



# Milchsumpf

Der italienische Konzern Parmalat beschäftigt rund 36.000 Menschen in 30 Ländern und erwirtschaftete im Jahr 2002 einen Umsatz von 7,6 Milliarden Euro. Die Parmalat-Aktie galt an der Mailänder Börse als grundsolide und sichere Geldanlage ... allerdings nur bis zum 11. November 2003. An diesem Tag meldeten die Wirtschaftsprüfer erste Zweifel an der Bonität des Unternehmens an. Über einen Zeitraum von 15 Jahren hatte der Konzern seine Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung manipuliert und gefälscht und mit Mondzahlen operiert. Experten sprechen von einem der größten Finanzskandale in der europäischen Unternehmensgeschichte. Viele gehen davon aus, dass die Parmalat-Pleite ähnlich verheerende Schockwellen auslösen wird wie der betrügerische Bankrott des US-amerikanischen Energieriesen Enron im Dezember 2001. Die genaue Schadenshöhe ist bislang noch nicht abzusehen.

Parmalat galt als Vorzeigebispiel für die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensstrategie in den Zeiten liberaler Globalisierung. Die Firma startete in den 1960er Jahren als kleiner Familienbetrieb im Parma, der im Umland pasteurisierte Milch verkaufte. Dank großzügiger EU-Beihilfen und dem unternehmerischen Geschick seines Gründers Calisto Tanzi wurde aus der kleinen Molkerei recht schnell ein multinationaler Konzern. Bereits 1974 wurden erste Filialen in Brasilien, Venezuela und Ecuador gegründet. Sehr schnell gründete Tanzi auch dubiose Schachtelbeteiligungen und Zwischengesellschaften in Steueroasen wie der Isle of Man, den Caiman Islands, den britischen Jungferninseln sowie den Niederländischen Antillen. Transparenz wurde dadurch sicherlich nicht geschaffen. Und trotzdem galt Parmalat als sichere und solide Geldanlage an der Mailänder Börse. Dies änderte sich schlagartig am 11. November 2003.

## Von der sicheren Geldanlage zum „SOS im Milchsee“

An jenem Tag meldeten sich zunächst die Wirtschaftsprüfer zu Wort. Sie hatten erste Zweifel an der Bonität und der Werthaltigkeit einer Investition über 500 Millionen Euro in den Epicurum-Fonds auf den Caiman Islands. Und sehr schnell reagierte auch die führende Rating-Agentur Standard & Poor's, die umgehend das

Rating der Parmalat-Titel herabstufte. Damit begann die Domino-Rallye: Die Rating-Herabstufung führte zu fallenden Aktienkursen sowie skeptischen Investoren und Kapitalmarkt-Teilnehmern. Die Börsenaufsicht verlangte eine höhere Transparenz und wollte Auskunft darüber, wie der Milchkonzern seine bis Ende 2003 fälligen Kredite abzahlen gedenke. Die Aktionäre und Gläubiger wurden immer nervöser. Gründer und Konzernchef Calisto Tanzi musste reagieren. Er setzte alles auf eine Karte. Und er tat dies auch im wahrsten Sinne des Wortes. Bewaffnet mit Schere und Klebestift schnipselte er zunächst das Logo und anschließend die Unterschrift der Bankangestellten Agnes Belgrave aus einem Briefbogen der Bank of America heraus. Danach klebte er die einzelnen Schnipsel auf einen Bogen Papier, der die Existenz eines Kontos der Parmalat-Tochter Bonlat auf den Cayman Islands bestätigen sollte. Guthaben: 3,95 Milliarden Euro. Der Brief wurde dann schließlich an das Mailänder Büro der Wirtschaftsprüfers Grant Thornton geschickt.

Der Wirtschaftsprüfer wiederum legte das Schriftstück als Beweis vor, dass Parmalat noch einen „Notgroschen“ in Höhe von 3,95 Milliarden Euro bei einer Filiale der Bank of America auf den Caiman Islands habe. Bis zu diesem Zeitpunkt schien die Strategie von Calisto Tanzi aufzugehen. Wenn der Bank of America nicht dummer-



Autor  
**Frank Romeike**

ist Herausgeber der RISKNEWS und Gründer und Initiator von RiskNET, dem führenden deutschsprachigen Internetportal rund um das Thema Risikomanagement.

