

„Bilanzmanipulation“

N.Theiss@Adobe.com

Wirecard – ein gewaltiger Wirtschaftsskandal

Was sich aus dem Fall Wirecard lernen lässt.

Alfred Biel im Interview mit Dr. Carola Rinker, Unternehmensberaterin und Coach

Biel: Frau Dr. Rinker, ich freue mich, Sie zu meinem 108. Interview für das Controller Magazin begrüßen zu dürfen. Schön, dass Sie sich für unsere Leserinnen und Leser Zeit nehmen. Sie befassen sich in vielfältiger Weise mit der „Welt des Rechnungswesens“, wie es auf Ihrer Website heißt. Mit der „Bilanzwelt“ sind Sie besonders vertraut. Vor diesem Hintergrund spielen Sie auch eine wichtige Rolle bei der Aufklärung des „Wirecard-Skandals“. Insofern sind Sie für unsere diesmalige Themenstellung eine herausragende Interviewpartnerin. Wir führen dieses Interview im Dezember 2022 und damit zu dem jetzigen Erkenntnisstand. Wir können den Wirecard-Skandal nicht ausleuchten, sondern nur einige Akzente setzen.

Rinker: Vielen Dank für die Einladung zum Interview. Ich freue mich auf Ihre Fragen.

Biel: Der Wirecard-Skandal ist noch lange nicht gerichtlich aufgeklärt oder gar entschieden. Daher bewegen wir uns im Vorläufigen und Mutmaßlichen. Gleichwohl lassen sich erste grundsätzliche Feststellungen treffen. In den einschlägigen Meldungen heißt es, endlich komme der Fall Wirecard vor Gericht. Dem Vernehmen nach hat die Staatsanwaltschaft am Landgericht München die Ergebnisse ihrer Recherche auf 474 Seiten Anklageschrift verdichtet. Nach den vorliegenden Informationen ermittelt die Staatsanwaltschaft wegen des Verdachts auf gewerbsmäßigen Betrug, Bilanzfälschung, Geldwäsche und



Summary

Alfred Biel interviewt in seinem 108. Interview Dr. Carola Rinker zum Wirecard-Wirtschaftsskandal. Dabei geht es um die Frage, was sich aus dem Fall Wirecard lernen lässt. Dazu werden zahlreiche Auffälligkeiten und Besonderheiten, die dem Absturz von Wirecard vorausgingen, knapp beleuchtet. Der besondere Akzent des Interviews liegt auf Defiziten in der Aufmerksamkeit und im praktischen Handeln der Verantwortlichen. Das Interview stellt einige diskussionswürdige und diskussionsbedürftige Punkte vor.

Marktmanipulation gegen Verantwortliche von Wirecard. In der Presse lesen wir Schlagzeilen wie u. a. Betrugsskandal, Behörden und Prüfer hätten sich blamiert und ähnliche deutliche Aussagen. Wie ordnen Sie den Fall ein? Welche Dimensionen hat der Wirecard-Skandal über die juristische Perspektive hinaus? Wir interessieren uns vor allem für die inhaltlichen Fragen.

Rinker: Die Causa Wirecard ist weitaus mehr als ein Bilanzkrimi. **Es ist ein wirklicher Thriller.** Wäre eine der erschienenen Dokus vor zehn Jahren gezeigt worden, hätte man sicherlich gesagt: Science-Fiction, da haben die Filmemacher aber ganz schön viel Fantasie gehabt. Um nur ein Beispiel zu geben: Als ich im Untersuchungsausschuss im Bundestag als Bilanzexpertin im November 2020 befragt wurde, konnte ich auch an der – nicht öffentlichen – Befragung des Flüchtlingsexperten Kilian Kleinschmidts teilnehmen. Damals hörte ich auch das erste Mal davon, dass Jan Marsalek an drei Zementfabriken in Libyen beteiligt gewesen sein soll. Herr Kleinschmidt hatte mit Marsalek Kontakt wegen eines Projektes in Libyen, das sich jedoch als Abschottungsaktion gegen Flüchtlinge entpuppte.

Biel: Sie sprechen von einem Thriller, d. h., der Fall erzeugt nicht nur Spannung, sondern auch Nervenkitzel. Das bedeutet, die einschlägigen Presseberichte und öffentlichen Diskussionen sind nicht übertrieben?

