diesem Zusammenhang: „Die Grenze wird jeden Tag ein bisschen weiter verschoben. Man probiert etwas aus, das eben noch oder schon nicht mehr erlaubt ist [...] So geht das Maß dafür, was richtig oder falsch ist, nicht mit einem Schlag, sondern Stück für Stück verloren.“<sup>20</sup>

Zulässig ist es, wenn im Rahmen der sog. „Bilanzpolitik“ vom Gesetzgeber eingeräumte Ansatz- und Bewertungswahlrechte ausgenutzt werden, um den Erfolgsausweis im gewünschten Sinne zu beeinflussen. Angestrebt wird häufig eine Nivellierung bzw. Glättung des Gewinnausweises im Sinne einer „Normallinie des Gewinns“, verbunden mit einer stabilen Dividendenpolitik.<sup>21</sup>

Zu einer solchen Erfolgsregulierung standen dem Rechnungsleger nach deutschem HGB eine große Anzahl von Wahlrechten und Bilanzierungshilfen zur Verfügung. Durch die verschiedenen Reformen des HGB sind diese Wahlrechte deutlich eingeschränkt worden. Dennoch bieten HGB und auch IFRS noch genügend Möglichkeiten zur Gestaltung.

### **„Progressive Bilanzierung“ bei schlechter wirtschaftlicher Lage**

- Bewertung der UE und FE zu Vollkosten sowie Ansatz der FK-Zinsen
- Lineare Abschreibung
- Nutzungsdauer nach der betriebsüblichen Nutzung
- Aktivierung von selbsterstellten immateriellen Vermögenswerten
- Ansatz aktivischer latenter Steuern

### **„Konservative Bilanzierung“ bei guter wirtschaftlicher Lage**

- Bewertung der UE und FE zur unteren Grenzen der Herstellungskosten
- Degressive Abschreibung
- Rückstellungsbildung nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung

Die internationale Rechnungslegung räumt weit weniger Wahlrechte ein als das HGB. Hinzu kommt, dass der Grundsatz der Bewertungsstetigkeit in § 252 I Nr. 6 HGB nur als Sollbestimmung ausgestaltet ist, während dieser bei den IAS/IFRS und US-GAAP ein Fundamentalprinzip darstellt. „Sachverhaltsgestaltende Maßnahmen“ – etwa Sale-and-lease-back, Factoring, Asset Backed Securities oder Insubstance-defeasance – haben daher vor allem in der internationalen Rechnungslegung an Bedeutung gewonnen.<sup>22</sup>

---

19 *Mulford/Comiskey* (2002, S. 41 f.); zitiert u. a. bei *Preißler* (2002, S. 2393).

20 Vgl. *Ogger* (2003, S. 225).

21 Vgl. statt vieler *Peemöller* (2003, S. 188 f.) sowie *Schneck* (2003).

22 Vgl. hierzu auch Kapitel 4.1 sowie ausführlich *Peemöller* (2003, S. 189 ff.).

## 1.2.5 Bilanzdelikte – Auslöser wesentlicher Entwicklungsschritte im Prüfungswesen

Überlieferungen aus Babylon, Griechenland und dem Römischen Reich kann entnommen werden, dass die Prüfungen im Altertum nahezu ausschließlich zur Verhinderung und zur Aufdeckung von Diebstahl und Veruntreuung sowie zur Sicherung der staatlichen Steuereinnahmen durchgeführt wurden.<sup>23</sup>

Im Laufe der Zeit verlagerte sich jedoch das Schwergewicht von staatlichen Prüfungen auf Prüfungen im Interesse von Privatpersonen und Gesellschaften. Zu Zeiten der Anfänge des modernen Prüfungswesens um 1850 erfolgte – bedingt durch das enorme Wachstum der Unternehmen – eine Neuausrichtung auf die Aufdeckung von Buchhaltungs- und Bilanzierungsfehlern.

Die historische Betrachtung zeigt ein symbiotisches Verhältnis zwischen Wirtschaftsprüfung und Bilanzdelikten: gäbe es keine Delikte, so bestünde kaum eine Notwendigkeit für eine Prüfung. Treten sie tatsächlich auf, so lösen sie stets Druck auf die betroffenen Unternehmen, den Berufsstand der Prüfer sowie auf den Gesetzgeber aus. Als Reaktion auf die Bilanzdelikte – in der Regel immer erst nachdem ein größerer Schaden eingetreten war – wurden Gegenmaßnahmen ergriffen. Somit waren es vor allem die medienwirksamen Bilanzdelikte und Unternehmenskrisen, die die Entwicklung des Revisionswesens maßgeblich prägten.

Wegweisend war in diesem Zusammenhang insbesondere der viel zitierte Zusammenbruch der Firma *McKesson & Robbins, Inc.* im Jahre 1938, die elf Jahre lang einen erheblichen Teil ihrer Inventare und Forderungen mitsamt den dazugehörigen Rechnungen und Belegen gefälscht hatte, ohne dass dies von deren renommierten Prüfungsgesellschaft aufgedeckt wurde. Zuletzt hatte die Firma ihre Vermögensgegenstände um 19 Mio. US-\$ überbewertet (= 25 % des Gesamtvermögens), wovon allein 10 Mio. US-\$ auf nicht-existierenden Vorräten beruhten. Seit 1939 ist der Abschlussprüfer in den USA daher verpflichtet, an der Inventur des Unternehmens teilzunehmen. Erstmals wurde aufgrund des *McKesson & Robbins*-Falls auch in 1940 von SEC und NYSE die Implementierung von Audit Committees empfohlen. Zudem löste der Betrugsfall zahlreiche berufsständische Aktivitäten aus, insbesondere die Formalisierung des „standard setting process“.<sup>24</sup>

## 1.3 Vorgehensweise und Beschränkungen

In diesem Buch werden zunächst die in den Einzelfallstudien des folgenden Kapitels gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der in den Skandalen vorgenommenen Bilanzmanipulationen systematisch ausgewertet und abstrahiert. Dabei

23 Vgl. im Folgenden *Gisler* (1994, S. 46 ff.).

24 Vgl. *Gisler* (1994, S. 49, 58 f.) sowie *Sell* (1999, S. 205).

wird unterschieden in die Alt-Fälle bis 2002; die Fälle aus den Jahren 2003 bis 2014 und die neuen Fällen nach 2014.

Anschließend erfolgt eine Identifizierung von Umständen und Rahmenbedingungen, die vielen Skandalfällen gemeinsam sind. Ein Schwergewicht liegt dabei auf den Signalen zur frühen Erkennbarkeit der Bilanzskandale. In einem nächsten Schritt werden deren Ursachen analysiert, ehe eine ausführliche Darstellung ausgewählter, derzeit aktuell diskutierter und aus Sicht der Verfasser effizienter Gegenmaßnahmen zur Bekämpfung und vor allem zur Prävention von Bilanzdelikten vorgenommen wird. Bei diesem Vorgehen sind die folgenden beiden Restriktionen zu beachten:

### **1.3.1 Konzentration auf Top Management Fraud und Vernachlässigung von Employee Fraud**

Die anglo-amerikanische Literatur unterscheidet zwischen dem sog. „*Management Fraud*“ und dem „*Employee Fraud*“;<sup>25</sup> Managementdelikte, die von Mitgliedern der Geschäftsleitung begangen werden, können aufgrund der Hierarchiestufe der Täter erhebliche Schäden für das Unternehmen bewirken. Aufgrund ihrer Machtposition und der damit verbundenen Verfügungsgewalt sind die Täter in der Lage, die internen Kontrollen des Unternehmens auszuschalten bzw. zu umgehen (sog. „*Management Override*“). Bilanzdelikte sowie Falschinformationen der Jahresabschlussadressaten stellen regelmäßig Fälle von (Top-)Management Fraud dar.