Mit einem Umsatz von 7,6 Milliarden Euro ist (war) Parmalat das achtgrößte Unternehmen Italiens.

weise – oder glücklicherweise – recht schnell aufgefallen wäre, dass es sich bei dem „Dokument“ um eine Fälschung handelt. Sehr schnell wurde daraufhin die Öffentlichkeit informiert, was sich als finaler Todesstoß für das einstige Vorzeigeunternehmen erweisen sollte. Die Dominosteine fielen nun immer schneller: Der Aktienkurs stürzte ins Nichts. Die 115.000 Parmalat-Investoren fühlten sich betrogen und für einige bedeutete das „Absaufen von Parmalat im Milchsumpf“ auch den persönlichen finanziellen Ruin. Zunächst ging man von einem Schuldenberg von elf Milliarden Euro aus. Komplexe Unternehmensstrukturen, Schachtelbeteiligungen, dubiose Zwischenholdings und Offshore-Gesellschaften machten es jedoch zunächst unmöglich, die wirklichen Kontenstände zu verifizieren.



Basierend auf aktuellen Untersuchungen ist das Loch in der Bilanz des bankrotten Nahrungsmittelkonzerns weitaus höher als bislang geschätzt. Der Pegel des Milchsees hatte Anfang Januar bereits einen Stand von 14,3 Milliarden Euro erreicht. Zum 30. September 2003 hatte der Konzern lediglich 1,8 Milliarden Euro an Schulden ausgewiesen. Die tatsächlichen Schulden sind demnach etwa achtmal höher als offiziell gemeldet worden war.

Laut Aussagen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers, die vom Insolvenzverwalter Enrico Bondi Anfang des Jahres mit der Untersuchung des Falles beauftragt worden war, fälschten Konzernchef Calisto Tanzi und seine Männer nicht nur die Bilanz, sondern auch die Gewinn- und Verlustrechnung. Nach Berechnungen der Wirtschaftsprüfer betrug der Umsatz in den ersten neun Monaten des vergangenen Jahres lediglich 4 Milliarden Euro. In der offiziellen GuV waren jedoch 5,4 Milliarden ausgewiesen. Der tatsächliche Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (Ebitda) betrug nach den Berechnungen der Wirtschaftsprüfer etwa 121 Millionen Euro. Parmalat hatte ein etwa fünfmal höheres Ergebnis ausgewiesen. Und bereits im Jahr 2002 war das Ebitda vom damaligen Finanzchef von Parmalat, Fausto Tonna, von 286 Millionen Euro auf 931 Millionen Euro hochfrisiert worden. „Der Bestand an Liquidität am 31. Dezember 2002 und 30. September 2003 ist so gut wie nicht vorhanden“, heißt es im Bericht der Wirtschaftsprüfer. Staatsanwalt Greco erklärte schließlich, der Betrug um Parmalat sei „so kolossal, dass man es kaum glauben kann“.

„Könnt Ihr mir einen Espresso ausgeben, ich habe kein Geld mehr“, so Milchkönig und Ex-Parmalat-Chef Tanzi im Gefängnis San Vittore.

## Lessons Learned

Wie bei praktisch allen spektakulären Unternehmenszusammenbrüchen der letzten Jahre zu beobachten war, fiel auch der Parmalat-Skandal nicht „plötzlich und unerwartet“ vom Himmel. Vielmehr sind auch in diesem Fall charakteristische Ursachen und Handlungsmuster zu erkennen, die das Desaster letztlich ausgelöst haben.

**Die Selbstbereicherung der Eliten:** Calisto Tanzi fing ganz klein an. Sein Vater pökelte Parmaschinken im kleinen Städtchen Collecchio nahe Parma. Im Jahre 1961 übernahm Tanzi den mittelständischen Salami- und Schinkenbetrieb und setzte auf pasteurisierte Milch im TetraPak. Tanzi schaffte es – quasi aus dem Nichts – in wenigen Jahrzehnten ganz nach oben. „Nicht Freiheit, nicht Macht, nicht Geld. Am wichtigsten ist mir meine eigene Konsequenz“, war der Lieblingsspruch des Milchkönigs. Er war der Star der italienischen Wirtschaft und fiel von ganz oben nach ganz unten.

