

Business Survival Manual

# **BILANZ MANIPULATION**

**ODER**

*Wie man **Dreck**  
**in Gold**  
verwandelt...*

©<sup>2010</sup> K! Business Solutions GmbH

**Subprime-Krise weltweit, Enron, Tyco, WorldCom in den U.S.A.; Adecco in der Schweiz, Parmalat in Italien ... die Liste der großen Firmen, die in den letzten Jahren beim Frisieren ihrer Bilanzen und Verschweigen von Risiken erwischt wurden, ist lang und glanzvoll - nun ja, vielleicht jetzt nicht mehr so glänzend.**

Anlass genug, um ein paar simple Fragen zu stellen:

1. Warum tun sie es?
2. Wie tun sie es?
3. Warum werden sie immer erwischt? Oder lungern da draußen in der Ödnis von DAX und Wallstreet noch ein paar Ungefaste herum?

Die Frage nach dem Warum ist nicht schwer zu beantworten:

Die stetige Beschleunigung von geschäftlichen Prozessen und Produktzyklen in einer globalisierten Wirtschafts- und Informationswelt erschwert langfristige oder auch nur mittelfristige Strategien. Was zählt ist der kurzfristige Erfolg, der schnelle Shareholder Value, der frisches Investment-Kapital bringt, die nächste Quartalsbilanz. (Ist das nicht eigentlich schon veraltet? Wo bleibt die Wochenbilanz? Die tägliche Gewinnwarnung?)

Und wie löst man das Dilemma, frisches Geld zu brauchen, wenn die Ergebnisse nicht oder noch nicht so sind wie im Hochglanz-Prospekt geträumt?

Ein gern beschrittener Weg aus dieser Misere scheint Alfred Hitchcocks berüchtigter Rat an die Schauspielerin Ingrid Bergman zu sein:

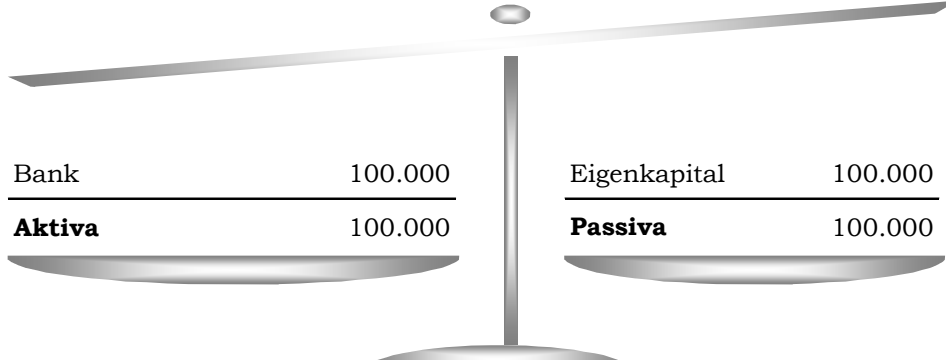
“Wenn du es nicht hinkriegst, dann tu einfach so als ob.”

Und damit sind wir schon bei der zweiten Frage, die in der Bilanzbuchhalter-Ausbildung so selten angesprochen wird: Wie manipuliert man eigentlich eine Bilanz? Oder, ganz platt ausgedrückt: Wie erfindet man einen Gewinn, wenn man tatsächlich einen massiven Verlust erlitten hat?

Um diese höchst interessante Frage zu beantworten, müssen wir uns einmal die Bilanz und ihre Beziehungen zur Gewinn- und Verlustrechnung genau ansehen.

Wir fangen mit einem ganz einfachen Beispiel an. Stellen Sie sich vor, Sie haben gerade eine Firma gegründet und als erstes stolzgeschwellt das Stammkapital auf Ihr neues Firmenkonto überwiesen.

