

*von Michael Surmann*

## **Anleitung zum Mord**

Der todsichere Coup. Nicht jeder weiß, wie einfach er ist. Nicht jeder weiß, wie sehr es sich lohnt. Weil das ungerecht ist, hier für alle zum Nachmachen: Eine Anleitung zum Mord. An einer juristischen Person.

## **Die Vorbereitung - Komplizen**

Wie bei jedem Verbrechen: Du brauchst die richtigen Komplizen. Dies ist der einzig schwierige Part bei dem Ding, das du drehen wirst. Denn die Leute mit den richtigen Waffen sind eine eingeschworene Gemeinschaft. Sie kennen sich. Und sie erkennen sofort, ob du dazu gehören kannst. An deinem Blick. Und an deinem Bankkonto. Du musst dir Zugang zu ihren Kreisen verschaffen. Hilfreich ist ein Wirtschaftsstudium. Hilfreich ist viel Geld. Am Wichtigsten jedoch ist die richtige Einstellung: Verbanne alle Skrupel. Verbanne eine verantwortungsvolle Sicht auf das große Ganze. Zur Sicherheit: Verbanne jedes Mitgefühl

Geldgeber: Ein Investmentfond. Der Kern der Gang. Man sollte sich untereinander kennen. Zumindest diejenigen, die bestimmen, wo es lang geht. Weitere Geldgeber, ja sogar Kleinanleger, dürfen durchaus dabei sein. Nur nicht eingeweiht.

Bank: Wenn Ihr zusätzlich eine Bank als Geldgeber auf eurer Seite habt, ist dies das große Los. Dann operiert ihr mit fremdem Geld. Ich erkläre es später. Auf jeden Fall sollten zur Abwicklung und zur seriösen Außendarstellung Bankiers mitmachen. Was von einer Bank getan wird, kann nur seriös sein. Zumindest legal.

Sündenböcke: Ihr werdet ein Management einsetzen, das schlimme Fehler machen wird. Ihr werdet es gut entlohnen. Dann werdet ihr es absetzen und aufzeigen, welche schlimme Fehler es gemacht hat. Fehler, die den Tod des Opfers zur Folge haben werden.

Schlüsselunternehmen: Firmen, die Teile des Opfers aufkaufen können. Vorzugsweise ein Immobilienfond oder Konkurrenten des aufzukaufenden Unternehmens. Dies wird nicht schwierig. Vielleicht sind sie bereits im Fond dabei.

Journalisten: Es kann jedenfalls nicht schaden, wenn ihr den einen oder anderen Lokaljournalisten für euch gewinnen könnt. Er sollte den Investmentfond willkommen heißen und unpopuläre Maßnahmen des Managements zunächst mit dem Hinweis auf Risikostreuung durch Outsourcing, Konzentration auf das Kerngeschäft oder Flexibilität durch Freisetzung liquider Mittel stützen. Gegebenenfalls finden sich andere Modewörter. Argumentieren lässt sich immer.

Unternehmensberatung: Die ist nach außen wichtig, dient aber auch der Rechtfertigung unpopulärer Maßnahmen nach innen. Sie steht für Neutralität. Für Vernunft. Und vor allem: Für eure Sache.

## **Die Vorbereitung - Ein gutes Opfer**

Ihr kauft ein gesundes Unternehmen, das vernünftig wirtschaftet. Eines mit Vermögen (Eigenkapital). Zu diesem Vermögen zählen vorzugsweise Immobilien, ein Fuhrpark und das eine oder andere Tochterunternehmen. Am besten sind für die Übernahme alte Familienunternehmen geeignet. Die Marktstrategien sind dort langfristig ausgelegt, nicht kurzfristig. Das hat den Vorteil, dass viel Substanz in ihnen steckt. Man kann hier kurzfristig punkten, indem man irgendwas verscherbelt (dazu kommen wir gleich) und einen Gewinnanstieg im Jahresabschluss ausweist. Außerdem sind die Strukturen in solchen Unternehmen oft auf Kooperation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ausgelegt, nicht auf Konfrontation. Häufig gibt es nicht einmal einen Betriebsrat. Hierdurch wird weniger Widerstand entstehen und die Publicity leidet nicht.