Hingegen sind die Auswirkungen von Mitarbeiterdelikten, die in der Regel mit dem Ziel der persönlichen Bereicherung begangen werden, weniger weitreichend und sollen deshalb im Folgenden nicht weiter betrachtet werden: „Kleine Diebstähle, Veruntreuungen und ähnliche Delikte auf Sachbearbeiter-Ebene hat es schon immer gegeben und wird es auch in Zukunft geben. Die Zunahme von Wirtschaftskriminalität unter maßgeblicher Beteiligung von Mitgliedern des Top Managements [...] ist jedoch ein Phänomen unserer Zeit, das nachdenklich stimmt, wenn nicht Beängstigung hervorruft.“<sup>26</sup>

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen Top-Manager. Unternehmensexterne Täter (z. B. Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber) sind nur insoweit von Bedeutung, als sie in Zusammenarbeit mit internen Personen Fehldarstellungen im Jahresabschluss bewirken (sog. „Kollusion“).

### **1.3.2 Fokussierung auf das deutsche Corporate-Governance-System im Rahmen der Darstellung der Gegenmaßnahmen**

In Theorie und Praxis steht das deutsche „dualistische“ (Trennungs-) Modell der Unternehmensführung und -überwachung dem international vorherrschenden

---

25 Vgl. *Gisler* (1994, S. 41) und *Sell* (1999, S. 16); englisch „Fraud“ = Betrug, List, Täuschung, Unterschlagung.

26 Vgl. *Langenbacher/Blaum* (1997, S. 440).

„monistischen“ anglo-amerikanischen Ansatz gegenüber.<sup>27</sup> Wenngleich im Rahmen der Darstellung der Bilanzskandale in den USA (Kapitel 2.1) ausführlich auf das einstufige Board-System eingegangen wird, soll dennoch das maßgeblich von Vorstand und Aufsichtsrat geprägte deutsche Corporate-Governance-System im Vordergrund stehen.

Die Trennung von Geschäftsführungskompetenz und Überwachung im deutschen Modell erscheint strukturell und funktional durchaus überzeugend. Insbesondere kann der Grundsatz der „Checks and Balances“ in einem dual ausgeprägten System leichter verwirklicht werden als in einer einpoligen („one tier“)-Struktur. Gleichwohl zeigt die praktische Handhabung oftmals massive Probleme auf, wie es die Fallstudien in Kapitel 2.3 verdeutlichen.

Vorstand und Aufsichtsrat bilden zusammen mit der Internen Revision, dem Abschlussprüfer und der Hauptversammlung die „Eckpfeiler“ der Corporate Governance in Deutschland und sind deshalb – neben den Maßnahmen im Bereich der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung – Kern der Ausführungen bei der Analyse der Reaktionen auf die Bilanzskandale.

---

27 Vgl. statt vieler *Peemöller* (2000, S. 653 ff.) und *Peemöller* in *Förschle/Peemöller* (2004, S. 28 ff.).



## **Kapitel 2: Bilanzskandale: Einzelfallstudien – Die alten Fälle**

### **2.1 Bilanzskandale in den USA**

#### **Fall 1: Enron (Energiehandel, 2001)**

Der Zusammenbruch der Enron Corp. aus dem texanischen Houston – hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen teilweise auf eine Stufe gestellt mit der Kapitalismuskrise des „Schwarzen Freitags“ im Oktober 1929 – gilt als die „Mutter aller Skandale“ und als der „Finanz-GAU“ schlechthin. Das „Power House“ war im Jahr 2001 mit einem offiziellen Umsatz von 101 Mrd. US-\$ die siebtgrößte Unternehmung der USA und stand auf der Liste der „Most Admired American Companies“ des Magazins „Fortune“. Von diesem wurde es auch fünf Jahre hintereinander zur innovativsten Firma der USA gekürt. Der Börsenwert von Enron war seit 1996 um 50 Mrd. US-\$ auf über 80 Mrd. US-\$ gestiegen: das Musterunternehmen hatte in 20 aufeinanderfolgenden Quartalen steigende Gewinne und von 1999 bis 2001 ein jährliches Umsatzwachstum von ca. 52 % vermeldet. Zwischen dem Zeitpunkt des erstmaligen Bekanntwerdens von Unregelmäßigkeiten im Rechnungswesen und der Insolvenz lagen lediglich sechs Wochen.

Gegründet wurde Enron 1985 als Energiekonzern durch die Fusion der beiden Gasunternehmen „Houston Natural Gas“ und „Internorth“. Der Aufstieg begann mit der schrittweisen Deregulierung und Liberalisierung der Energiemärkte. Durch die Freigabe der Preise für Strom und Gas sah Enron Wachstumsmöglichkeiten im Geschäftsmodell des Energiehandelsunternehmens, das sich in der Supply Chain zwischen Produzent und Verbraucher positioniert, und entwickelte sich so vom Versorger zum Händler und Vermittler.

1990 begann Enron mit dem Trading von Derivaten an der NYMEX. Bald wurden über die zur Risikominimierung erforderlichen Absicherungsgeschäfte hinaus spekulative Termin- und Optionsgeschäfte auf Strom und Gas abgeschlossen. Als „Strom- und Gasbank“ offerierte man Lieferanten und Kunden – aufgrund exzellenter Marktkenntnisse – maßgeschneiderte Kontrakte zur Absicherung gegen Preis- und Mengenschwankungen der beiden Rohstoffe. Enron profitierte von dieser Doppelfunktion als Energiehändler und Finanzdienstleister und galt diesbezüglich als „Market Maker“.

1997 versuchte das Unternehmen, seine Erfahrungen aus dem Handel von Strom- und Gasderivaten auf andere „Commodities“ wie Kohle, Wasser, Papier, Metalle und Kunststoffe sowie auf Wetterderivate zu übertragen.

1999 profilierte sich Enron als New-Economy-Unternehmen. Mit der Handelsplattform „EnronOnline“ wurde ein Marktplatz für Strom und Gas im Internet etabliert und mit der Expansion in den Telekommunikationssektor – dem Ange-

bot von Breitbandkapazitäten zur Datenübertragung – schließlich ein zweites New-Economy-Standbein geschaffen.

Als Enron im Frühjahr 2000 von dem Abwärtssog, der die New Economy erfasst hatte, mitgerissen wurde, ergaben sich erste ernsthafte Verluste in den Kerngeschäftsfeldern. Der Einstieg in den Telekommunikationsmarkt erwies sich als Fehler, hinzu kamen der Rückgang der Energiepreise und eine allgemeine Konjunkturkrise. Um mit hohen Wachstumsraten glänzen zu können, hatte das Unternehmen immer neue Produktmärkte erschlossen und auch geographisch expandiert; die Investitionen waren allerdings weitgehend fremdfinanziert und die Cashflows deckten nicht die Finanzierungskosten ab.

