

FINANCE

Das Magazin für Finanzchefs

September/Oktober 2018

€ 8,-
Österreich € 8,80
Schweiz 14,00 sfr



Die neuen Bilanzskandale

Warum die Prüfer bei Steinhoff & Co. versagten

Wirecard — CFO
Alexander von Knoop
über Dax-Ambitionen

Schaeffler — Wie
Finanzchef Heinrich den
Aktienkurs päppeln will

Brexit — Darum droht
dem Mittelstand
der Bankenengpass

Die neuen Bilanzskandale

Viele Jahre nach der Enron-Pleite schocken Bilanzskandale wie bei Steinhoff die Finanzmärkte. Wieder stehen die Wirtschaftsprüfer am Pranger. Viele Maßnahmen zur Verhinderung von Manipulationen laufen ins Leere oder wurden zu spät eingeführt. Text: Julia Schmitt



Schwur gebrochen: Von der ersten Lüge bis zum veritablen Bilanzskandal ist es manchmal nicht weit.

— 14 Milliarden Euro vernichteter Börsenwert, 11 Milliarden Euro Abschreibungen und eine Klage nach der anderen: Innerhalb weniger Monate ist aus dem vermeintlich erfolgreichen Vorzeigekonzern Steinhoff ein Skandalunternehmen geworden, das um sein Überleben kämpft.

Dabei ging es für Steinhoff jahrzehntelang nur in eine Richtung: nach oben. 1964 gründete Bruno Steinhoff das Möbelunternehmen im niedersächsischen Westerstede. Zuletzt zählten über 40 verschiedene Handelsketten mit 12.000 Läden auf der ganzen Welt zu dem Möbelimperium, darunter bekannte Marken wie die deutsche Poco oder Kika/Leiner aus Österreich. Für das Geschäftsjahr 2016 vermeldete Steinhoff noch einen Umsatz von über 13 Milliarden Euro, ein Plus von satten 33 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Doch im Dezember 2017 ging die Bombe bei dem Unternehmen hoch: Die Wirtschaftsprüfer verweigerten das Testat, nachdem das Analysehaus Viceroy schwere Vorwürfe bis hin zur Bilanzmanipulation erhoben hatte. Der Wert vieler Immobilien in dem undurchsichtigen Firmenflecht musste schließlich um Milliarden abgeschrieben werden, die Geschäftsberichte der Jahre 2016 und 2015 wurden zurückgezogen.

Jahrelang hatte das Management um CEO Markus Jooste und CFO Ben La Grange eine Firma nach der anderen gekauft, um so das System Steinhoff am Leben zu halten. Der im Rückblick schlimmste Fall ist wohl der Kauf der US-Firma Mattress Firm, für die Steinhoff noch 2016 stolze 3,8 Milliarden US-Dollar bezahlte – und die heute vor einem möglichen Sanierungsverfahren nach Chapter 11 steht. Überteuerte M&A-Deals bezahlte Steinhoff offenbar regelmäßig mit Geld aus anderen verbundenen Gesellschaften, legt das Papier von Viceroy nahe. Das System aus internationalen Gesellschaften und Transaktionen überblickte kaum ein Außenstehender – so gelang es, Verluste über Jahre hinweg zu vertuschen. „Die Kontrollfunktion hat versagt“, sagt ein Insider. „Steinhoff hatte ein fundamentales Corporate-Governance-Problem.“

Auch die Wirtschaftsprüfer von Deloitte haben bei Steinhoff nicht Alarm geschlagen. Wie kann es sein, dass sie jahrelang die Bilanzen des Möbelkonzerns absegnet haben, ohne jegliche Einschränkungen oder den kleinsten Hinweis in ihren Bestätigungsvermerken? Diese Frage stellen sich viele Anleger – mit möglicherweise teuren Folgen für die Prüfer: Im Juni reichte der niederländische Investorenverband eine Klage gegen Deloitte ein, wenige Wochen später hat auch die deutsche Kanzlei Tilp sowohl Deloitte als auch Rödl & Partner, den Prüfer einzelner Landesgesellschaften, verklagt.