Dies ist Ihre Eröffnungsbilanz:



<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Bank</td> <td style="text-align: right;">100.000</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><hr/></td> </tr> <tr> <td><b>Aktiva</b></td> <td style="text-align: right;"><b>100.000</b></td> </tr> </table>	Bank	100.000	<hr/>		<b>Aktiva</b>	<b>100.000</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Eigenkapital</td> <td style="text-align: right;">100.000</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><hr/></td> </tr> <tr> <td><b>Passiva</b></td> <td style="text-align: right;"><b>100.000</b></td> </tr> </table>	Eigenkapital	100.000	<hr/>		<b>Passiva</b>	<b>100.000</b>
Bank	100.000												
<hr/>													
<b>Aktiva</b>	<b>100.000</b>												
Eigenkapital	100.000												
<hr/>													
<b>Passiva</b>	<b>100.000</b>												

Am Ende Ihres ersten Geschäftsjahres erstellen Sie Ihre Gewinn- und Verlustrechnung und müssen leider feststellen, dass Wunsch und Wirklichkeit sich aufgrund unüberwindbarer Unterschiede getrennt haben. Sie haben einen Verlust von 100.000 erlitten. Der Einfachheit halber nehmen wir an, dass es keine Investitionen und keine ausstehenden Zahlungen gibt. Dann sieht Ihre Bilanz zum Jahresende in etwa so aus.



Bank	0	Eigenkapital	100.000
		Verlust	-100.000
<b>Aktiva</b>	<b>0</b>	<b>Passiva</b>	<b>0</b>

Die dazugehörige Gewinn- und Verlustrechnung sieht in etwa so aus:

#### Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatz	20.000
<u>Kosten</u>	<u>-120.000</u>
<u>Verlust</u>	<u>-100.000</u>

Herzlichen Glückwunsch, Sie sind bankrott! Ihr Konto steht auf Null, Ihre Bank wird langsam unruhig. Das ist die perfekte Ausgangssituation für eine Bilanzmanipulation

### Bilanz Manipulation – die wahre Geschichte

Aufgrund der Beziehungen zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung betrifft eine Manipulation immer beide Bereiche der Rechnungslegung. Und wenn wir uns die Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung (Umsatz ./.. Kosten = Gewinn oder Verlust) ins Gedächtnis rufen, dann können wir von zwei Grundformen der Manipulation ausgehen:

Einen Anstieg des Umsatzes vortäuschen, oder einen Rückgang der Kosten vortäuschen.

**Beispiel 1: Umsatz Manipulation**

Das typische Beispiel für die Umsatzmanipulation ist der imaginäre Großkunde, der einen Auftrag platziert, aber noch nicht bezahlt hat. (Phenimedia, die ehemalige Moorhuhn-Firma, gilt als bekanntes

Beispiel für diese Form der Manipulation. Für unser Beispiel täuschen wir Aufträge in der Größenordnung von 150.000 vor.

Nach dieser Manipulation würden unsere Gewinn- und Verlustrechnung und unsere Bilanz etwa so aussehen:

**Gewinn- und Verlustrechnung**

Umsatz	20.000
„Getürkter“ Umsatz	150.000
<u>Kosten</u>	<u>-120.000</u>
<u>Gewinn</u>	<u>50.000</u>

Forderungen aus L+L	150.000	Eigenkapital	100.000
Bank	0	Gewinn	50.000
<b>Aktiva</b>	<b>150.000</b>	<b>Passiva</b>	<b>150.000</b>

Ist das nicht Wahnsinn? Ein paar Rechnungen an nicht existierende Briefkastenfirmen in Übersee geschrieben und schon eine Superbilanz! Alle Probleme Schnee von gestern! HALT! Nicht so schnell, bitte noch mal genau hingucken.

**Gucken Sie mal auf die Position Bank!** Da hat sich nämlich nichts geändert, da steht immer noch eine 0. Sie sind nach wie vor bankrott!

O.K., nächster Versuch: diesmal arbeiten wir mit der Kostenseite.

**Beispiel 2: Kosten Manipulation**

Mit den Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung zu spielen, verlangt ein bisschen mehr Arbeit und Phantasie. Außerdem müssen wir uns mit einem interessanten Phänomen in der Rechnungslegung beschäftigen, nämlich dem Anlagevermögen.

Auf den ersten Blick mag es seltsam erscheinen, aber Anlagegüter und Kosten haben eine Menge gemeinsam. Beide repräsentieren Güter, die Sie für Ihren Betrieb gekauft haben und für Ihren Betrieb nutzen. Aber es gibt natürlich auch einen wichtigen Unterschied: Anlagegüter sind solche, die für den Betrieb noch Wert besitzen, während Kosten nur verbrauchten Wert repräsentieren. (Wenn Sie ein leicht zu behaltendes Bild für diese Beziehung brauchen, denken Sie an eine Rolle Toilettenpapier: die abgerissenen Blätter sind Kosten, was auf der Rolle bleibt ist Anlagegut).