## **Der Coup - Der erste Schritt**

Ihr ändert die Rechtsform: Das Unternehmen wird eine Kapitalgesellschaft. Also eine AG, eine GmbH, eine KGaA, GmbH & Co. KGaA oder was auch immer. Es hängt davon ab, wie viele ihr seid, von dem gewünschten Erscheinungsbild, von den gewünschten Machtverhältnissen bei Entscheidungen und ist nicht einmal so unkompliziert. Letztlich ist es aber egal. Ihr seid euch ohnehin einig. Wichtig ist, dass es überhaupt eine Kapitalgesellschaft ist. Hierdurch ist kein Durchgriff auf euer persönliches Vermögen möglich, wenn es mal schlecht läuft. Und, lass dir gesagt sein, es wird mal schlecht laufen. Gehaftet wird mit der Einlage. Das ist (recht wenig) Geld, das man vorzeigt, damit man eine Kapitalgesellschaft sein darf. Das Geld ist nachher weg. Aber das wirst du verkraften.

## **Der Coup – Den ersten Schlag führt ihr selbst**

Ihr stellt ein neues Management ein. Es wird deinen Plan minutiös umsetzen. Ihr selbst bleibt im Hintergrund. Die bisherige Führungsriege stellt ihr in die zweite Reihe. Am Besten, ihr schmeißt sie sofort raus. Besonders die Leute mit Durchblick solltet ihr schnell loswerden. Ganz besonders die Leute mit einem Gewissen. Die werden nur Ärger machen. Denn aus deren Sicht sind schon die ersten Punkte eures Plans unvernünftig. Die Dinge, die das neue Management tut, täte man nun einmal nicht, wenn man an einem langfristigen Überleben des Unternehmens interessiert wäre. Aber genau das seid ihr nicht. Natürlich bleibt das unausgesprochen. Daher werden sie das neue Management zunächst für inkompetent halten. Mit der Zeit werden sie merken, dass das Management so dumm gar nicht sein kann. Sie merken, dass das Management andere Ziele verfolgt als man ganz selbstverständlich annehmen würde. Sie werden mit anderen darüber reden. Spätestens jetzt musst mühen sie weg. Versucht es mit Abfindungen. Diskreditiere sie nicht als unloyal, ein offener Konflikt wäre zu gefährlich. Notfalls macht Ihr euch zunutze, dass sie unzufrieden sind: Sagt einem befreundeten Unternehmer, dass er den einen oder anderen Querulanten über einen Head Hunter abwerben soll. Man kann ihn in der Probezeit wieder rauswerfen.

## **Der Coup – Der erste Komplize holt den zweiten**

Das neue Management engagiert ein Beratungsunternehmen, das einem Komplizen gehört. Diesem Unternehmen zahlt ihr sehr hohe Honorare dafür, dass es euch rät, was ihr ohnehin tun möchtet. Dies hat zwei Vorteile: Es ermöglicht euch, Geld aus dem Opferunternehmen abzuziehen und in eure Kasse zu spülen. Außerdem sichert diese Strategie das Management (und auch dich) vorerst ab. Denn Unternehmensberatungen kennen sich schließlich aus. Was sie raten, verspricht Klugheit. Kommt halt nur darauf an, in welcher Angelegenheit sie einen beraten.

## **Der Coup – Die ersten Opfer**

Ihr verkauft die Satelliten. Kleine Filialen vielleicht oder rechtlich selbständige Einheiten, Tochterfirmen. Diese beschäftigen nur wenige Arbeitnehmer. Die können sich nicht wehren. Und wozu auch? Sie werden ja nicht entlassen. Vorerst. Sie wechseln lediglich das Unternehmen. Ein paar Proteste sind normal. Aber das Management erklärt, man müsse sich auf die eigenen Stärken besinnen und überflüssigen Ballast abwerfen. Es sei die richtige Strategie für die aktuelle Marktsituation. Ihr verkauft an Konkurrenten. Die freuen sich. Eine Übernahme ist eine Gelegenheit, neue, gute Arbeitskräfte zu akquirieren. Allen Arbeitnehmern gibt man für ein Jahr Kündigungsschutz, wie es das Gesetz verlangt. Danach kann rationalisiert werden. Man behält nur die Produktivsten der Guten. Denn das Doppelte an Arbeit benötigt bei entsprechenden Betriebsgrößenvorteilen niemals das Doppelte an Arbeitnehmern. Außerdem freut sich deine Konkurrenz über mehr Kunden. Und über den abnehmenden Konkurrenzdruck. Höhere Preise lassen sich durchsetzen. Qualität wird weniger entscheidend. Alle freuen sich. Nun ja, bis auf die Arbeitnehmer, aber das sind bloß ein paar. Und bis auf die Kunden. Aber die merken es oft nicht einmal. Vielleicht mit der Zeit. Wenn die Auswahl an Alternativen geringer wird.