Der Fall Steinhoff ist nicht der einzige, bei dem die Prüfer derzeit am Pranger stehen. Im Januar

ging der britische Baukonzern und Projektentwickler Carillion mit 43.000 Mitarbeitern und zuletzt mehr als 5 Milliarden Britischen Pfund Umsatz pleite. Korrekturen in den Büchern gab es erst kurz vor dem Kollaps – zuvor zeichneten die Zahlen ein offenbar zu rosiges Bild der Lage. Dabei gingen seit Jahren alle großen Prüfer und Berater bei Carillion ein und aus: KPMG prüfte die Bilanzen, Deloitte kümmerte sich um das interne Audit, EY und PwC waren als Berater mandatiert. In einem Bericht vom Mai rechnet das britische Parlament mit dem „Cosy Club“ der sogenannten Big Four ab: KPMG habe „ohne professionelle Skepsis“ die „zunehmend phantastischen Zahlen selbstgefällig“ abgesegnet, Deloitte sei „in seiner Rolle als Risiko- und Finanzkontrolleur gescheitert“, ätzte der Parlamentsbericht. Um den Wettbewerb auf dem Markt zu erhöhen und die Prüfqualität zu steigern, sehen die Abgeordneten nur einen Weg: Die Aufspaltung der Big Four in viele kleine Prüfgesellschaften und die komplette Trennung von Prüfung und Beratung.

Steinhoff

Lange galt der Konzern als ärgster Rivale von Ikea, doch seit Ende 2017 Bilanzmanipulationen ans Licht kamen, geht es für Steinhoff bergab: Top-Manager verlassen das Unternehmen, Immobilienwerte müssen um Milliarden abgeschrieben werden, Steinhoff ringt in zähen Verhandlungen mit den Gläubigern.

Erinnerung an Enron

Die Fälle Steinhoff und Carillion wecken Erinnerungen an die großen Bilanzskandale Anfang der 2000er Jahre, speziell an den des US-Energieriesen Enron, bei dem die Wirtschaftsprüfer von Arthur Andersen gemeinsame Sache mit dem Management gemacht hatten. Arthur Andersen musste dafür teuer bezahlen: „Der Imageschaden war so groß, dass Andersen binnen kürzester Zeit extrem viele Mandate, Prüfer und Berater verloren hat. Das hat einen bleibenden Eindruck in der Branche hinterlassen“, erinnert sich der emeritierte Professor für Betriebswirtschaft Wolfgang Ballwieser, der zu den Bilanzskandalen Anfang der 2000er geforscht hat und aktuell Aufsichtsratschef von Deloitte ist.

Damals wie heute steht die Frage im Raum, wie ein Prüfer fragwürdige Bilanzierungspraktiken verhindern kann. Der Gesetzgeber hat auf verschiedenen Wegen versucht, die Qualität der Prüfung anzuheben, vor allem bei Unternehmen von „öffentlichen Interesse“, also den kapitalmarktorientierten Unternehmen sowie Banken und Versicherungen. So wurden 2005 Aufsichtsinstanzen wie die Abschlussprüferaufsicht APAS (ehemals APAK) und die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) ins Leben gerufen. Im Jahr 2016 – fast 15 Jahre nach Enron & Co. – hat die Bundesregierung zudem schließlich das Abschlussprüfungsreformgesetz umgesetzt, das eine Prüferrotation, eine Einschränkung von Beratungsleistungen bei gleichzeitiger Prüfung sowie einen ausführlicheren Bestätigungsvermerk vorschreibt. Doch wie viel brachten diese Maßnahmen tatsächlich? >



picture alliance/Mohrsen Assani/mgtradam/dpa

Vom Erfolgskonzern zum Skandalunternehmen: In nur wenigen Monaten ist Steinhoff tief gefallen.

Ein Blick in die Untersuchungsberichte der Prüferaufsicht APAS, die kontrolliert, wie gewissenhaft der Abschlussprüfer bei seiner Arbeit vorgeht, zeigt: Völlig ausmerzen konnte die APAS die Schwächen bei der Abschlussprüfung nicht. Fehler wie etwa unerlaubte Beratungsleistungen durch WP-Häuser oder unzureichende Prüfungen der Werthaltigkeit bestimmter Unternehmenswerte finden sich fast jedes Jahr aufs Neue in den Berichten der Prüferaufsicht. Allerdings ist in den vergangenen Jahren die Anzahl der neu eingeleiteten Verfahren wegen Berufspflichtverletzung immerhin stetig zurückgegangen.