Am 16. 10. 2001 musste CEO Kenneth Lay, der nach nur halbjähriger Amtszeit seines Vorgängers Jeffrey Skilling wieder den Vorstandsvorsitz übernommen hatte, für das dritte Quartal 2001 überraschend einen Verlust von 618 Mio. US-\$ bekannt geben. Nachdem Enron dann auch seine Betriebsergebnisse der letzten vier Jahre rückwirkend um insgesamt 586 Mio. US-\$ nach unten korrigiert und einer Übernahme durch den wesentlich kleineren Konkurrenten Dynegy zugestimmt hatte, reagierten die Finanzmärkte hektisch: der Aktienkurs fiel innerhalb weniger Wochen von 85 US-\$ auf 68 Cent, die Banken kündigten die eingeräumten Kreditlinien. Als der Takeover durch Dynegy scheiterte, musste Enron bereits am 02. 12. 2001 Gläubigerschutz beantragen.

Enron hatte seine wahre VFE-Lage über lange Zeit mit einer unzureichenden Informationspolitik verschleiert. Vor allem war die Konzernstruktur so komplex konstruiert, dass das Geflecht von Beteiligungen und vertraglichen Beziehungen für Außenstehende nicht durchschaubar war. Enrons Aktivitäten stellten im Kern eine subtile Variante des sog. „Pyramidenspiels“ dar, das nach dem Bostoner Bankier Ponzi, der 1920 einen Finanzskandal verursacht hatte, auch als „Ponzi-Finanzierung“ bekannt wurde. Durch den Nichtausweis von Verbindlichkeiten im Konzernabschluss wurde eine zu gute Kreditwürdigkeit vorge täuscht, wodurch das Unternehmen stets neue Kredite erhielt. Dies funktionierte aber nur so lange, wie es seinen Zins- und Tilgungsverpflichtungen nachkommen konnte.

Die Transaktionen Enrons waren im Wesentlichen auf zwei Ziele ausgerichtet: das Verbergen der Verbindlichkeiten und das Vortäuschen nicht-existierender Gewinne. Enron nutzte hierbei die bestehenden Ermessensspielräume der US-GAAP und bewegte sich häufig im Grenzbereich zwischen Erlaubtem und Illegalem. Die komplexen *sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen* können wie folgt systematisiert werden:

### – Marktmanipulationen

Das Ergebnis der Deregulierungspolitik im Energiesektor war nicht der freie Markt, sondern ein mächtiges Oligopol auf der Anbieterseite. So wurde z. B. während der kalifornischen Energiekrise 2000/2001 eine Überlastung der Überlandleitungen simuliert, um die Preise in die Höhe zu treiben. Für bestimmte Märkte reservierte Energiemengen wurden zunächst anderweitig an Partner-

unternehmen verkauft, um eine zusätzliche Nachfrage vorzutäuschen. Erst als es in den Zielmärkten zu Versorgungsengpässen kam und die Energiepreise gestiegen waren, lieferte Enron und realisierte so einen Zusatzgewinn.

### **– Umsatz- und Ertragsmanipulationen**

Enron schloss mit Geschäftspartnern sog. „Roundtrip-Deals“ ab, bei denen wechselseitige Lieferungen und Leistungen in gleichem Umfang und zum gleichen Preis vereinbart wurden. In den Bilanzen der Käufer wurden diese zirkulären Ringgeschäfte über Netzwerk-Kapazitäten jeweils wie eine Investition aktiviert und über eine Laufzeit von mehreren Jahren abgeschrieben; die Verkäufer wiesen in ihren GuVs stets sofortige Umsatzerlöse in vollem Umfang aus. Insofern lagen klassische „Win-win-Situationen“ vor; angeregt und mitgetragen wurden diese „capacity swaps“ von Enrons Wirtschaftsprüfer, Arthur Andersen. De facto handelte es sich um Leergeschäfte, die ein US-Senator wie folgt beschrieb: „Es wurde etwas gekauft, was man nicht brauchte, mit Geld, das man nicht hatte, und man verkaufte es an jemandem, der keinen Bedarf danach hatte.“ Gleichwohl stand die buchhalterische Behandlung dieser „Wash-Trades“ formell im Einklang mit US-GAAP.

Ferner wies Enron bei seinen Waretermingeschäften stets den Gesamtbetrag der Kontrakte als Umsatz aus; Investmentbanken verbuchen bei Wertpapiertermingeschäften hingegen nur die Zahlungsdifferenz als Umsatz. Hätte Enron nicht das Bruttovolumen aller Transaktionen, sondern nur die Differenzbeträge angegeben, dann hätte der Umsatz in 2001 statt 101 Mrd. US-\$ nur 6,3 Mrd. US-\$ betragen. Doch gerade bei Unternehmen der New Economy achteten Investoren und Finanzanalysten besonders auf die Umsatzentwicklung; deshalb trug diese Buchungsmethode erheblich zur positiven Bewertung der Enron-Aktie bei.

Schließlich führte die buchhalterische Erfassung des Gegenwartswerts der voraussichtlichen künftigen Zahlungsströme aus langfristigen Energieversorgungsverträgen zu einer frühzeitigen Gewinnrealisierung. Enron galt als einer der Pioniere bei der Bewertung auf Basis des Fair Values. Der Ansatz von prognostizierten zukünftigen Gewinnen führte zu einem nicht cash-wirksamen Ergebnisbeitrag, der z. B. in 2000 mehr als 50 % des ausgewiesenen Vorsteuerergebnisses von 1,41 Mrd. US-\$ ausmachte. Eine Analyse der KFR hätte dies deutlich gezeigt.

### **– „Asset light“-Strategie und Minimierung der Kapitalbindung**

In 2000 entfielen weniger als 20 % der Bilanzsumme auf das Anlagevermögen, was im Vergleich zu den traditionell anlageintensiven Betrieben der Energiewirtschaft extrem wenig ist. „Harte Assets“ wie Bohrtürme, Kraftwerke oder Pipelines galten für Enron als Ballast. Zur Reduzierung des Sachanlagevermögens bzw. zur Verminderung der Verbindlichkeiten wurden „fixed assets“ und „liabilities“ in Joint Ventures bzw. in sog. Zweckgesellschaften ausgelagert. Häufig wurden Vermögensgegenstände kurz vor dem Abschlussstichtag an diese nicht in den Konzernabschluss einbezogenen „Special Purpose Entities“ veräu-

ßert (nach dem Stichtag fand teilweise ein Rückerwerb statt). Dadurch konnten stille Reserven aufgedeckt und als Veräußerungsgewinne ausgewiesen werden.

### – SPEs: Off-Balance-Sheet-Behandlung von Risiken und Verbindlichkeiten

Bei den SPEs, die allein für eine bestimmte Geschäftsaktivität gegründet oder zur Finanzierung von einzelnen Projekten genutzt werden, handelt es sich um weit verbreitete, grundsätzlich legale Konstruktionen im Bereich „structured finance“. Durch diese Instrumente kann bei Einhaltung bestimmter Bedingungen die Bilanzstruktur des Initiators, der sog. „Sponsoring Entity“, verbessert werden; Risiken werden separiert und weit gestreut. Wesentliche Voraussetzung, damit SPEs nach US-GAAP nicht im Konzernabschluss erfasst werden müssen, ist die Beteiligung externer Dritter („third party equity owners“), D.h. konzernfremder Gesellschafter, mit einem Anteil von mindestens 3 % an der jeweiligen SPE.

Enron nutzte diese Möglichkeit intensiv, durch Auslagerung risikobehafteter Geschäftsteile auf SPEs die VFE-Lage der Muttergesellschaft besser darzustellen. Man übertrug nicht voll werthaltige Vermögensgegenstände auf diese – auch als Special Purpose Vehicles bzw. Variable Interest Entities bezeichneten – Objektgesellschaften, wobei diese „harte“ Verbindlichkeiten und hohe Eventualrisiken übernehmen mussten. Enron gab für seine SPEs Garantien, Bürgschaften und Patronatserklärungen ab, auf deren Basis diese zinsgünstige Kredite bei den Banken aufnehmen und diese Mittel an die Mutter – z.B. in der Form des Erwerbs von neu emittierten Enron-Aktien zu überhöhten Kursen – weitergeben konnten.