Rinker: Den genannten Aussagen der Presse kann ich zustimmen. Wir haben uns hier auf internationalem Parkett bis **aufs Äußerste blamiert.** Bei den Journalisten im Ausland war das Interesse im Sommer 2020 sehr groß – sie konnten sich anfangs schlichtweg nur schwer vorstellen, dass es einen derartigen Skandal in Deutschland gibt. Die deutschen Behörden hatten bis dahin noch das Image, streng zu sein. Wir können hier von einem **Kollektivversagen** sprechen. Der Fall hätte viel früher aufgedeckt werden können. Das Vertrauen ausländischer Investoren in den deutschen Kapitalmarkt hat durch die Causa Wirecard massiv gelitten.

Biel: Verstehe ich Sie richtig, dass aus Ihrer Sicht eine Menge schiefgegangen ist? Ein Wirtschaftsskandal mit großem Überraschungseffekt? Sie sind näher dran, bitte erläutern Sie uns Ihre Perspektive.

Rinker: Gern. Im Untersuchungsausschuss des Bundestages hatte sich deutlich gezeigt, dass an vielen Stellen einiges schiefgelaufen ist. Es sind vor allem auch sehr viele Köpfe gerollt.

Biel: Können Sie uns bitte ein Beispiel geben?

Rinker: Um nur ein Beispiel zu geben: Das Leerverkaufsverbot der Bafin wurde auf dünnem Eis beschlossen. Da es dies noch nie zuvor gegeben hatte, stärkte dies das Vertrauen der Anleger. Insbesondere bei denen, die im beruflichen Kontext schon mit der Bafin zu tun gehabt und diese als streng wahrgenommen hatten.

Biel: Der Ehrlichkeit halber müssen wir auch sagen, dass Wirecard eine Zeit lang ein Börsenliebling war, weil man stolz darauf war, ein vermeintliches Unternehmen mit Spitzentechnologie an der Börse zu haben mit einem Hauch Silicon Valley. Der Vorstandsvorsitzende galt zeitweise als Tech-Visionär. Daher könnte doch die Überschrift lauten „Vom Börsenliebling zum Problem- und Betrugsfall“. Nebenbei, es gibt viele andere Unternehmen, die auch vom Börsenliebling zum Problemfall wurden, womit sich unsere Perspektive weitet.

Rinker: Da kann ich nur zustimmen. Wirecard war so etwas wie der **neue Börsenliebling** – endlich hatte Deutschland wieder einen Technologie-Konzern, der weltweit bekannt war. Ich habe mich bereits vor dem Zusammenbruch intensiver mit Wirecard beschäftigt. Wenn ich mal wieder einen privaten Termin verschieben musste, kam des Öfteren auch die Frage: Meinst du wirklich, dass da etwas dran ist? Wirecard ist doch schließlich im DAX.

Biel: Es ist auffallend, dass doch eine gewisse Zeit verstrich, bis gehandelt und eingegriffen wurde. Hätte Wirecard früher auffliegen können oder müssen? Dies fragen sich nicht nur Journalisten. Eine Wirtschaftsjournalistin schrieb z. B., die Firma (gemeint ist Wirecard) habe unter den Augen der deutschen Aufsicht ihr Unwesen getrieben. Eine deutsche Großbank hat noch kurz vor der Pleite einen Kredit gewährt und bei der Kreditprüfung keinen Verdacht geschöpft. Parallel dazu lobte, wie es heißt, eine Analystin Wirecard in den Himmel und kanzelte später kritische Medienberichte als „Fake News“ ab – fast bis zum letzten

Tag. Übrigens, von der besagten Bank war für dieses Interview keine Stellungnahme zu erhalten. Hat man weggeschaut und den Fall ausgesessen? Warum nur? Bewegen wir uns hier im Feld von Rationalitätsdefiziten bzw. Verzerrungen in der Wahrnehmung? Oder befinden wir uns eher im sozialen Bereich der Konfliktvermeidung? Es sind viele Fälle dokumentiert, wo die, die in der Vergangenheit Skandale aufgedeckt haben, mitunter mit schweren persönlichen Folgen zu rechnen hatten. Wagt man nicht, Kritisches auf den Punkt zu bringen, weil ein persönliches Risiko droht? Ein gewagtes Unterfangen? Schließlich wurden auch Journalisten, die an der Aufdeckung des Falles arbeiteten, angezeigt und massiv bedrängt.