Jetzt denken wir mal wieder in Richtung Manipulation und stellen fest, Anlagegut ist GUT, Kosten sind SCHLECHT, und richtig gut wäre, wenn man Kosten in Anlagegüter umfrisieren könnte. (Das Bild von der Toilettenpapierrolle wird an diesem Punkt natürlich etwas eklig.)

Die übliche Art und Weise, diesen Transfer von Kosten in Anlagegüter zu bewerkstelligen liegt darin, einen Teil (am besten den größten Teil) der Kosten als „Investitionen in die Zukunft“ zu deklarieren. So hat es beispielsweise WorldCom gemacht. Wichtig dabei ist natürlich auch ein dummer und gieriger Wirtschaftsprüfer, der dies absegnet. So wie es Arthur Andersen für WorldCom getan hat (leider gibt es Arthur Andersen seitdem nicht mehr, wieder eine graue Eminenz weniger auf dem weiten Feld der Bilanzmanipulation).

Und wenn Sie entsprechend vorgehen und, sagen wir mal, Kosten in Höhe von 150.000 in Investitionen „umdeklarieren“, sehen Ihre Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung so aus:

Umsatz	20.000
Zugang Anlagen	150.000
<u>Kosten</u>	<u>-120.000</u>
<u>Gewinn</u>	<u>50.000</u>

Anlagevermögen	150.000	Eigenkapital	150.000
Bank	0	Gewinn	50.000
<b>Aktiva</b>	<b>150.000</b>	<b>Passiva</b>	<b>150.000</b>

Ups! Soviel Mühe und Arbeit und immer noch steht eine Null bei der Position Bank. Immer noch pleite! Diese Variante hat auch nicht funktioniert.

Was sagt uns das?

Eins sollte selbst dem Bilanzmuffel nunmehr klar sein: Egal, was Sie mit Ihrer Buchhaltung anstellen, Ihr Bankkonto bleibt davon unberührt. Keine Bilanzmanipulation kann Ihren Banksaldo auch nur um einen Cent noch oben ziehen!

**Und jetzt sollte ein kleines Glöckchen klingeln:  
Erinnern Sie sich mal an die Presse- und Fernsehberichte  
über die Bilanz-Skandale: Schien es da nicht immer so, als ob das Management  
eines schönen (oder besser schlechten) Morgens aufwachte und feststellte, dass  
das ganze Geld der Firma weg war?**

Unsere kleinen Versuche in Sachen Bilanzmanipulation zeigen Ihnen den Grund dafür: Bilanzmanipulationen wirken wie eine Art Wattefüllung in der Bilanz, während die tatsächlichen Verluste im Hintergrund das Firmenkapital Stück für Stück aufsaugen, bis nichts mehr da ist.

Ein Manipulator würde jetzt natürlich sagen, dass er das alles weiß, aber die Bilanz muss einfach gut aussehen, um weiteres Geld zu bekommen.

Netter Versuch. Wie bekommt man Geld von einer Bank? In dem man Anlagegüter präsentiert, die beleihbar sind. Ein **LKW** ist ein Anlagegut, **die letzte Stromrechnung** nicht (wie WorldCom herausfand, nachdem sie Kosten in der Größenordnung von 7 Milliarden manipuliert hatten).

Und wie bekommt man Geld von Investoren? In dem man eine hohe und am besten stetig steigende Gewinnmarge präsentiert. Tja, und was passiert, wenn neues Geld benutzt werden muss, um alte Löcher zu stopfen, statt neue Geschäftsfelder zu akquirieren? Richtig! Wir kommen in einen Teufelskreis, wo die Löcher im Gewinn so groß werden, dass Sie zu einem schwarzen Loch fusionieren könnten. Und dann bleibt nur noch der Gang zum Insolvenzgericht ...

Wenn es einen Unterschied bei Manipulationen zwischen privaten und börsennotierten Unternehmen gibt, dann vielleicht den der Hebelwirkung des Kapitals: es dauert ein bisschen länger bei den börsennotierten, aber dafür knallt es auch lauter.