Die überwiegende Anzahl dieser „partnerschaftlichen Firmen“ – bei deren Namensgebung (Jedi, Chewco o.Ä.) man offensichtlich von dem Weltraumepos „Star Wars“ inspiriert war – befand sich in Offshore-Steuerparadiesen. Manche Gesellschaften wurden speziell zum Zweck der Senkung der Konzernsteuerquote errichtet: z.B. gründeten Enron und der Banker's Trust 1997 eine gemeinsame SPE, in die Banker's Trust „Mortgage Backed Securities“ mit hohen steuerlichen Verlustvorträgen einbrachte, die von beiden Partnern anteilig genutzt werden konnten.

Eine strategisch bedeutsame SPE stellte vor allem „Jedi“ dar: der Zusammenschluss mit CalPERS, dem Pensionsfond der Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes von Kalifornien, einem der angesehensten institutionellen US-Investoren, erhöhte 1993 die Glaubwürdigkeit Enrons erheblich. Im Dezember 2000 weigerte sich CalPERS allerdings, sich an einer weiteren SPE (LJM 3) zu beteiligen, u.a. weil Enron-CFO Andrew Fastow selbst CEO dieser SPE war. Gleichwohl unternahm CalPERS nichts, um seine Bedenken gegen diese SPE offenzulegen. Dieses Verhalten ist erstaunlich, da der Pensionsfond in Fragen der Corporate Governance als „aktiv“ und konsequent gilt.

Enron hatte seit 1999 nahezu 5.000 solcher SPEs gegründet, die regelmäßig nur mit einem geringen Eigenkapital ausgestattet waren. Das Management dieser SPEs setzte sich in vielen Fällen aus Enron-Executives zusammen; die gesetzlich

geforderten 3 % der Anteile in Fremdbesitz wurden häufig nur „formal“ von Konzernfremden gehalten. In praxi schloss man die Transaktionen oftmals nicht wie mit unbeteiligten Dritten („at arm's length“) ab: die externen Partner trugen durch interne Haftungsfreistellungen kein unternehmerisches Risiko und besaßen kaum Einflussmöglichkeiten. Später verzichtete man zunehmend auf das Zwischenschalten von Externen und übertrug die „Fremdanteile“ an Mitarbeiter und andere, neu gegründete SPEs. Stieg z.B. ein externer Partner aus einer SPE aus und konnte kein neuer Gesellschafter gefunden werden, so gründete man eine neue SPE und übertrug dieser die Anteile des ausgeschiedenen Gesellschafters. Durch die Nichtkonsolidierung dieser SPEs lagen klare Verstöße gegen US-GAAP vor. Als im Herbst 2001 drei solche eindeutige Fälle bekannt wurden, musste Enron diese SPEs im Konzernabschluss rückwirkend voll konsolidieren. Dies führte zu einem hohen Vertrauensverlust und löste schließlich den skizzierten rapiden Niedergang Enrons aus.

Die Frage der Konsolidierungspflicht der Enron-SPEs ist von der Gestaltung im jeweiligen Einzelfall abhängig. Bei rein formalrechtlicher Betrachtungsweise konnte bei einem Teil auf eine Konsolidierung verzichtet werden. Gleichwohl trug Enron als „Sponsoring Entity“ Chancen und Risiken und hatte vor allem die wirtschaftliche Verfügungsmacht inne. Gemäß dem „substance-over-form“-Grundsatz sollte es bei der Entscheidung über die Einbeziehung einer SPE in den Konsolidierungskreis auf das wirtschaftliche Verhältnis zwischen Initiator und SPE ankommen.

### **– Hedging-Transaktionen mit SPEs**

Die SPEs wurden auch dazu benutzt, Verluste zu verschleiern. Sie übernahmen im Rahmen von Kurssicherungsgeschäften die Verpflichtung, im Falle von Kursverlusten Zahlungen an Enron zu leisten. Enron tätigte somit mit den eigenen SPEs Absicherungsgeschäfte. Letztlich waren diese Hedges aber nur fiktiv. Das Problem bestand darin, dass die Zahlungsfähigkeit der SPEs vom Kurs der Enron-Aktien abhängig war, mit denen die SPEs ausgestattet waren und die bei Bedarf beliehen wurden. Durch den Rückgang des Enron-Kurses sowie die übernommenen Verluste sank der innere Wert der SPEs und verminderte deren Kreditfähigkeit. Es wurde offensichtlich, dass Enron Sicherungsgeschäfte nicht mit Dritten, sondern mit sich selbst abgeschlossen hatte. Im September 2001 mussten diese Konstruktionen daher aufgegeben werden.

Bei einer *Analyse der Ursachen der Enron-Krise* können sowohl Defizite in den unternehmensinternen Überwachungsstrukturen als auch das Versagen externer Akteure im Rahmen der Corporate Governance festgestellt werden.

### **– Unzureichendes internes Kontrollsystem**

Durch die Firmenkultur von Enron entwickelte sich ein Umfeld, das die Missachtung und Aushebelung von Kontrollen förderte. Auf dem Papier existierten zwar interne Kontrollen, die aber in der Praxis nicht durchgeführt wurden. So sah z.B. der Enron-„Code of Conduct“ vor, bei Interessenskonflikten – etwa von

Mitarbeitern, die gleichzeitig Managementaufgaben in SPEs wahrnahmen – Genehmigungen bzw. neutrale Gutachten einzuholen. Häufig wurde dieser Pflicht jedoch nur pro forma oder überhaupt nicht nachgekommen. Bei diesem schriftlich niedergelegten Verhaltenskodex handelte es sich zu keiner Zeit um ein „living paper“: zunächst nur nicht gelebt, wurde der Ethik-Kodex später sogar kommentarlos abgeschafft. Selbst persönliche Bereicherungen von – in die Bilanzdelikte eingeweihten – SPE-Managern wurden toleriert. Transaktionen mit Nahestehenden wurden unvollständig offengelegt; gegen den Grundsatz der Funktionstrennung wurde häufig verstoßen.

Board und Audit Committee setzten sich aus hochangesehenen und fachlich qualifizierten Persönlichkeiten zusammen: der Vorsitzende des Audit Committees war beispielsweise renommierter Accounting-Professor und ehemaliger Dekan der Stanford Business School. Dem Audit Committee war wohl bewusst, dass die Gestaltungsmaßnahmen bilanzpolitisch und steuerlich motiviert waren, gleichwohl ließ es sich – vor allem über die kritischen Informationen – nicht im erforderlichen Umfang informieren. Die erhaltenen Informationen wurden kaum hinterfragt, so dass die Enron-Manager erhebliche Handlungsspielräume erhielten. Kein Zufall war es daher, dass bei einem derartig mangelhaften Informationssystem und schwachen Kontrollumfeld die bestandsgefährdenden Risiken aus den SPEs zu spät erkannt und die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen nicht mehr rechtzeitig eingeleitet werden konnten. Man wusste zwar um seine Kontrollpflichten, nahm diese aber nicht wahr.