Versagen der „Bilanzpolizei“?

Die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR), die seit 2005 jährlich ausgewählte Unternehmensbilanzen kontrolliert, ist eine weitere noch recht junge Institution im Kampf gegen Bilanzskandale. Grundsätzlich scheint das zu funktionieren: Seit Einführung der DPR ist die Fehlerquote von anfänglich über 25 Prozent auf rund 15 Prozent gesunken – gerade bei großen kapitalmarktorientierten Konzernen findet die „Bilanzpolizei“ so gut wie keine Fehler mehr.

Wie kann es dann sein, dass die DPR bei den gewichtigen Unregelmäßigkeiten in der Bilanz von Steinhoff keinen Alarm geschlagen hat? Der Grund ist einfach: Steinhoff fiel gar nicht in die Zuständigkeit der DPR, bestätigte die Prüfstelle auf FINANCE-Anfrage. Das wirkt kurios bei einem Unternehmen, das immerhin zwischenzeitlich im MDax gelistet war und aktuell im SDax gelistet ist. Schuld daran ist das Sitzlandprinzip der EU: Da die deutsch-südafrikanische Steinhoff ihren offiziellen Sitz in Amsterdam hat, hat sich die deutsche Bilanz-

polizei die Bilanzen des Möbelkonzerns nie angesehen. Für deutsche Investoren ist das ein schwacher Trost. Der Fall wirft die Frage auf, wie sinnvoll eine Aufsicht ist, die gerade auf Unternehmen mit undurchsichtigem Firmengeflecht wie bei Enron nicht zugreifen kann. Häufig liegen in diesen Fällen Börsennotierung, Sitz des Konzerns und operative Zentrale in unterschiedlichen Ländern.

Die Gründung neuer Aufsichtsinstanzen allein kann Bilanzskandale nicht unterbinden. Sie war aber auch nur der erste Schritt, der nach der Jahrtausendwende im Kampf gegen die Skandale unternommen wurde. Als wegweisend gilt die 15 Jahre nach Enron begonnene Abschlussprüferrotation. Sie verpflichtet kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Banken und Versicherungen, alle zehn Jahre ihre Prüfmandate neu auszuschreiben. Während die Geldinstitute nach zehn Jahren zwingend einen neuen Prüfer wählen müssen, dürfen andere Unternehmen den bestehenden Prüfer noch einmalig für weitere zehn Jahre bestellen. Die Idee des Wechsels leuchtet ein: Prüfer sollen kritische Distanz wahren, doch je länger ein Wirtschaftsprüfer ein Unternehmen prüft, umso inniger wird die Beziehung zwischen beiden Seiten. Die Befürchtung: Der Prüfer könnte an der einen oder anderen Stelle ein Auge zudrücken, wo es nicht angemessen ist. Eine zu enge Verbindung zwischen Prüfer und Unternehmen sieht auch Ulrich Harnacke, selbständiger Berater mit verschiedenen Aufsichtsratsmandaten und ehemaliger Geschäftsführer von Deloitte, als Risikofaktor für einen Bilanzskandal. „Kritisch wird es vor allem dann, wenn es sich um ein beratungsintensives Prestigemandat handelt, das der Prüfer nicht verlieren will.“

Es lässt sich allerdings vortrefflich darüber streiten, in welchem Rhythmus ein Abschlussprüfer ausgetauscht werden muss, um eine zu enge

Prüferrotation

Erst vor zwei Jahren trat die Rotation in Kraft. Der Großteil der Unternehmen muss demnach erst nach 20 Jahren den Prüfer wechseln. Das Grünbuch des EU-Binnenmarktkommissars Michael Barnier verlangt noch eine Rotation alle fünf Jahre – doch die Wirtschaftsprüfer-Lobby konnte das abwenden.