Um das Prinzip zu verstehen und zu verstehen, warum es sich für beide lohnt, müssen wir einmal kurz betriebswirtschaftlich werden. Aber es ist leicht, keine Sorge. Ein Tochterunternehmen steht in der Bilanz mit einem bestimmten Wert zu Buche. Dieser Wert bemisst sich so grob über den Daumen als Summe der Dinge, die diesem Tochterunternehmen gehören: bewertet mit den Anschaffungskosten, abzüglich rechnerischer Abschreibungen. Sein Marktwert ist dagegen viel höher. Er ist zu errechnen aus den zukünftigen, abgezinsten Einnahmen. Das Tochterunternehmen würde euch in Zukunft mit diesen Einnahmen noch viel Freude bringen. Aber das interessiert euch nicht. Die Konkurrenten schon. Daher wird es leicht sein, sich auf einen Preis zu einigen. Er wird irgendwo zwischen Bilanzwert und Marktwert liegen. Vermutlich sogar näher am Marktwert, weil die Konkurrenten bereit sind, zusätzlich etwas dafür locker zu machen, dass sie im Markt mehr Handlungsspielraum haben. Wenn die Konkurrenten zu deinen Komplizen gehören, wird es sogar sehr leicht, sich zu einigen. Das Beste daran: Weil der Verkaufserlös höher ist als der Wert, mit dem der Laden in den Büchern steht, könnt ihr die Differenz als Gewinn ausweisen. Es dokumentiert für den mäßig interessierten Laien sogar die Kompetenz des neuen Managements. Wen interessiert es schon, dass zukünftig die Leistungen, die die Tochterunternehmen erbracht haben, fehlen, und entweder keine Umsätze mehr bringen oder aber von Drittunternehmen teurer eingekauft werden müssen. Und das Allerbeste: Den Gewinn könnt ihr aus dem Unternehmen am Jahresende heraus ziehen. Die Substanz bröckelt. Das Opfer gerät ins Wanken.

## **Der Coup - die nächsten sind fällig**

Als nächstes verkauft ihr den Fuhrpark. Das Management begründet dies mit der Konzentration auf das Kerngeschäft. Mit ein paar markigen Sprüchen vielleicht. Ihr wäret schließlich keine Werkstatt und keine Spedition. Es sei sinnvoll, die Betreuung der eigenen Fahrzeuge in professionelle Hände zu geben. Ihr verkauft die Karren an ein Fuhrparkmanagementunternehmen, eine Leasinggesellschaft oder wie sie alle heißen. Möglichst aus eurer Gemeinschaft. Das bringt ordentlich Kohle. Das Prinzip ist wieder wie oben, die Fahrzeuge stehen billig in den Büchern und bringen mehr Geld beim Verkauf. Der Unterschied: Ihr müsst die Karren auf jeden Fall zurückmieten oder leasen. Ihr erhaltet sogar eine Provision für den Vertragsabschluss. Auf die Dauer ist das natürlich viel teurer als gehörten dem Unternehmen die Fahrzeuge weiterhin. Aber heute bringt es einen bilanziellen Gewinn. Was ihr damit am Jahresende anstellt, muss ich dir nicht sagen. Aber bitte, weil es so schön ist: Ihr steckst ihn ein. Das Opfer dagegen beginnt auszubluten.

## **Der Coup – Ausverkauf**

Der nächste Schlag ist etwas heikel. Damit müsst ihr bitte ein, zwei Jahre warten. Ihr verkauft die Immobilien. Grundstücke und Gebäude. Es ist Vorsicht geboten, weil Immobilien immer auch einen symbolischen Charakter haben. Sie stehen für Stärke und für Langfristigkeit. Es wäre nützlich, wenn ihr hierfür keine Presse oder wenigstens eine für den Normalverbraucher unverständliche Presse bekommt. Zum Beispiel klingt es ganz ordentlich, wenn es heißt, das Management verfolge ein „Sale and Lease Back“-Konzept. Oder es aktiviere stille Reserven. Was in diesem Fall nichts anderes heißt als: Heute verkaufen, morgen zurück mieten oder leasen. Grundstücke und Gebäude stehen in aller Regel mit lächerlich geringen Beträgen in der Bilanz. Das bedeutet abermals, dass fast alles Geld, das ihr hierfür bei einem Verkauf erzielt, als Gewinn ausgewiesen werden und in eure Taschen fließen kann. Hierfür sollte nun aber eine Bank auf eurer Seite sein. Denn die Bankiers merken, was ihr tut. Am besten, ihr verkauft direkt an die Bank oder lasst sie die Abwicklung machen. Für den Verkauf an einen Komplizen. Das Ergebnis ist Musik in deinen Ohren: Am Jahresende ein hoher Gewinn für das Unternehmen. Er gehört euch. Das Opfer hat dagegen keinen Sinn für schöne Klänge mehr. Es ist am Boden.