Dass seitens der Mitarbeiter keine Bedenken gegen die fragwürdigen Geschäfts- und Bilanzierungspraktiken laut wurden, lag auch an der Etablierung von Anreizsystemen (wie z. B. Aktienoptionsprogrammen) sowie am System des sog. „forced ranking“ im Rahmen der persönlichen Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte. Alle sechs Monate wurde jeder Enron-Mitarbeiter einem Ranking unterworfen, wobei der Hälfte der Belegschaft permanent mit Entlassung gedroht wurde. Durch die so geschaffene interne Konkurrenz wurde tendenziell unterwürfiges Verhalten gefördert. Niemand wagte es, Dissenz zu äußern bzw. offen die Wahrheit auszusprechen. Die Organisationskultur Enrons glich teilweise der einer Sekte.

### **– Fehlverhalten von Wirtschaftsprüfern, Banken und Ratingagenturen**

Für eine Notierung an der NYSE benötigte Enron das Testat eines von der SEC lizenzierten Wirtschaftsprüfers. Die bestellte WP-Gesellschaft Arthur Andersen war jedoch gleichzeitig in erheblichem Umfang beratend tätig: z. B. betrug im Jahr 2000 die Aufwendungen für Prüfungsleistungen 25 Mio. US-\$ und für sonstige Dienstleistungen 27 Mio. US-\$. Andersen war im Rahmen dieser Beratungstätigkeit wesentlich an den kreativen bilanziellen Gestaltungsmaßnahmen Enrons beteiligt; die Risiken aus den sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen wurden nicht offen gelegt. Verstärkt wurde das Fehlverhalten durch die Vernichtung von Beweismitteln, nachdem der Skandal aufgedeckt worden war: in verschiedenen Niederlassungen wurden ermittlungsrelevante Dokumente

entsorgt. Arthur Andersen kann somit als Mittäter bezeichnet werden, obwohl das ursprüngliche Urteil – Justizbehinderung wegen Aktenvernichtung – im Mai 2005 durch den Obersten US-Gerichtshof wieder aufgehoben wurde und ein Freispruch erfolgte. Die WP-Gesellschaft wurde nicht zuletzt aufgrund des Falles Enron aufgelöst.

Auch bestimmte Banken erwiesen sich für Enron als professionelle „Gatekeeper“: bis zuletzt hatte Enron Kredite von der Citigroup und J. P. Morgan Chase erhalten. Es ist unverständlich, warum diese nach ihren Analysen und Bonitätsbeurteilungen die eingeräumten Kreditlinien nicht früher gekündigt haben. Wahrscheinlich handelte es sich bei dem klassischen Kreditgeschäft nur um einen Köder, um beim attraktiven Investment Banking im Geschäft zu bleiben. Zudem konnten die Banken einen Großteil der eingegangenen Risiken an Dritte transferieren: sie verkauften ihre Forderungen in Form von Collateralized Debt Obligations oder Asset Backed Securities an gutgläubige Investoren.

Schließlich sahen auch die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's – noch kurz bevor Enron seine Abschlüsse rückwirkend korrigierte – keine Notwendigkeit für eine Herabstufung der Bonität.

Der Enron-Fall ist nicht nur ein Musterbeispiel für das Versagen der Kontrollorgane, sondern auch für ein weitverzweigtes Netzwerk von Beziehungen zwischen den Führungskräften des Unternehmens und der Politik. Enron war nicht nur Nutznießer der Deregulierung im Energiesektor gewesen, sondern hatte diese durch intensive Einflussnahme auf Politiker auch wesentlich mit vorangetrieben. So war Unternehmensgründer Kenneth Lay als einflussreicher Berater von US-Vizepräsident Dick Cheney unmittelbar an dessen Plänen zur Energiepolitik beteiligt und pflegte auch zu George W. Bush junior, den er bereits aus dessen Zeit als texanischer Ölunternehmer kannte, ein enges freundschaftliches Verhältnis. Enron gehörte zu den größten „Supportern“ der Bush-Cheney-Kampagne im Wahlkampf 2000. Im Gegenzug setzte sich Cheney, der als CEO der Energie- und Baufirma Halliburton in den Jahren 1995 bis 2000 selbst einen Bilanzskandal durchstehen musste, z. B. für die Genehmigung eines Kraftwerkprojekts im indischen Dabhol bei Sonia Gandhi ein. Es muss somit von Vetternwirtschaft („cronyism“) gesprochen werden, die noch durch den massiven Einsatz von Bestechungsgeldern („Bakschisch“) verstärkt wurde. Böse Zungen behaupten, Enron hätte keine Steuern gezahlt, sondern die Politiker über Parteispenden direkt finanziert: politischer Einfluss wäre der wichtigste Rohstoff Enrons gewesen.

Der ehemalige Chefbuchhalter von Enron, Richard Causey, hat sich schuldig bekannt und hat mit der Staatsanwaltschaft zusammengearbeitet. Insofern ist das Urteil Milde ausgefallen mit fünfeinhalb Jahren Haft und einer Strafe von 1,25 Mio. US-\$. Der CFO Andrew Fastow wurde zu sechs Jahren Haft verurteilt. Nach dem Gefängnisaufenthalt steht Fastow noch zwei Jahre unter Hausarrest. Auch er hat mit den Ermittlern aktiv zusammengearbeitet. Der CEO Jeff Skilling wurde zu 24 Jahren und vier Monaten Haft und einer Entschädigung an Enron-Investoren von 40 Mio. US-\$ verurteilt. Er verkündete, den Rest seines Lebens

gegen das Urteil kämpfen zu wollen. Nach einem Deal mit der Staatsanwaltschaft wurde 2013 die Strafe um 10 Jahre verkürzt. Skilling hatte erklärt, auf eine Anfechtung des Urteils von 2006 zu verzichten. Damit war auch die Blockade für eine Wiedergutmachung der Opfer der Enron-Pleite aufgehoben. Der Firmengründer und CEO, Kenneth Lay, war noch während der Verhandlungen im Juli 2006 an Herzversagen gestorben. Sein Schuldspruch wurde aufgehoben, da das endgültige Urteil bei seinem Tod noch nicht gefällt war und er keine Gelegenheit hatte, es anzufechten. Bei der im Januar 2005 erfolgten Verurteilung der ehemaligen Board of Directors wurde eine Entschädigungssumme von 168 Mio. US-\$ festgelegt. Von dieser Summe sind 13 Mio. US-\$ unmittelbar durch die zehn Betroffenen zu zahlen, der Rest wird durch die Haftpflichtversicherung abgedeckt. Für die geschädigten Anleger stehen 7,2 Mrd. US-\$ zur Verfügung. Damit entfallen auf die einzelne Aktie 6,79 US-\$. Die Aktie kostete vor dem Zusammenbruch von Enron rund 90 US-\$.

### Literatur:

Luther (2003), S. 208–212.

Menzies (2004), S. 7–9.

Ogger (2003), S. 135–137.

Peter/Maestretti (2002).

Sablowski (2003), S. 5–16.

Schmidt (2002), S. 1–14.

Wägli (2003), S. 13 f., 67–71.

Matzner (2002): Enron, Andersen und der virtuelle Kapitalismus, [www.oebv.com](http://www.oebv.com).

Missbach (2002): Der Fall Enron und die globalisierungskritische Bewegung, [www.evb.ch](http://www.evb.ch).

Powers/Troubh/Winokur (2002): Report of Investigations by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp., [www.news/findlaw.com/hdocs/docs/enron/sicreport](http://www.news/findlaw.com/hdocs/docs/enron/sicreport).

Thomas (2002): The Rise and Fall of Enron, in: JoA, April 2002, S. 41–48.

Unger (2002): Bilanzkosmetik – Die Enron-Pleite und die kreative Buchführung im Zuge der allgemeinen Deregulierung, [www.das-gibts-doch-nicht.de](http://www.das-gibts-doch-nicht.de).