Rinker: Ja, der Fall Wirecard hätte viel früher aufgedeckt werden können, wie Sie in Ihrer Frage anklingen lassen. Doch anstatt den Vorwürfen genauer nachzugehen, wurde Wirecard sogar noch von der Bafin durch das Leerverkaufsverbot geschützt. Viele **konnten sich schlichtweg auch nicht vorstellen**, dass bei einem DAX-Konzern ein derartiger Betrug möglich ist. Das war übrigens auch noch kurz nach dem 18. Juni 2020 der Fall: Der Tag, an dem Wirecard mitteilte, dass offensichtlich 1,9 Milliarden Euro nicht auffindbar waren.

Biel: Dürfen wir wissen, wie Sie mit dieser veränderten Situation umgegangen sind? Wie groß war die Überraschung in Fachkreisen und auch in Ihrem Umfeld?

Rinker: Nach diesem Tag bin ich wie viele aus der „Deckung“ gegangen und habe mich öffentlich geäußert. Viele Bekannte, darunter auch Studienkollegen haben mich angeschrieben und wollten wissen, ob das denn wirklich sein kann, dass bei Wirecard betrogen wurde. Davor wussten nur einige, dass ich mich immer mal wieder mit Wirecard beschäftigte. Doch hatte ich Verschwiegenheitsvereinbarungen über die Inhalte, daher habe ich mich nicht zu Inhalten geäußert.

Biel: Worüber waren Sie am meisten überrascht? Worin bestand vor allem das Unerwartete?

Rinker: Ich fand erschreckend, **dass Wirecard bis zuletzt Kredite in dreistelliger Millionenhöhe erhalten hat.** Insbesondere im Hinblick auf die vorliegenden Vorwürfe und auch angesichts des Inhalts des Bestäti-



**Dr. Carola
Rinker**

Ist Diplom-Volkswirtin. Sie schult u. a. das BKA zum Thema Bilanzfälschung. Darüber hinaus erstellt sie Unternehmensanalysen, (Gerichts-)Gutachten und Stellungnahmen zu Bilanzierungssachverhalten. Die Fachautorin hält regelmäßig Vorträge zum Thema Bilanzfälschung. Im Wirecard-Skandal wurde sie als Sachverständige im Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestages ebenso wie bei den Gesetzesreformen im Finanzausschuss befragt. Die Bilanzexpertin ist eine gefragte Interviewpartnerin der Presse.
post@carolarinker.de



**Dipl.-Betriebswirt
Fachjournalist (DFJS)
Alfred Biel**

ist als Rezensent, Interviewer und Autor für verschiedene Medien tätig. Er verfügt über reiche, langjährige Erfahrungen in verantwortlichen betriebswirtschaftlichen Funktionen. Als Fachjournalist steht er in vielfältigen Medien- und Fachverbindungen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm für seine Arbeit die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

gungsvermerks des Geschäftsberichtes 2018. Wirecard hatte laut Bilanz eine sprudelnde Liquidität und hohe Gewinne.

Biel: Controllerinnen und Controller würden hierzu Fragen stellen ...

Rinker: Ja, da stellt sich doch die Frage, wofür diese Unsummen benötigt wurden. Doch wie inzwischen bekannt ist, wurden die Guthaben auf Treuhandkonten auch als Cash ausgewiesen. Dabei sind dies Gelder, die Wirecard – sofern sie existiert hätten – nicht zur Bezahlung der Gehälter der Mitarbeiter zur Verfügung gestanden hätten. Es gibt **auch bei den Banken noch einiges aufzuarbeiten**, warum hier nicht kritischer hingeschaut wurde.

Biel: Kann es sein, dass die kritische Distanz, die man nach fachlichen Grundsätzen erwarten kann, in dem einen oder anderen Fall einer zu großen Nähe oder einer unbekümmerten Sichtweise gewichen ist?

Rinker: Bei der Befragung einer in diesem Kontext bekannten Finanzanalystin im Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestages war ich dabei.

Biel: Die Finanzanalystin spielt in der öffentlichen Fachdiskussion eine wichtige Rolle. Daher besteht hier ein öffentliches Interesse nach näheren Informationen. Was war Ihr Eindruck bei dieser Anhörung, welches Gefühl hatten Sie?

Rinker: Die Aussagen der Analystin erweckten bei mir nicht den Eindruck, dass die Analyse von Wirecard sehr kritisch erfolgte. Das finde ich erschreckend, so hätte ich erwartet, dass aus ihrem E-Mailverkehr oder der Zeugenaussage eher hervorgehen, wie intensiv sie sich den Geschäftsbericht angeschaut hat. Doch die Nachrichten mit Wirecard wirkten eher wie ein **Austausch zwischen Freunden**. Anstatt die Zeitungsartikel von Dan McCrum als Fake News abzustempeln, hätte eine genauere Lektüre dieser im Vergleich mit den veröffentlichten Geschäftsberichten eher zu kritischen Nachfragen bei Wirecard führen sollen. Bei Gesprächen über das Drittpartnergengeschäft, für das die Treuhandkonten angeblich genutzt wurden, hätte doch das Thema Treuhandkonten aufkommen müssen.