## **Der Coup – Leichenfledderung**

Nun wird es etwas unangenehm. In den folgenden Jahren stellt man fest - welch eine Überraschung – dass das Unternehmen keinen Gewinn mehr erzielt. Die laufenden Kosten übersteigen die laufenden Einnahmen. Irgendwer muss sich ganz schrecklich verkalkuliert haben. Dachte man doch, durch die Konzentration auf das Kerngeschäft könne man neue Marktanteile gewinnen. Dieses dumme Management. Solche Dilettanten sind wirklich nicht an der Spitze des Unternehmens zu halten. Früher oder später setzt ihr also das Management ab und einen Sanierer ein. Ebenfalls aus eurer Komplizenschaft. Da jedoch sämtliche Überschüsse aus der Vergangenheit abgeflossen sind (wer weiß das besser als du, sie sind zum großen Teil in euren Taschen), stellt dieser Sanierer fest, dass

sich die Ausverkaufsentwicklung nicht mehr umkehren lässt, weil das Geld zum Rückkauf fehlt. Denn, stell dir vor, die Bank steht hierfür nicht zur Verfügung. Ihr natürlich ebenfalls nicht. Das hier ist eine Kapitalgesellschaft und kein Wohltätigkeitsunternehmen. Der Sanierer legt daher die unproduktiveren Teile des Unternehmens – diejenigen, die einen negativen Deckungsbeitrag erzielen - sofort still oder aber verkauft Einzelteile zu Dumpingpreisen an den einen oder anderen Interessenten, wenn möglich aus eurer kleinen Gemeinschaft. Das Gute daran ist, dass er jede Maßnahme mit betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit begründen und mit Verweis auf die Fehler des vorherigen Managements ohne jeden Widerstand durchsetzen kann. Vielleicht geschieht sogar noch ein Wunder. Lohnverzicht der Mitarbeiter, eine extrem günstige Marktentwicklung oder irgendein Produkt schlägt sensationell gut ein. Vermutlich wird man aber feststellen, dass die verbliebenen Teile des Unternehmens für sich zwar rentabel sind, aber den hohen Gesamtkostenblock nicht auffangen können. Das Opfer ist tot. Ihr verhökert alles Verwertbare an die Konkurrenz, legt still, was ihr nicht los bekommt und macht euch aus dem Staub. Einen Fluchtwagen braucht ihr nicht.

### **Aufteilung der Beute**

Innerhalb von höchstens fünf Jahren hat sich euer Einsatz verdoppelt, bevor es bergab ging und ihr verschwunden seid. Wenn ihr gut seid, innerhalb von drei Jahren. Jeder hat seinen Anteil bereits in der Tasche, ihr müsst nur vielleicht ein wenig hin und her schieben. Vielleicht habt ihr es aber auch geschafft, einen Großteil des Geldes von einer Bank zu leihen. Das gibt einen Extraapplaus: Denn dann sieht es wie folgt aus. Sagen wir, eine Bank hat euch achtzig Prozent des Startkapitals geliehen – bis zu neunzig Prozent sind möglich, es kommt halt darauf an, wie gut man sich kennt. Das geliehene Geld müsst ihr lediglich mit etwas mehr als dem Marktzins zurückzahlen. Die Bank freut sich, für sie ein gutes Geschäft. Aber nichts im Vergleich zu eurem. Rechnen wir kurz nach. Aus 100 € sind 200 € geworden (denk dir einfach ein paar Nullen dran, es ist für das Prinzip egal). Von den 100 € gehörten euch aber nur 20 €, der Rest von 80 € war geliehen. Die 80 € zahlt ihr im schlimmsten Fall nach fünf Jahren, bei ungünstigem Zins mit 130 € an die Bank zurück. Dann ist es aber beinahe übel gelaufen. Es bleiben  $(200-130=)$  70 € für dich. Aus 20 €. Das sind 350% des Ausgangswertes. Nicht übel. Da kann man nur gratulieren. Ein guter Coup.