Beziehung zwischen Prüfer und Unternehmen zu verhindern. Fakt ist: In den Fällen von Steinhoff und Carillion jedenfalls hätte die aktuelle Regelung zur Prüferrotation den Bilanzskandal nicht verhindert: Beide Unternehmen wurden von ihren Wirtschaftsprüfern seit 19 Jahren geprüft und lagen damit noch innerhalb des als unbedenklich eingestuften Zeitraums. Interessant dabei: Da Steinhoff zunächst seinen Sitz in Südafrika hatte, wurde der Konzern zuerst von Deloitte Südafrika geprüft. Nachdem das Unternehmen seinen Sitz in die Niederlande verlagerte, waren die dortigen Deloitte-Prüfer zuständig. Dadurch hätte eigentlich erst recht ein frischer Blick auf die Zahlen gewährleistet werden müssen.

Prüfer als Berater

Auch Arthur Andersen hatte Enron noch keine 20 Jahre geprüft, als der Skandal 2001 ans Licht kam – der Energiedienstleister wurde auch erst 1985 gegründet. Doch bei Enron dürfte weniger die reine Prüfdauer ausschlaggebend gewesen sein als vielmehr die Tatsache, dass Arthur Andersen auch in hohem Maße als Berater tätig war. Der US-Gesetzgeber hat diese Doppelrolle des Prüfers als kritisch bewertet und im Jahr 2002 mit dem Sarbanes Oxley Act die Aufspaltung zwischen Prüfer und Berater in den USA gesetzlich verankert. In der EU gibt es eine solche gesetzlich vorgegebene Trennung zwar nicht, doch die Abschlussprüferreform hat ähnliche Spielregeln etabliert. Wirtschaftsprüfer dürfen nur sehr eingeschränkt bei einem Unternehmen beraten, das sie gleichzeitig prüfen. Dies soll die wirtschaftliche Abhängigkeit eines Prüfers von einem Mandat reduzieren, da das Beratungsmandat häufig lukrativer als das Prüfmandat ist.

Dem britischen Parlament, das nach der Pleite von Carillion die völlige Aufspaltung in reine Prü-

fungs- und Beratungsgesellschaften fordert, geht eine bloße Reduktion der Beratungsleistungen aber nicht weit genug. Für die Big Four wäre eine Aufspaltung jetzt ein Horrorszenario: Hatten sich viele Wirtschaftsprüfer in Deutschland nach Enron & Co. von ihren Beratungssparten zunächst freiwillig getrennt, haben sie in den vergangenen Jahren die Rolle rückwärts vollzogen und ihre Beratungsarme wieder massiv ausgebaut. Inzwischen setzen die Big Four mit der Beratung zum Teil sogar mehr um als mit der Prüfung.

Allen voran Deloitte, das im vergangenen Jahr um mehr als 50 Prozent in der Beratung zugelegt hat. Da überrascht es nicht, dass sich Martin Plendl, CEO von Deloitte Deutschland, vehement gegen eine Trennung von Prüfung und Beratung stemmt: „Warum sollte man die Big Four aufspalten? Ich kenne kein einziges Argument, warum eine Trennung zu einer Qualitätsverbesserung bei der Prüfung führen soll.“ Plendls Meinung nach sind es zwei unterschiedliche Dinge, ob man die Beratung per se verbiete oder die Beratung bei einem Kunden, den man auch prüfe.

Auch Unternehmensberater Ulrich Harnacke findet, dass die Beratung nicht gleich verteufelt werden sollte: „In manchen Fällen ist das Unternehmen geradezu gezwungen, den eigenen Prüfer zu beauftragen. Zum Beispiel bei einer Kapitalerhöhung, wenn die Quartals- und Halbjahreszahlen testiert werden müssen.“ Hier sei es durchaus sinnvoll, den Prüfer, der das Unternehmen bereits kennt, zu mandatieren. Verbucht werden solche Leistungen aber offiziell als Beratung.

Beratung und Prüfung

Ursprünglich sah das Grünbuch von Barnier eine komplette Aufspaltung in Prüfung und Beratung vor. Viel ist von den Forderungen nicht geblieben: Beraten dürfen WP-Gesellschaften immer noch, allerdings nur noch eingeschränkt, wenn sie das zu beratende Unternehmen auch prüfen.