Energiehändler Enron: Ausgestöpselt, FTD vom 03. 12. 2001.

Bushs Angst vor „Enrongate“ – Bush-Regierung wusste frühzeitig Bescheid – US-Regierung verheddert sich in Widersprüchen, Spiegel Online 10./11. 01. 2002.

Der Fall Enron entzaubert die amerikanischen Bilanzregeln, HB vom 30. 01. 2002.

Pleiten: Aktion Reißwolf – Bei fast allen Wirtschaftsskandalen der vergangenen Jahre spielten Wirtschaftsprüfer eine unselige Rolle. Im Fall Enron haben sie sogar wichtige Akten vernichtet, Der Spiegel 4/2002.

Die Mega-Blamage: Der Enron-Skandal schockiert die ökonomische Weltmacht, Wirtschaftswoche 5/2002.

Keine Panik vor Enronitis bei Bonds, HB vom 22. 02. 2002.

Verschwörung bei Enron-Pleite, TAZ vom 24.01.2004.

Enron-Skandal: europäische Banken verklagen US-Geldinstitute, Die Welt vom 24.03.2004.

Präsidentenfreund in Handschellen: Der Prozess gegen den Ex-Chef des US-Pleitekonzerns Enron beginnt. Kenneth Lay beteuert seine Unschuld, HB vom 09.07.2004.

Enron-Skandal: Urteil gegen Arthur Andersen aufgehoben, Die Welt vom 01.06.2005.

Deutsche Enron-Aktionäre erhalten Entschädigung, HB vom 09.01.2008.

Richter erlässt Enron-Chef nach Deal zehn Jahre Haft, HB vom 22.06.2013.

## **Fall 2: WorldCom (Telekommunikation, 2002)**

Ein Musterbeispiel für die erheblichen Auswirkungen selbst einfachster Manipulationen des bilanziellen Rechenwerkes lieferte der Telekom-Konzern WorldCom Inc. aus Clinton/Mississippi. 1983 vom Kanadier Bernard J. Ebbers gegründet und 1989 an die Börse gebracht, konnte das Geschäftsmodell am besten mit „Size does matter“ beschrieben werden: um Wachstum und Größe demonstrieren zu können, wurden im Laufe der – relativ kurzen – Firmengeschichte mehr als 75 Übernahmen vorgenommen. Durch die zahlreichen Zukäufe avancierte das Unternehmen nach AT&T zum zweitgrößten US-Anbieter von Fernverbindungen. 1998 hatte man den umsatzmäßig mehr als 2,5 mal größeren Ferngesprächsanbieter MCI übernommen, 1999 war der Versuch, den Telefon- und Mobilfunkanbieter Sprint – die Nummer drei der Branche – zu akquirieren, nur am Veto der Kartellbehörden gescheitert. Durch die Akquisition von Unternehmen wie UUNet, CompuServe und der Datennetze von AOL stieg WorldCom gleichzeitig zum führenden Betreiber von Internet-Infrastrukturen auf. Im Jahr 2001 betrugen bei einer Mitarbeiterzahl von 80.000 die ausgewiesenen Umsatzerlöse 39,2 Mrd. US-\$.

Der Niedergang von WorldCom begann mit dem sich abzeichnenden Ende der Wachstumseuphoriephase in der Telekommunikationsbranche. Angesichts bilanzieller Verbindlichkeiten von mehr als 30 Mrd. US-\$ infolge des Expansionskurses und der daraus resultierenden Zinsbelastungen sah sich WorldCom erheblichen Schwierigkeiten ausgesetzt. Die Ergebnisse aus den erworbenen Beteiligungen erfüllten die Erwartungen nicht. Die Konkurrenten drückten die Preise, und die Firmenkunden, auf die sich WorldCom spezialisiert hatte, brachten nicht die erhofften Umsätze. Die Planungen bezüglich des erforderlichen Kapazitätsbedarfs erwiesen sich als zu optimistisch: WorldCom hatte Überkapazitäten aufgebaut und zudem die gekauften Firmen nur mangelhaft integriert; im WorldCom-Konzern kamen z. B. 55 verschiedene FiBu-Abrechnungssysteme zum Einsatz. Der Markteinbruch und die internen Probleme führten zu Kursrückgängen und damit zu einem steigenden Druck durch Investoren und Gläubiger. Schließlich kursierten erste Gerüchte, WorldCom benutze die Rechnungslegung, um seine stark rückläufige Ertragskraft zu verschleiern und um vor allem den Erwartungen der Wall Street gerecht zu werden.

Die Aufdeckung des Bilanzbetrugs begann mit dem Rücktritt des Unternehmensgründers und CEOs Ebbers im April 2002. Der ehemalige Basketballtrainer und Motelbesitzer konnte einen persönlichen Kredit von 340 Mio. US-\$ nicht mehr an WorldCom zurückzahlen. Ebbers war zahlungsunfähig, obwohl er zuvor noch seine Yacht „Aquisitions“, seine Rinderfarm und das eigene Eishockeyteam verkauft hatte. Die SEC – die später in Section 402 des SOA Privatkredite an leitende Manager verbot – begann sich für die Bilanzierungsusancen bei WorldCom zu interessieren.

Ebbers-Nachfolger John Sidgmore beauftragte daraufhin als erstes die Leiterin der Internen Revision, Cynthia Cooper, mit einer Überprüfung der Konzernrechnungslegung. Diese deckte die Bilanzdelikte bemerkenswert schnell auf und wandte sich direkt an den Leiter des Audit Committee, Max Bobitt. Cooper übergab dabei ihren direkten Vorgesetzten (!), den CFO Scott Sullivan, der sie gebeten hatte, die Veröffentlichung ihrer Prüfungsergebnisse um einige Monate hinauszuschieben. Bobitt, der bereits wegen des Ausfalls des an Ebbers gewährten Privatkredites unter Druck stand, verständigte umgehend den neuen Abschlussprüfer, die KPMG, die das Vorgehen als einen grundlegenden Verstoß gegen die Bilanzierungsregeln der US-GAAP wertete. Sullivan und dem Chief-controller David Myers wurde Gelegenheit gegeben, in einem „white paper“ persönlich Stellung zu nehmen. Als sie in der Board-Sitzung am 24.06.2002 keine befriedigenden Erklärungen vorbringen konnten, wurden beide fristlos entlassen und die Presse informiert.

WorldCom gab bekannt, dass während eines Zeitraums von fünf Quartalen (1. Quartal 2001 bis einschließlich 1. Quartal 2002) fälschlicherweise insgesamt 3,85 Mrd. US-\$ als Anlagevermögen aktiviert statt als laufenden Aufwand in der GuV ausgewiesen wurden. Es handelte sich dabei vor allem um sog. „line costs“, d.h. um Zugangs- und Durchleitungsgebühren für die Nutzung fremder Telekommunikationsinfrastruktur. WorldCom hatte Aufwendungen für die Nutzungsüberlassung wie Investitionen behandelt; dass diese in künftigen Perioden einer Abschreibung unterliegen würden, störte bei der angestrebten kurzfristigen Ergebnisverbesserung nicht.