Wie auch andere Stars der italienischen Wirtschaft (Berlusconi, Cragnotti, Agnelli etc.) kaufte Tanzi einen Fußballklub, wie andere Menschen Spielzeug für ihre Kinder kaufen. Sein Sohn Stefano führte (zumindest nominell) den Klub AC Parma. Wenn der AC Parma gegen den Traditionsklub Lazio Rom spielte, hieß das Match in Italien „Milchderby“. Der Grund hierfür lag darin, dass Tanzi und und Lazio-Präsident Cragnotti neben Fußballspielern auch Molkereien hin und her schoben. Private und geschäftliche Interessen verschwammen im Laufe der Zeit. Und dies galt nicht nur für den Fußball: So hat Calisto Tanzi nach Angaben der Staatsanwaltschaft auch bis zu 800 Millionen Dollar aus dem Firmenvermögen in das Tourismus-Geschäft seiner Familie abgezweigt und geriet aufgrund seines eigenen Größenwahns immer tiefer in den Milchsumpf.

Parallelen zu dem Ex-Tyco-Chef Dennis Kozlowski sind auffällig. Auch er schaffte den Aufstieg vom Zeitungsjungen und Autowäscher über eine Ausbildung als Buchprüfer bis zum Vorstandschef. Auch er kaufte eine Unzahl von Unternehmen (jährlich etwa 200) für sein gigantisches Monopolspiel. Auch er bediente sich schamlos aus der Firmenkasse und soll insgesamt etwa 600 Millionen US-Dollar veruntreut oder gestohlen haben. Beispielsweise organisierte Kozlowski eine Geburtstagsparty auf Sardinien – für 2,1 Millionen Euro. Selbstverständlich bezahlt aus der Unternehmenskasse. Der Gag auf der Party war ein aus Eis gemeißelter

„Michelangelo“-David, der Wodka pinkelte. Beide sind Symbolfiguren für die Gier, die Dekadenz und den Größenwahn der „Stars“ in den Vorstandsetagen. Calisto Tanzi drohen nun wegen der Führung einer verbrecherischen Vereinigung mit dem Ziel des betrügerischen Bankrotts 15 Jahre Haft.

**Die guten Beziehungen zu Politik:** Tanzi wird vorgeworfen, dass er pro Jahr etwa 1,5 bis zwei Millionen Euro bar aus der Unternehmenskasse entnommen und an Politiker weiterverteilt haben soll. Abgezogen wurden die Gelder aus einem Fonds, der ursprünglich für den Kauf von Büromaterial eingerichtet worden war. Der inzwischen inhaftierte ehemalige Finanzchef Fausto Tonna hatte während seiner Vernehmungen zugegeben, dass immer wieder Schmiergeldzahlungen an Politiker und Banken geflossen seien. Und die Politik selbst liefert die Vorbilder. Eine der ersten Amtshandlungen des italienischen Ministerpräsidenten Silvio Berlusconi war es, den Straftatbestand der Bilanzfälschung zu einem Kavaliersdelikt zurechtzustutzen. Die Verjährungszeit wurde radikal reduziert. Durch maßgeschneiderte Gesetze konnte er sich sehr geschickt der Strafverfolgung durch die Mailänder Staatsanwälte im Zusammenhang mit seiner Firmenholding Fininvest entziehen.

**Die Verquickung der Banken:** Die Mailänder Staatsanwaltschaft hatte im Februar bereits erste Ermittlungen gegen zahlreiche Parmalat-Banken und ihre Mitarbeiter eingeleitet. Es wird berichtet, dass es sich hierbei unter anderem um die Citigroup, die Bank of America, Morgan Stanley, die Schweizer UBS, Capitalia, Sanpaolo Imi sowie die Deutsche Bank handelt. Daneben sollen auch Ermittlungen gegen Mitarbeiter der Banca Popolare di Lodi, der Banca Intesa sowie der Fondgesellschaft Nextra eingeleitet worden sein. Die Staatsanwaltschaft wirft den Banken insbesondere vor, bereits seit langer Zeit von dem Schuldenberg des Nahrungsmittelkonzerns gewusst zu haben. Die Richter ermitteln unter anderem auch wegen Kursmanipulation und aufgrund der Beihilfe zu betrügerischem Bankrott.