Biel: Ich möchte einen Schritt weitergehen. War denn der Geschäftsbericht einschließlich der einschlägigen Dokumente wirklich transparent genug, sodass man schnell zu entsprechenden Erkenntnissen hätte kommen können? Es gibt nach den Berichten Zweifel an der Qualität der Dokumentation.

Rinker: Bitte lassen Sie mich ergänzen: Im Geschäftsbericht finden sich keinerlei Hinweise darauf, dass unter den Zahlungsmitteln auch die Guthaben auf Treuhand-

konten ausgewiesen wurden. **Die Angaben im Anhang sind dazu sehr intransparent.** Bei den Gesprächen über Treuhandkonten hätte die Finanzanalystin doch auch die Möglichkeit gehabt, danach zu fragen.

Biel: Der Absturz von Wirecard wird vielfach auch als Blamage der Aufsicht gesehen. Sowohl die Finanzdienstleistungsaufsicht (Bafin) als auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gerieten massiv in die Kritik. Müssen Prüfungen und Kontrollen wirksamer werden – dies war das Thema meines 97. Interviews (CM 4/21)? Diese Frage stellt sich immer noch bzw. immer wieder. Meine damaligen Interviewpartner, Prof. Dr. Brösel und Prof. Dr. Freichel, verwiesen auf gesetzte Grenzen und vielfältige mögliche Ursachen, beispielsweise hieß es: „Alles, was gebucht ist, zu prüfen, heißt noch lange nicht, dass alles richtig ist“. Der Ausblick war eher skeptisch: „Es wird auch nicht der letzte Bilanzskandal bleiben, mit dem wir uns beschäftigen“ (gemeint war Wirecard). Bewegen wir uns gesetzlich, fachlich und methodisch bereits im Grenzbereich? Stehen wir vor dem viel zitierten Restrisiko, weil Prüfer- oder Aufsichtsversagen ebenso wenig auszuschließen sind wie Systemfehler in der Überwachung – oder sehen Sie noch mögliche Fortschritte?

Rinker: Die Bafin muss zeigen, dass sie wirklich „Biss“ hat, wie dies nach Wirecard versprochen wurde. Vor der CauSa Wirecard hatten wir eine sog. **zweistufige Bilanzkontrolle**. Die Bafin war für Wirecard nicht zuständig, da der DAX-Konzern als Technologie-Konzern eingestuft wurde. Das war auch einer der kritischen Punkte.

Biel: Bitte lassen Sie uns auf die „zweistufige Bilanzkontrolle“ kommen. Ein Thema, das für unsere Leserinnen und Leser vermutlich spannend ist.

Rinker: Ja, gerne **zurück zur Bilanzkontrolle**. Durch dieses zweistufige System – staatliche Behörde und privater Verein – war das System von Anfang an nicht für Fälle wie Wirecard ausgelegt. Denn die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR), hatte als privater Verein nicht die Handlungsoptionen wie eine staatliche Behörde. Sie war auf die Mitwirkung der Unternehmen angewiesen. Zudem verfügte sie über nur etwas mehr als zehn Mitarbeiter. Der letzte Präsident Prof. Dr. Edgar Ernst war übrigens zeitgleich im Prüfungsausschuss von drei größeren deutschen börsennotierten Unternehmen. Da sind Interessenkonflikte vorprogrammiert: Wenn eines der Unternehmen geprüft wird, steht er auf beiden Seiten.

Biel: Fälle von Bilanzmanipulationen haben dazu geführt, dass der Gesetzgeber das bisherige System der Bilanzkontrolle reformiert hat. Mit dem Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) werden die Regeln nun deutlich verschärft. Wie sehen Sie diese Veränderung, ist sie ausreichend?