Die Netzgebühren, die für die laufende – nicht zukünftige – Nutzung der Telefonleitungen anderer Gesellschaften zu zahlen waren, um die Gespräche der eigenen Kunden abzuwickeln, stellten mit knapp 50 % des Gesamtaufwands die bedeutendste Aufwandsart WorldComs dar. Entsprechend war die sog. „line cost expense to revenue – ratio“ eine der Schlüssel-Performance-Kennzahlen des Unternehmens, die durch die Manipulation erheblich verbessert wurde. Diese „aggressive capitalization of cost – policy“ hatte zudem gewollte positive Auswirkungen auf weitere für Investoren und Analysten wichtige Kennzahlen, insbesondere auf die Umsatzrendite, den Verschuldungskoeffizienten, den operativen Cashflow sowie auf die „Mode-Kennzahl“ EBITDA – und nicht zuletzt auf die Ratingwerte.

Nachdem der WorldCom-Kurs innerhalb weniger Wochen von 60 US-\$ auf 35 Cent gefallen und der kapitalisierte Börsenwert von 150 Mrd. US-\$ im Ja-

nuar 2000 auf 150 Mio. US-\$ im Juli 2002 gesunken war, meldete der hochverschuldete Konzern nach einem „Credit Crunch“ am 22.07.2002 Insolvenz an und arbeitete zunächst unter gerichtlicher Aufsicht weiter.

Im August 2002 weitete sich der Skandal dann nochmals aus: bei einer erneuten internen Überprüfung stellte die Konzernrevision eine „exaggeration of reported revenues“ fest. „Non-recurring items“ waren unter den betrieblichen Erträgen ausgewiesen worden. So erfasste man z. B. die Auflösung von in den Vorjahren zu hoch gebildeten Rückstellungen als reguläre Erträge. Mit der willkürlichen Bildung und Auflösung von stillen Reserven war für Außenstehende die tatsächliche Ertragsentwicklung nicht mehr erkennbar. Infolge dieser Manipulationen bei den Rückstellungen wurden für die Jahre 1999 bis 2002 insgesamt 3,3 Mrd. US-\$ auf „Revenue Accounts“ im Haben gebucht.

Bei der rückwirkenden Änderung der Konzernbilanzen schrieb WorldCom im März 2003 Goodwill in Höhe von 45 Mrd. US-\$ und materielle Anlagen von 35 Mrd. US-\$ ab: diese Abschreibung des Anlagevermögens entsprach mehr als einer Halbierung der Restbuchwerte und spiegelte den enormen Wertverlust des Firmenwerts und der Datennetze wider, die WorldCom im letzten Jahrzehnt aufgebaut hatte.

Die – vorsätzliche – Täuschung der Bilanzadressaten war wertmäßig mehr als sechsmal so hoch wie im Fall Enron. Im Gegensatz dazu handelte es sich hier aber nicht um eine Ausnutzung von Gesetzeslücken bzw. um gestalterische Maßnahmen in der „Grauzone“, sondern um simplen – gleichwohl effektiven – Bilanzbetrug. Dass diese relativ einfachen, eindeutigen Bilanzdelikte in einem derartig massiven Ausmaß wirkungsvoll vorgenommen werden konnten, lag vor allem an der mangelhaften Überwachungsstruktur von WorldCom und an der Missachtung der Grundsätze guter Corporate Governance.

So hielt sich Arthur Andersen – seit 1989 und bis Mai 2002 als Wirtschaftsprüfer beauftragt – nicht für verantwortlich, weil WorldCom wichtige Informationen vorenthalten habe. Bezüglich der Aktivierung von laufenden Aufwendungen für die Nutzung der Überlandleitungen als Investitionen wäre man nicht zu Rate gezogen worden. Doch obwohl große und vor allem auffällig runde Summen von den „expenses“ auf die „assets“ umgebucht wurden, wollten die Prüfer die Bilanzdelikte nicht bemerkt haben. In 2001 vereinnahmte Andersen Honorare von 4,4 Mio. US-\$ für Prüfungstätigkeiten und von 12,4 Mio. US-\$ für Beratung und ähnliche Dienstleistungen. Somit drängte sich der Verdacht auf Befangenheit der externen Überwachung geradezu auf.

Aber auch die Analysten von Banken und Ratingagenturen erwiesen sich als allzu gutgläubig und unkritisch. So hatte z. B. Standard & Poor's lange Zeit an den Erfolg des „Multimedia-Geschäftsmodells“ geglaubt und erst (zu) spät im Juni 2002 die WorldCom-Bonität von BBB+ auf CCC– zurückgestuft.

Zudem wurden wirksame unternehmensinterne Kontrollen ausgeschaltet, weil Ebberts sämtliche Führungspositionen, insbesondere die des Finanzvorstands, mit vertrauten Weggefährten besetzt hatte. Vor allem war der CFO auch gleich-

zeitig Vorgesetzter der Leiterin der Internen Revision, „filterte“ deren Berichte und steuerte somit die hauseigene Prüfinstanz. Diese war aller Wahrscheinlichkeit nach voll informiert, die Weitergabe der Informationen wurde aber von Ebberts und CFO Sullivan stets unterdrückt. Ferner arbeiteten das Board und das Audit Committee nicht unabhängig. Andernfalls wäre der Privatkredit an Ebberts nicht gewährt worden. Die Bilanzdelikte wurden von wenigen „Senior Executives“ begangen; insgesamt waren wohl weniger als 100 Mitarbeiter in die tatsächlichen Vorgänge eingeweiht.

Im Mai 2003 einigte sich WorldCom mit der SEC auf die Zahlung eines Bußgeldes in Höhe von 500 Mio. US-\$, um das langwierige Verfahren beizulegen. Die Entschädigungssumme erhöhte sich im Juli 2003 aufgrund neuer Tatsachen auf 750 Mio. US-\$. WorldCom verpflichtete sich zusätzlich, Management und Mitarbeiter des Rechnungswesens künftig gezielt zu schulen sowie einen Berater zu benennen, der die Erstellung der Abschlüsse und die Bilanzierungspraktiken überwacht. Im Oktober 2003 installierte man einen „Chief Ethics Officer“, der als „Executive Vice President for Ethics and Business Conduct“ direkt an den neuen CEO, den Ex-HP- und Compaq-Manager Michael D. Capellas, berichtet. Nach einem Wechsel des Firmennamens – man hatte sich in MCI, das 1998 übernommen worden war, umbenannt – startete das neue Management ein Restrukturierungsprogramm. Die WorldCom-Gläubiger wurden zum Teil mit MCI-Aktien abgefunden, die Residualansprüche der Aktionäre blieben zunächst unerfüllt. WorldCom war das größte Insolvenzverfahren der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte.

Im Januar 2005 begann das Strafverfahren gegen Ex-CEO Ebberts. Die Staatsanwaltschaft warf ihm u. a. Verbreitung von Falschinformationen und Wertpapierbetrug vor. Weil Ebberts kaum Notizen verfasst und nur selten schriftlich mit seinen Mitarbeitern kommuniziert hatte, waren keine Beweismaterialien vorhanden. Ebberts' Verteidiger stützten ihre Argumentation auf dessen geringen Bildungsgrad: Ebberts, Sohn eines Tankwarts mit zwei abgebrochenen Schulausbildungen, habe bilanzielle Gestaltungen grundsätzlich Spezialisten überlassen.

Die Anklage basierte auf den Kronzeugen-Aussagen des Ex-CFO Sullivan, der sich bereits im Frühjahr 2004 vor einem Untersuchungsrichter für schuldig erklärt und zugegeben hatte, die Bilanzdelikte mit initiiert zu haben. Im März 2005 wurde Ebberts in sämtlichen Anklagepunkten für schuldig befunden. Sein ehemaliger Finanzchef hatte ihn als bilanziell versierten Manager bezeichnet, der über alle wesentlichen Vorgänge genau informiert war. Ebberts erwartet eine lebenslange Freiheitsstrafe.