**Die Mitschuld der Wirtschaftsprüfer:** Neben den Banken wurden in den vergangenen Monaten auch diverse Wirtschaftsprüfer, etwa Grant Thornton und Deloitte & Touche, der Mitwisserschaft beschuldigt. „Das Parmalat-Management hat nicht allein gehandelt“, sagt ein Anwalt der Kläger. „Ohne die Beteiligung von Parmalat-Finanzberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten gäbe es keinen Betrug.“ So fiel etwa dem Mailänder Büro des Wirtschaftsprüfers

Thornton überhaupt nicht auf, dass das zusammen-geschnipselte „Notgroschen“-Dokument eine Fälschung sein musste, da die Sachbearbeiterin Belgrave überhaupt nicht berechtigt war, ein derartiges Dokument zu unterzeichnen. Die Wirtschaftsprüfer stellten auch keine Fragen, wo denn so plötzlich das Geld herkam. Ein Anruf bei der Bank hätte genügt, um sehr schnell herauszufinden, dass das Dokument noch nicht einmal das Papier wert war, auf dem es geschrieben bzw. geklebt war. Über einen Zeitraum von 15 Jahren wurden regelmäßig Belege gefälscht, ohne dass die Wirtschaftsprüfer Verdacht schöpften.

Leider ist auch nach Enron, Worldcom und den anderen gigantischen Bilanzskandalen die Sensibilität der Wirtschaftsprüfer nicht gestiegen. Daher fordert etwa Professor Klaus Henselmann von der Technischen Universität Chemnitz einen Paradigmenwechsel. „Bei börsennotierten Unternehmen erwartet die Öffentlichkeit zu Recht eine verstärkte Prüfung in Richtung Bilanzdelikte.“ Leider fehlt den Wirtschaftsprüfern nicht selten das erforderliche Know-how, um Manipulationen und Fälschungen auch tat-

## Zeigen Sie Ihren Unternehmensrisiken



die Zähne!

Das ganzheitliche Risikomanagementsystem  
RM-EXPERT bringt Ihnen entscheidende Vorteile:

- ▶ wertorientierte Unternehmensführung
- ▶ Risikolage des Unternehmens auf einen Blick
- ▶ frühzeitige Risiko- und Chancenerkennung
- ▶ unternehmensspezifisches Reporting
- ▶ aussagekräftige Daten für Controlling, KonTraG, KapCoRiLiG, Basel II, Rating



**ASTRUM**  
Gesellschaft für angewandte Informatik mbH  
Tel. +49 (0) 9131 7725-0  
Fax +49 (0) 9131 7725-555

info@astrum.de  
www.astrum.de



**www.rm-expert.de**

Besuchen Sie auch unsere Homepage zur Personaleinsatzplanung unter [www.sp-expert.de](http://www.sp-expert.de).

sächlich zu erkennen. Insbesondere durch den schärferen Wettbewerb und die in der Folge sinkenden Honorare werden häufig nur junge und billige Mitarbeiter eingesetzt, welche die Unternehmensverantwortlichen quasi wie Marionetten dirigieren können.

Um Bilanzfälschern das Handwerk zu legen, will EU-Kommissar Frits Bolkestein zukünftig die federführenden Leiter einer Bilanzprüfung persönlich „für alle Aspekte der Rechnungslegung“ haftbar machen. Der EU-Kommissar denkt darüber nach, die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu zwingen, alle sieben Jahre ihre Kunden an einen Konkurrenten abzugeben und/oder intern alle fünf Jahre die leitenden Angestellten auszutauschen. Innerhalb der Branche stößt der Vorstoß Bolkesteins verständlicherweise auf keine große Gegenliebe. Man erwarte große „technische Schwierigkeiten“, so Hubert Graf von Treuberg, Vorstandsmitglied bei Ernst & Young. Die deutsche Bundesjustizministerin Brigitte Zypries empfahl darüber hinaus, die Wirtschaftsprüfer bei grober Fahrlässigkeit nicht nur gegenüber ihren Mandanten, sondern auch gegenüber Aktionären und Insolvenzgläubigern haftbar zu machen. Vorbild für Zypries ist der amerikanische Sarbanes-Oxley-Act. Der amerikanische Kongress hatte im Juli 2002 eine Reform der Unternehmens- und Wertpapiergesetzgebung verabschiedet. Die US-Börsenaufsicht SEC (Securities and Exchange Commission) erhält mit dem „Sarbanes-Oxley-Act“ (benannt nach dem Vorsitzenden des Bankenausschusses des Senats Paul Sarbanes und dem Vorsitzenden des Ausschusses für Finanzdienstleistungen im Repräsentantenhaus Michael G. Oxley), neue Rechte. Im Mittelpunkt der neuen Vorschriften steht die Einrichtung einer neuen Aufsichtsbehörde für Wirtschaftsprüfer. Die Mitglieder – eingesetzt von der Aufsichtsbehörde SEC – sollen verhindern, dass gegen die Regeln der Rechnungslegung verstoßen wird. Die unabhängige Behörde soll zukünftig ethische Standards für die Wirtschaftsprüfer formulieren und die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Wirtschaftsprüfern entflechten. Gleichzeitig wird auch die Consulting-Tätigkeit der Wirtschaftsprüfer bei Unternehmen, deren Abschluss sie prüfen, stark eingeschränkt. Die oftmals geübte Praxis, die Prüfungstätigkeit als Türöffner für weitergehende Beratungsleistungen zu nutzen (und damit das margenschwache Prüfungsgeschäft zu subventionieren) soll damit verhindert werden. Zukünftig darf ein Wirtschaftsprüfer ein Unternehmen nicht für einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren prüfen. Zudem muss jedes börsennotierte Unternehmen