Auszug aus

Rinker, Carola: Bilanzpolitik – Bilanzkosmetik – Bilanzfälschung, München: Vahlen 2022, Seiten 126 ff., mit freundlicher Genehmigung

Achtung Gefahrensignale: Warnzeichen für mögliche Bilanzmanipulationen

1. Beispiele für Warnzeichen im Bereich der externen Geschäftsfaktoren und des Branchenumfelds:
 - Es handelt sich um eine im Niedergang begriffene Branche mit sich häufenden Unternehmenszusammenbrüchen und merklichem Nachfragerückgang.
 - Das Unternehmen ist in einer Branche mit einem innovativen Geschäftsmodell, bei dem der Druck besteht, dass dieses sich bald wirtschaftlich trägt bzw. hohe Renditen abwirft.
2. Beispiele für Warnzeichen in der Geschäfts- und Organisationsstruktur:
 - Das Unternehmen ist von nachteiligen Presseberichten betroffen. Gegen negative Presseberichterstattung geht das Unternehmen sehr aggressiv vor, ohne einen konstruktiven Austausch zu suchen.
 - Das Unternehmen hat Probleme, die Voraussetzungen für eine Kapitalmarktteilnahme (z. B. Börsengang, Schuldverschreibungen) zu erfüllen.
3. Beispiele für Warnzeichen im Kontrollumfeld des Unternehmens:
 - Die Unternehmensleitung wird von einer einzigen Person oder wenigen Personen beherrscht, ohne eine wirksame Überwachung durch den Aufsichtsrat.
 - Kontrollinstanzen sind nur schwierig zu identifizieren. Der Zugang zu Systemen und Dokumenten seitens der Mitarbeiter geht über das für die Ausführung ihrer Arbeit notwendige Maß hinaus. Es bestehen Ineffizienzen im IT-Umfeld.
4. Beispiele für Warnzeichen in der Unternehmensleitung:
 - In der Vergangenheit wurden Ergebnisprognosen immer punktgenau getroffen.
 - Das Unternehmen wird von einer oder von wenigen Personen dominiert. Das Management beachtet keine Details, geht übermäßige Risiken ein und zeigt eine erhebliche Geringschätzung gegenüber Aufsichtsgremien sowie eine signifikante Respektlosigkeit gegenüber Behörden.
5. Beispiele für Warnzeichen im Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und dem Abschlussprüfer:
 - Die Unternehmensleitung ist nicht bereit, Erläuterungen zum Abschluss mit dem Ziel einer höheren Transparenz zu geben.
 - Es gibt Beschwerden der Unternehmensleitung über die Vorgehensweise bei der Prüfung oder Mitglieder des Prüfungsteams werden eingeschüchtert, insbesondere in Zusammenhang mit der Beurteilung von Prüfungsnachweisen.
6. Beispiele für Warnzeichen in der Personalpolitik:
 - Die Personalausstattung ist unangemessen. Es besteht ein wesentlicher und andauernder Mangel an qualifiziertem Personal im Rechnungswesen.
 - Einzelne Mitarbeiter erhalten auffallend hohe Gehälter im Vergleich zu ihrer Qualifikation und ihren Kollegen.
7. Beispiele für Warnzeichen in der Entwicklung der Geschäftstätigkeit während des Geschäftsjahres:
 - Das Unternehmen ist trotz ausgewiesener Gewinne nicht fähig, einen positiven Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zu erwirtschaften.
 - Es gibt nicht erklärbare Veränderungen bei betrieblichen Kennzahlen. Analytische Prüfungshandlungen führen zu wesentlichen Abweichungen von erwarteten Größen.

Rinker: Für die **Abschaffung des zweistufigen Systems** hatte ich mich bei meiner Anhörung als Sachverständige im Finanzausschuss im Zuge der Gesetzesreformen des FISG ausgesprochen. Nun muss die Bafin liefern. Im Jahr 2022 hat sie bereits mit dem Fall Adler einiges an Biss gezeigt. Es wurde nicht nur die Prüfungsanordnung zu Beginn veröffentlicht, sondern auch zwei Teil-Fehlerfeststellungen während der laufenden Prüfungen. Das ist eine der Folgen der Gesetzesreformen.

Biel: Wie bereits skizziert, haben frühere Interviewpartner Zweifel geäußert, dass Wirecard der letzte Wirtschaftsskandal ist. Warum eigentlich? Gehen wir doch etwas tiefer in die Problematik.

Rinker: Ja, Wirecard wird **nicht der letzte Skandal bleiben**, das sehe ich auch so. Doch hoffentlich erleben wir nicht erneut einen so großen Skandal, der Wirecard noch topt. Nach Wirecard gab es die ersten Gesetzesreformen, die jedoch keinesfalls ausreichend sind.