Die Moral des Ganzen und die Antwort auf Frage 3, ob es Bilanzmanipulationen gibt, die nicht entdeckt werden:

**Es ist nicht gerade schwierig, eine Bilanz zu manipulieren,  
ES IST BLOSS UNSINNIG.**

*Tatsächlich könnte man das als Einstiegstest für einen Bilanzbuchhalter und einen Leiter Rechnungswesen verwenden: wenn er auf die Frage, ob Bilanzmanipulation erfolgreich sein kann, mit JA antwortet, stellen Sie ihn nicht ein. Dummheit ist immer zu teuer eingekauft.*

Im Unterschied zur Gewinn- und Verlustrechnung, die jedes Jahr sozusagen sauber bei Null anfängt, stellt die Bilanz gewissermaßen das Portrait der gesamten Firma dar – aufgenommen in einem bestimmten Moment (am 31. Dezember um Mitternacht) – aber mit allen Kummer- und Lachfalten, die sich im Laufe des Firmenlebens angesammelt haben.

Was einmal in die Bilanz hineingeflossen ist, kann nicht ohne Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung wieder herausgenommen werden. Und auch eine Manipulation die nicht das Überleben der Firma in Frage stellt, hat dramatische Auswirkungen auf die künftigen Gewinne, sobald die nötigen Korrekturen eingeleitet werden. Und eines darf als sicher gesetzt werden: die Korrekturen müssen eingeleitet werden, um das Überleben der Firma zu sichern. Denn Manipulationen in der Buchhaltung führen unweigerlich zu Verfälschungen im Berichtswesen, diese zu falschen Managemententscheidungen und letztendlich zu einer nicht mehr steuerbaren Firma.

Und dann ist da noch ein seltsamer Aspekt im Zusammenhang mit Bilanzmanipulation, den wir kurz ansprechen möchten, nämlich die Rückverfolgbarkeit, oder anders ausgedrückt, die Tatsache, dass es sich um alles andere als ein anonymes Verbrechen handelt.

**Stellen Sie sich einen Bankräuber vor, bewaffnet, kopfbestrumpft und so weiter. Er hat gerade einer Reihe von Bankangestellten einen Vorgeschmack auf die Hölle gegeben, vor sich auf dem Banktresen zwei fette Geldsäcke, und hinter dem Banktresen eine zitternde Kassiererin. Er sagt: „Glauben Sie ich bin so blöd hier mit den Geldsäcken rauszugehen? Hier ist meine EC-Karte, transferieren Sie das ganze auf mein Konto.“**

Aus der Kategorie „Witze, über die Bilanzmanipulatoren nicht lachen können“.

Im Hinblick auf das unvermeidbare Endspiel einer Bilanzmanipulation beim Insolvenzverwalter stellt sich die Frage, ob es nicht profitabler wäre, die Zeit und Mühe, die für das Frisieren der Buchhaltung aufgewendet werden muss, auf die Sanierung der Firma zu verwenden?

Ach ja, ehe wir es vergessen: Keine Abhandlung über Bilanzmanipulation ohne die Erwähnung von **off-balance-sheet items (übernommene Risiken außerhalb der Bilanz)**. Zwar liegen sie technisch gesehen außerhalb der hier aufgezeigten Manipulationsformen, doch sind sie genauso zerstörerisch für Ansehen und Kapitalgrundlage wie die Buchhaltungsmanipulationen, die wir beispielhaft durchexerziert haben. Genau genommen stellen sie die nächste Generation der Bilanzmanipulation dar, in dem nämlich der gesamte manipulierte Bereich in ein Tochterunternehmen (oder ein noch weiter entferntes Unternehmen) ausgelagert wird und nur mittels einer Haftungsübernahme oder Garantie noch Verbindung gehalten wird. Besonders beliebt sind derartige Konstruktionen bei unerprobten, aber renditestarken Geschäftsmodellen.

**(“OK, wir garantieren für unsere Tochter die Rücknahmepreise der US-Hypotheken bis zu 80%. Was soll’s? Die Dinger verkaufen sich wie warme Semmeln. Risiko? Vergiss Risiko, diese Dinger werden uns REICH machen!!!!”)**

**So oder ähnlich, 3 Monate vor der Subprime-Krise.**

**Wenn Sie weitere Beweise brauchen oder jemandem nachweisen wollen, dass Bilanzmanipulation nicht funktioniert:**

Das folgende **MagicWorkbook®** wurde entwickelt, um eine wesentlich komplexere Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung abzubilden und die Auswirkungen einer Manipulation für bis zu fünf Jahre zu verfolgen und den Punkt zu zeigen, an dem eine Bilanzmanipulation das Firmenüberleben gefährdet und zur Insolvenz führt:

**Balance Manipulator** im deutschen handelsrechtlichen/DRS, IAS/IFRS und US-GAAP Format

**[www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d](http://www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d)**