einen unabhängigen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der die Arbeit der Wirtschaftsprüfer überwacht. Ergänzend hierzu müssen die Vorstände der Unternehmen die Richtigkeit von Finanzberichten und Bilanzen mit ihrer Unterschrift bestätigen. Falls die Abschlüsse nicht akkurat sind und nicht den gesetzlichen Vorschriften entsprechen sowie eine Korrektur nach unten erforderlich ist, können die Vorstände ihre Gewinne aus Aktienoptionen und Bonuszahlungen verlieren. Eine Gefängnisstrafe von bis zu 25 Jahren ist möglich, falls den Verantwortlichen Wertpapierbetrug nachgewiesen werden kann. Bei Bilanzfehlern können zudem Geldstrafen bis zu 5 Millionen Dollar verhängt werden.

## Fazit

„Es lebe die Ethik im Wirtschaftsleben!“ ertönte es auf dem diesjährigen Weltwirtschaftsforum. Während die Wirtschaftselite im idyllischen Davos fromme Wünsche diskutierte, wurde einige Kilometer weiter südöstlich das gesamte Ausmaß des Parmalat-Skandals offenkundig. Nach der Enron-Pleite haben die Experten von einer Selbstkorrektur des Systems gesprochen. In fast allen Ländern wurden „Corporate Governance“-Kodizes diskutiert und umgesetzt. Parmalat zeigt jedoch, dass alle diese Bemühungen nur sehr wenig geholfen haben. In immer kürzeren Abständen erschüttern gigantische Finanzskandale die Wirtschaftswelt: Enron, Worldcom, Balsam, Flowtex, Ahold, Parmalat et cetera. Wo liegt der Grund? Häufig können die Wirtschaftsbosse die Erwartungen der Kapitalmärkte nicht erfüllen und erfinden Aufträge, manipulieren Gewinne und kaschieren Schief lagen. Und nicht selten ist die eigene Dekadenz und Gier der Unternehmensbosse und „Superstars“, deren Anhimmlung durch Mitarbeiter und Medien bisweilen fast an Heiligenverehrung grenzt, die Ursache der jüngsten Bilanzskandale. Intransparente Unternehmensstrukturen mit Offshore-Gesellschaften, Schachtelbeteiligungen und dubiose Unternehmensstrukturen erhöhen nicht die etwa durch „Corporate Governance“ geforderte Transparenz, sondern erleichtern vielmehr das Frisieren und Aufblasen der Unternehmensergebnisse. ■

**Quellenverzeichnis und weiterführende Literaturhinweise:** o. V.: Ermittlungen gegen sieben Parmalat-Banken jetzt offiziell eingeleitet, in: DIE WELT vom 11.02.2004. / o. V.: Parmalat-Schulden höher als vermutet, in: Handelsblatt vom 27.01.2004. / Ramonet, Ignacio: Der Ruin von Parmalat, in: LE MONDE diplomatique vom 13.02.2004. / Engeser, M. et al.: Misträuben Mangelware, in: Wirtschaftswoche vom 15.01.2004. / Buchter, H.: Die Rückkehr der Räuberbarone, in: DIE ZEIT vom 29. Januar 2004.

Der Sarbanes Oxley Act (SOA oder SOX) regelt die Verantwortlichkeiten der Unternehmensführung und der Wirtschaftsprüfer grundlegend neu und definiert Regeln für die Zusammenarbeit von Unternehmen und Wirtschaftsprüfern.

Parmalat war nicht nur ein vom italienischen Staatspräsidenten geadelter „Ritter der Arbeit“, sondern ein Milchkoloss mit Füßen aus TetraPaks, der nun in seinem eigenen Milchsumpf untergegangen ist.