Biel: Der Fall Wirecard hat eine Diskussion zur Reform der Corporate Governance angestoßen. Es scheint aber, dass Compliance-Management, Risikomanagement, Revisions- und Kontrollsysteme usw. nicht alle Verstöße abfangen können. Daher müssen wir offenbar auch nach Ansätzen suchen, aus denen sich mehr Sicherheit ableiten und erwarten lässt.

Rinker: Ja, darauf möchte ich unbedingt noch eingehen, nämlich auf ein Thema, das häufig noch nicht so präsent ist: **Werte, Ethik und Moral**. Wir können die Gesetze immer weiter verschärfen. Doch dies wird Bilanzmanipulationen nicht verhindern. Was jedoch nicht gesetzlich verordnet werden kann **sind die Werte, die in einem Unternehmen gelebt werden**. Dazu ist es nicht ausreichend, dass diese auf der Website des Unternehmens dargestellt werden. Sie müssen auch tatsächlich im Unternehmen gelebt werden. „Gelegenheit macht Diebe.“ An dieser Aussage ist etwas dran.

Biel: Damit nähern wir uns der „inneren Steuerung“, die sich vor allem aus Führung und Kultur ergibt. Das, was tatsächlich gelebt und vorgelebt wird.

Rinker: Es gibt das sog. **Fraud Triangle**: Neben schwachen Kontrollen und der Gelegenheit

spielt auch die innere Rechtfertigung eine Rolle. Die Unternehmenskultur kann einer möglichen Tatbegehung den Nährboden entziehen. Aber dies muss auch von den Führungskräften so vorgelebt werden.

Biel: Sie sprechen die Bedeutung der vermeintlich weichen Themen an, die oft die eigentlichen harten Themen sind. Welche Rolle und welche Wirkung können sie bei der Vermeidung von Wirtschafts- oder Bilanzskandalen spielen? Weiche Themen zur Selbstkontrolle und Selbststeuerung?

Rinker: Ja, es sollten solche eher „weichen“ Themen auch mehr in den Fokus rücken – unter anderem auch im Aufsichtsrat. Das beginnt übrigens nicht erst dort: Während meines VWL-Studiums im Verlauf der Finanzkrise 2008 gab es noch keine Vorlesungen zum Thema Ethik. Das ist inzwischen anders.

Biel: Bei mir hat der Wirecard-Skandal, vor allem aus kritischer fachjournalistischer Sicht, u. a. die Frage nach den „Schauseiten“ der Unternehmen hervorgerufen. Die Frage also, wie präsentieren sich Unternehmen unter den Zwängen des Kapitalmarkts? Ver-

bunden mit der Frage, welche Wirkungen und Folgen dies hervorrufen kann. Was kann der Zauber aufstrebender Unternehmen bewirken? Kann er auch benebeln?

Rinker: Ich beschäftige mich ja des Öfteren mit besonders kritischen Bilanzen. Lassen Sie mich dies anhand eines **konkreten Beispiels erläutern:** Ein Unternehmen mit einem attraktiv klingenden Geschäftsmodell veröffentlicht den Geschäftsbericht verspätet. In diesem werden anstatt der prognostizierten Umsatzerlöse zwischen 120 und 140 Mio. € lediglich 16 Mio. als Umsatz ausgewiesen. Gleichzeitig gab es zwischenzeitlich Untersuchungen der Bafin. Die Auswirkungen auf den Aktienkurs waren bei diesem Unternehmen überschaubar. Man stelle sich einmal vor, dies wäre bei einem etablierten DAX-Konzern passiert: Der Aktienkurs wäre eingebrochen.

Biel: Gilt auch im scheinbar rationalen Kapitalmarkt „das nicht sein kann, was nicht sein darf?“ Kann ein Unternehmen bzw. ein Management die Öffentlichkeit und insbesondere die Anleger tatsächlich mit seinem Reiz ganz gefangen nehmen?

Rinker: Es scheint so. Offensichtlich hat das Unternehmen die **Aktionäre so verzaubert**, dass sie dies nicht kritisch hinterfragen. Ganz abgesehen davon frage ich mich auch, ob die Anleger das Geschäftsmodell des Technologie-Unternehmens verstanden haben.

Biel: Darf ich fragen, ob sie alle Geschäftsmodelle verstehen, mit denen Sie zu tun haben? Manche sind recht komplex und nicht leicht zu durchdringen.