Im Juni 2005 erklärte sich Ebberts gegenüber der Staatsanwaltschaft bereit, rund 45 Mio. US-\$ – fast sein gesamtes verbliebenes Privatvermögen – in einen Fond für geschädigte Anleger einzubezahlen. In diesen Fond waren bereits 6,1 Mrd. US-\$ aus Vergleichen mit Banken, Wirtschaftsprüfern und Board-Mitgliedern von WorldCom geflossen.

Bernhard Ebbers, der Firmengründer und CEO des Unternehmens wurde am 13.07.2005 zu 25 Jahren Haft verurteilt, der damalige Buchhaltungschef, Scott Sullivan, zu 5 Jahren. Ebbers reichte 2008 ein Gnadengesuch ein, das aber abgelehnt wurde. MCI wurde nach mehr als einem Jahr Gläubigerschutz saniert und von der Verizon Communications für 6,75 Mrd. US-\$ übernommen. Die Fusion wurde im Januar 2006 vollzogen. Vorausgegangen war ein hartes Bietergefecht gegen Qwest. Die Aktionäre sind bis auf die 750 Mio. US-\$ leer ausgegangen. Die neuen Eigentümer waren zunächst die Gläubiger, die ca. 36 % ihrer Forderungen retten konnten. Ebbers kam im Dezember 2019 aus gesundheitlichen Gründen frei. Am 2. Februar 2020 ist er im Kreise seiner Familie verstorben.

### Literatur:

Bierach (2005), S. 180–186.

Menzies (2004), S. 9–11.

Ogger (2003), S. 138–140.

Tanski (2002).

Wägli (2003), S. 18, 91 f.

Beresford/Katzenbach/Rogers (2003): Report of Investigations by the Special Investigative Committee of the Board of Directors of WorldCom Inc., [www.wiwi.uni-frankfurt.de/Professoren/boecking](http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/Professoren/boecking).

Bilanzskandal bei WorldCom, FAZ vom 26.06.2002.

WorldCom: Das zweite Enron, [www.e-business.de](http://www.e-business.de).

Bilanzskandal: WorldCom nahe an Insolvenz, [www.netzeitung.de/wirtschaft](http://www.netzeitung.de/wirtschaft).

WorldCom-Skandal belastet auch Banken, FAZ vom 26.06.2002.

WorldCom – Menetekel für die gesamte Branche, FAZ vom 26.06.2002.

Gummiparagrafen machen Bilanztricks möglich, HB vom 28.06.2002.

Bilanzskandal: Ex-WorldCom-Chef Ebbers im Visier, [www.teltarif.de/arch/2002/kw27](http://www.teltarif.de/arch/2002/kw27).

US-Unternehmen: Hauptsache groß, Der Spiegel 27/2002.

Telekombranche: Alles verloren, Wirtschaftswoche 28/2002.

WorldCom findet erneut unechte Gewinne, FTD vom 06.11.2002.

WorldCom einigt sich mit Börsenaufsicht, [www.zdnet.de/news](http://www.zdnet.de/news).

WorldCom schreibt fast sein gesamtes Netz ab, FTD vom 17.03.2003.

WorldCom-Bilanzskandal weitet sich erneut aus, [www.heise.de/newsticker](http://www.heise.de/newsticker).

Bilanzskandal um WorldCom nimmt neue Ausmaße an, FTD vom 02.04.2003.

WorldCom kauft sich bei US-Börsenaufsicht frei, FTD vom 20.05.2003.

MCI WorldCom muss Strafe von 500 Mio. Dollar zahlen, [www.zdnet.de/news](http://www.zdnet.de/news).

MCI will WorldCom-Skandal abhaken, CW vom 05.06.2003.

WorldCom entschädigt Betrugsopfer, FTD vom 03.07.2003.

MCI installiert Chief Ethics Officer, CW vom 15.10.2003.

WorldCom/MCI nach Bilanzskandal saniert aus Insolvenzverfahren, [www.verivox.de/News](http://www.verivox.de/News).

WorldCom-Aktionäre werden entschädigt: Von US-Sammelklage profitieren auch deutsche Anleger – Abwicklung der großen US-Bilanzskandale kommt ins Rollen, HB vom 29. 10. 2004.

Porträt: Bernie Ebbers – Vom gescheiterten Milchmann zum Telekom-Magnaten, Die Welt vom 17. 01. 2005.

Kronzeuge als Sündenbock: Wie sich WorldCom-Chef Ebbers im Betrugsprozess gegen die Aussagen seines Ex-Finanzvorstands Sullivan wehrt, HB vom 18. 02. 2005.

WorldCom: Ebbers in allen Punkten schuldig, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de).

Das große Bibbern: Nach dem harten Urteil gegen Ex-WorldCom-Chef Ebbers herrscht in den US-Unternehmen Angst, Wirtschaftswoche 13/2005.

Ex-Chef von WorldCom nimmt Vergleich an, HB vom 01. 07. 2005.

Ex-WorldCom-Chef Ebbers gibt Vermögenswerte an Entschädigungsfond, [www.heise.de/newsticker](http://www.heise.de/newsticker).

Verizon Communications übernimmt MCI, NZZ vom 15. 02. 2005.

WorldCom muss Aktionäre mit vielen Millionen entschädigen, SZ vom 19. 05. 2010.

### **Fall 3: Xerox (Bürotechnik, 2002)**

Die Xerox Corp. aus Stamford/Connecticut entwickelte sich seit Beginn der 60er Jahre zum Marktführer für Kopiergeräte. Zwei Drittel des Umsatzes wurde mit diesen Produkten, die den Büroalltag wesentlich revolutionierten, generiert. Das Unternehmen galt als äußerst innovativ: auch die Erfindung von Laserdrucker und Computermaus wurde dem F&E-Bereich von Xerox zugeschrieben. Doch obwohl Xerox die neue „digitale Technologie“ selbst angestoßen hatte, wurde insbesondere der zunehmende Ersatz der traditionellen Kopierer durch vernetzte PC-Drucker zu spät erkannt. Pioniere dieser „Substitute“ waren Hewlett-Packard, Canon und Lexmark, wohingegen Xerox seinen Fokus weiterhin auf den stagnierenden Kopierermarkt richtete. Als Xerox schließlich – infolge seiner Hochpreispolitik – sogar in diesem angestammten Kerngeschäftsfeld von billigeren Anbietern wie Canon oder Eastman Kodak überholt wurde, geriet das Unternehmen in den 90er Jahren infolge erheblicher Umsatzeinbußen in eine schwere Krise.

Durch strategische Allianzen mit Computerfirmen wie Microsoft, Lotus oder Compaq sowie durch die Übernahme des Druckerherstellers Tektronix zu einem Kaufpreis von rund 1 Mrd. US-\$ sollte der Übergang von der papiernen zur digitalen Technologie geschaffen werden. Im Rahmen eines veränderten Geschäftsmodells plante Xerox sich neu aufzustellen: man wollte sich von einem reinen Hardware-Hersteller in eine „Solutions-Company“, d. h. in einen Dienstleister für das gesamte Dokumentenmanagement, verwandeln. Mit einem rigiden Kostensenkungsprogramm wurden allerdings sowohl Mitarbeiter demotiviert als auch Kunden verärgert: z. B. erhielten aufgrund von Einsparungen im – zentralisierten – Rechnungswesen viele Kunden falsche Rechnungen. Entgegen der beabsichtigten Verbesserung der Serviceleistungen verschlechterte sich der Kundendienst weiter.