Auf eine Lüge folgt die nächste

Da die Prüferrotation und auch das teilweise Verbot von Beratungsdienstleistungen erst seit kurzem in Kraft sind, lässt sich ihre Wirkung noch nicht abschließend beurteilen. Doch Branchenkenner sind skeptisch: „Komplett verhindern werden sie Bilanzskandale sicher nicht, denn diese hängen meist an einzelnen Personen mit krimineller Energie“, glaubt Carola Rinker. Die promovierte Volkswirtin und selbständige Unternehmensberaterin gibt unter anderem Seminare für das Bundeskriminalamt, in denen sie darüber aufklärt, wie sich Bilanzkosmetik erkennen lässt.

Die Gründe für das Aufhübschen der Bilanz haben sich seit Enron kaum verändert, glaubt Rinker: Nach wie vor sei der Druck der Kapitalmärkte auf das Management immens, die Vergütung basiere oft auf der Entwicklung des Aktienkurses. Fehlentscheidungen wie eine überhastete Expansion oder eine erfolglose Produkteinführung fielen so stärker ins Gewicht. „Nicht selten beginnt es zu- »

Prominente Bilanzskandale (Auswahl)

2015	KTG Agrar	Hunderte Millionen wurden im Firmengeflecht hin- und hergeschoben
2013	Hess	Bilanzen waren um mittleren zweistelligen Millionenbetrag geschönt
2007	Schieder	Vorräte wurden über mehrere Jahre hinweg massiv überbewertet
2003	Parmalat	U. a. wegen fiktiver Verkäufe fehlten in der Bilanz 8 Milliarden Euro
2002	Worldcom	11 Milliarden US-Dollar wurden veruntreut
2001	Tyco	Umsatz war um 5 Milliarden US-Dollar zu hoch ausgewiesen
2001	Enron	Anhäufung milliardenschwerer Schulden außerhalb der Bilanz

Quelle: FINANCE-Recherche



picture alliance/Rene Tillmann/dpa

Patriarchen als Problem

Das Problem bei Bilanzskandalen wie Steinhoff, Schlecker oder auch dem Möbelhersteller Schieder: Häufig ist ein Patriarch wie der Schieder-Gründer Rolf Demuth (Foto) an der Macht, der keine kritischen Worte duldet. Obwohl die Forensiker bei Schieder lange nach Anhaltspunkten suchten, kam der Betrug erst heraus, als ein Controller in später Nacht auspackte.

nächst als legale Bilanzkosmetik. Doch hat man erst einmal damit angefangen, die Zahlen zu schönen, muss man immer weiter gehen, um die eigenen Prognosen noch erfüllen zu können – ein Teufelskreis“.

Auch Steinhoff scheint sich über die Jahre immer tiefer in die Katastrophe hineinmanövriert zu haben. Darauf deuten Recherchen von NDR und „Süddeutscher Zeitung“ hin, die interne E-Mails des Konzerns ausgewertet haben. Darin diskutieren laut Bericht der damalige Konzernchef Markus Jooste und seine Führungskräfte, wie sie fehlerhafte Positionen aus früheren Bilanzen weiter verstekken könnten. Man brauche eine starke Basis für alle Einträge, die man zum Bereinigen der Vergangenheit plane, zitiert die „Süddeutsche“ aus einer E-Mail von Jooste. Solche Erkenntnisse werfen umso stärker die Frage auf, wie es sein kann, dass die Wirtschaftsprüfer von alledem nichts bemerkt haben.

Deloitte-Aufsichtsratschef Wolfgang Ballwieser warnt generell vor schneller Verurteilung eines Wirtschaftsprüfers: „Bei einem Bilanzskandal steht dieser schnell am Pranger. Dabei wissen wir gar nicht, was im Hintergrund abgelaufen ist.“ Denn wegen der Verschwiegenheitsverpflichtung darf der Prüfer sich in der Öffentlichkeit nicht äußern – seine Sicht hört man höchstens bei einem Gerichtsprozess. Dabei könnte es sein, dass der Prüfer eines Unternehmens durchaus Bauchschmerzen wegen eines Aspekts in der Bilanzierung hatte und darüber auch mit dem Management diskutiert hat, ist Ballwiesers Erfahrung. „Am Ende muss er aber abwägen, wie gewichtig dieser eine Bilanzierungsaspekt tatsächlich ist. Denn während die Prüfung sehr viele Aspekte umfasst, muss der Bestätigungsvermerk alles zu einem einzigen Urteil verdichten.“ Und dieses lautet dann meistens eben „uneingeschränktes Testat“ – wie bei Steinhoff oder Carillion.