Rinker: Lassen Sie mich zur Erweiterung ein Beispiel aus einem anderen Unternehmen geben. Ich habe mich über dieses spezifische Geschäftsmodell mit einem KI-Experten ausgetauscht und muss ehrlicherweise zugeben: Mir ist das Geschäftsmodell im Detail bis heute ein Rätsel. Doch es will vielleicht nicht jeder zugeben, diese neue Technologie der Kryptowährungen nicht vollständig durchdrungen zu haben. Ein Blick in den Geschäftsbericht und ein paar **Auffälligkeiten** habe ich übrigens in meinem „Fisch“-Buch dargestellt. (Anmerkung des Interviewers: Dies ist der Titel „Bilanzpolitik – Bilanzkosmetik – Bilanzfälschung: Gestaltungsspielräume nutzen und Manipulation erkennen“, siehe Infobox).

Biel: Das klingt nach einer nüchternen und ernüchternden Feststellung.

Rinker: Ja, offenbar kann man mit einer guten Börsenstory immer noch mehr Aktionäre begeistern als mit soliden Bilanzen.

Biel: Gab es wirklich keine nennenswerten Zweifel am Geschäftsmodell von Wirecard?

Rinker: Doch. Auch bei Wirecard war es unter den Aktionären nicht unumstritten – ob dieses nun wirklich so schwierig zu verstehen war oder nicht. Mit der Zahlungsabwicklung von Lebensmitteleinkäufen kann man jedenfalls keine so hohen Renditen erwirtschaften, wie dies laut der veröffentlichten Geschäftsberichte von Wirecard angeblich der Fall war. Wie wir immer wieder sehen, gab es **zahlreiche Auffälligkeiten**.

Biel: Ein weiter Aspekt beschäftigt mich gegen Ende unseres Interviews noch. Nämlich der „Schutzbau“ von Unternehmen gegen mögliche Skandale, Bilanzfälschungen etc. Gibt es ein „Rezept“ dafür, die Wahrscheinlichkeit deutlich zu steigern, dass ein Unternehmen bewusst oder unbewusst keine unrechtmäßigen Wege geht. Welche Zutaten braucht ein solches Rezept?



Bilanzpolitik – Bilanzkosmetik – Bilanzfälschung: Gestaltungsspielräume nutzen und Manipulation erkennen

Rinker, Carola

München: Vahlen 2022 – 145 Seiten, 27,90 € / E-Book 22,99 €

Auszug aus der Rezension im Literaturforum Controller Magazin 1/23 Auf einen Blick

Aspekte der Aussagekraft und Beeinflussbarkeit von Bilanzen bestimmen diese Veröffentlichung.

Themen

1. Grundlagen, 2. Praxisbeispiele Bilanzpolitik, 3. Praxisbeispiele Bilanzkosmetik, 4. Praxisbeispiele Bilanzfälschung, 5. Exkurs Bilanzmanipulation, 6. Fazit.

Mein Resümee

Die Autorin durchleuchtet die legale Bilanzpolitik, die oft im Grenzbereich stehende Bilanzkosmetik sowie die illegale Bilanzfälschung – und die nicht immer leichten Grenzziehungen zwischen diesen Formen. Das Buch ist lesenswert, weil es ein scheinbar „trockenes Thema“ belebend und erfrischend behandelt. Mit hoher Sachkompetenz, vielfältigen Detailkenntnissen und persönlichem Einsatz arbeitet Rinker Gestaltungsspielräume heraus und zieht Trennungslinien zur Manipulation. Mit einer Vielzahl von Praxisbeispielen erläutert und erklärt sie bilanzrelevante Sachverhalte. Eine mehrseitige Checkliste „Warnzeichen für Bilanzmanipulationen“ arbeitet Gefahrenpotenziale heraus. Begriffe wie beispielsweise „bilanzieller Mülleimer“ oder „Gewinne aufpumpen“ stehen für eine klare und deutliche Benennung kritischer Sachverhalte. Der Verlag bietet Leseproben.

Rinker: Es braucht vor allem die folgenden Zutaten:

- Die im Unternehmen **gelebten Werte und eine Fehlerkultur**. Um dies etwas zu veranschaulichen: Druck seitens der Geschäftsleitung, die Umsatzziele um jeden Preis zu erreichen, tragen sicherlich nicht dazu bei, mögliche Manipulationen von Umsätzen beispielsweise aufseiten von Vertrieblern zu verhindern.
- Wenn der betroffene Mitarbeiter darüber hinaus nach einem Fehler diesen aus Angst vor Konsequenzen nicht meldet, schadet dies dem Unternehmen langfristig. Im Fall Wirecard und auch bei anderen großen Bilanzskandalen hat sich auch hier immer wieder gezeigt: **Die Unternehmenskultur hat die Tatbegehung begünstigt**.
- Und als dritte Zutat braucht das Unternehmen ein effizientes **Internes Kontrollsystem**. Dadurch kann die Gelegenheit zur Grenzüberschreitung deutlich erschwert werden. Denn die Bilanzskandale der letzten Jahre haben auch hier deutlich gezeigt: Diese waren teilweise so gut wie gar nicht vorhanden.

Biel: Wir haben dieses Interview nicht geführt, um anzuklagen, es besser zu wissen oder gar Betroffene in der Öffentlichkeit zu blamieren. Wie deutlich wird, haben wir zu vielen Themen auch keine abschließende Feststellung oder Meinung. Unser Ansatz ist zu klären und der Fachdiskussion Anstöße zu geben. **Unsere Frage ist, was wir aus dem Wirecard-Skandal lernen**

können. Hierzu einige Anstöße für die weitere Diskussion. Dabei geht es nicht um die juristische Dimension und auch nicht um die Frage von Schuld und Verantwortung, wengleich der angerichtete Schaden gigantisch ist, sondern um inhaltliche Aspekte des Erkennens und Vermeidens von Wirtschaftsskandalen.

- Derartige Skandale werden oft begleitet von **Auffälligkeiten**, fehlenden Plausibilitäten oder Merkwürdigkeiten. Unsere Interviewpartnerin hat dankenswerterweise umfangreiche Checklisten über Warnzeichen erarbeitet (siehe Infobox), die sensibilisieren können.
- Ein klares Verständnis von **Geschäftsmodellen** ist unabdingbar. Und damit das Konzept unternehmerischen Handelns, das den Nutzen und den Erfolg eines Unternehmens beschreibt und erklärt. Transformation der Geschäftsmodelle ist ein Schlagwort unserer Zeit. Wenn Zweifel bestehen, wie und womit ein Unternehmen Geld verdient, ist Kritik geboten.
- Viele bisherige Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben, wie auch die Interviewpartnerin dieses Interviews betont, dass Wirecard vermutlich **nicht der letzte Wirtschaftsskandal** sein wird, wenn auch voraussichtlich und hoffentlich nicht in dieser Dimension. Diese Einschätzung fordert alle Verantwortlichen innerhalb und außerhalb der Unternehmen zur kritischen Aufmerksamkeit auf.
- Dieses Interview bestätigt Aussagen aus früheren Interviews dieser Reihe. Ein frü-

herer Interviewpartner, Prof. Dr. Werner Gleißner, brachte das Problem so auf den Punkt: Wichtig ist, zunächst zu verstehen, dass wir dazu neigen, **relevante Risiken zu verdrängen** und uns auf diese entsprechend auch nicht vorbereiten. Der Fall Wirecard ist nicht nur ein betriebswirtschaftliches, sondern auch ein psychologisches Thema. Es gibt offenbar bei Stakeholdern bis hin zu Prüfern die Gefahr, bedrängende Vorstellungen unbewusst aus dem Bewusstsein zu verbannen und Unangenehmes (kann ich mir nicht vorstellen) zu unterdrücken. Wir haben die Aufgabe, hier aufmerksamer und bewusster zu werden.

- Wir kümmern uns viel um Methoden und Systeme, sie sind für die Führung und Steuerung von Unternehmen von hoher Bedeutung – gerade aus Sicht von Controllerinnen und Controllern. Der Fall Wirecard und viele andere Fälle machen aber deutlich, dass für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg **Werte und Kultur**, manchmal auch als innere Steuerung bezeichnet, von nicht minder großer Bedeutung sind. Der Anstand und damit, was man tun kann und darf, kann die „letzte Bremse“ sein. Die „ehrbaren Kaufleute“ als Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft sollte an Popularität wieder gewinnen.

Nicht zuletzt habe ich unserer Interviewpartnerin für das 108. Interview, **Dr. Carola Rinker**, herzlich zu danken für den wertvollen Input und ich persönlich auch für die sehr angenehme Zusammenarbeit und großartige Kooperation. ■

Unternehmenssteuerung und -planung

Geschäftsinformationen auf den Punkt gebracht, relevant und aktuell



BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMESPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG

BI-Lösungen für den Mittelstand und globale Konzerne
mit **IBM Planning Analytics TM1**

weitere Informationen www.elKomSolutions.de



Planning Analytics TM1
inside

elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Tel. +49(0)7461 7 96611-0
kontakt@elKomSolutions.de