Der neue Bestätigungsvermerk

Eine differenziertere Betrachtung soll der neue Bestätigungsvermerk ermöglichen, der ebenfalls Teil des Abschlussprüfungsreformgesetzes ist. Er besteht nicht länger nur aus einer knappen Seite, sondern umfasst mehrere Seiten, auf denen in den „Key Audit Matters“ jene Aspekte dargelegt werden sollen, die besonders aufwendig zu prüfen waren. Ob das aber wirklich mehr Transparenz in den Prüfungsprozess bringen wird, da ist Carola Rinker noch skeptisch: „Am Ende handelt es sich auch bei den Key Audit Matters größtenteils um Textbausteine, die bei vielen Unternehmen ähnlich sein dürften.“

Im Fall von Steinhoff scheint sich die Skepsis zu bewahrheiten: Im Geschäftsbericht 2016 findet sich bereits erstmals der neue Bestätigungsvermerk.

Darin beschreibt Deloitte auf über acht Seiten in fünf Key Audit Matters – darunter die Bilanzierung von Zukäufen und Goodwill –, wie der Prüfer die Richtigkeit der Zahlen sichergestellt haben will. Der sehr ausführliche Bericht erweckt den Eindruck, dass der Prüfer mit großer Sorgfalt vorgegangen ist. Dennoch waren es genau diese Punkte, die den Steinhoff-Investoren letztlich zum Verhängnis wurden.

Denn das Grundproblem einer jeden Wirtschaftsprüfung bleibt: Eine 100-prozentige Sicherheit gibt es nicht. Wenn einem Prüfer zum Beispiel Informationen durch das Management bewusst vorenthalten werden oder er gar absichtlich getäuscht wird, hat er kaum eine Möglichkeit, dies aufzudecken. Das wird auch in Gerichtsprozessen berücksichtigt, nicht selten wird der Prüfer trotz Bilanzskandals freigesprochen. So wurde beispielsweise im Falle der Pleite des Drogerimarkts Schlecker das Verfahren gegen zwei EY-Prüfer schlussendlich eingestellt.

Doch möglicherweise wird es für den Prüfer in Zukunft einfacher, selbst bei bewusst falschen Angaben Fehler aufzudecken. „Mit der Digitalisierung bekommt der Wirtschaftsprüfer neue Mittel an die Hand“, sagt Rüdiger Loitz, verantwortlich für Technologie und Innovation im Geschäftsbereich Assurance bei PwC Deutschland. So können schon jetzt spezielle Tools große Datenmengen auf verdächtige Abweichungen hin scannen, die dann ein Mitarbeiter genauer unter die Lupe nehmen kann. Jeden Bilanzfehler wird aber auch die digitale Wirtschaftsprüfung nicht aufdecken können: „Von der sogenannten Vollprüfung sind wir noch weit entfernt. Die Datenmengen der Unternehmen sind so riesig, mit den aktuellen Mitteln wäre es ineffizient, sie komplett zu durchforsten“, sagt Loitz. Nicht zuletzt bremsen die IT-Systeme vieler Unternehmen die Prüfer noch aus: „Gerade Großkonzerne mit diversen Töchtern haben so heterogene ERP-Systeme und Schnittstellen, dass wir keine konsistenten Daten erhalten.“

Rotation, bessere Aufsicht, neue Technologien: Zumindest dürften diese Faktoren Bilanzmanipulationen in Zukunft erschweren. Für die Gläubiger von Steinhoff ist das ein schwacher Trost. Das langfristige Überleben des Möbelkonglomerats hängt immer noch am seidenen Faden. Nur die Tatsache, dass bei einer Insolvenz alle noch mehr verloren hätten, führte dazu, dass die Gläubiger im Juni eine Schonfrist von drei Jahren für die Restrukturierung der Finanzen einräumten. „Die Assets werden jetzt eins nach dem anderen verkauft“, sagt ein Insider und fügt hinzu: „Steinhoff wird sich auflösen.“ Es sei ohnehin nur ein „Sammelsurium von Einzelgesellschaften ohne Synergien“ gewesen.

julia.schmitt@finance-magazin.de