

Plan, um die Bahntechnik zurückzuführen.

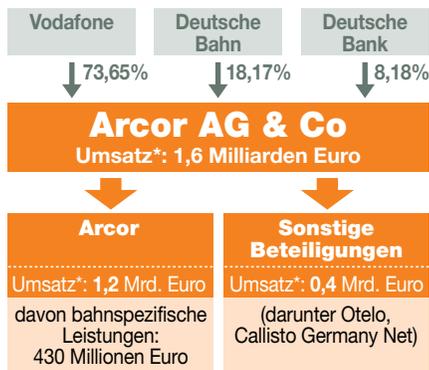
Mitte Mai dieses Jahres schien eine Lösung gefunden: Arcor bringt das bahnspezifische Geschäft in eine 100-prozentige Tochtergesellschaft ein, an der die Deutsche Bahn zunächst eine Minderheitsbeteiligung hält. Im Gegenzug verzichtet der Staatskonzern auf seine Arcor-Beteiligung und gibt den Weg frei für den Börsengang.

So weit, so gut. Doch wie viel ist die neue Tochter wert – ein, zwei oder drei Milliarden Euro? Die Vorstellungen von Vodafone und der Deutschen Bahn klaffen weit auseinander. Nicht zuletzt deshalb, weil McKinsey-Berater dem Bahn-Vorstand vorrechneten, dass Arcor für den Betrieb und den Ausbau der Technik viel zu viel Geld verlange.

Nicht minder strittig ist die Zeitfrage. Die Bahn-Vorstände wollen

Umsatzbringer Bahn

Die Beteiligungen der Telefongesellschaft Arcor



*Geschäftsjahr 2000.

spätestens ab 2004 die Mehrheit an der neuen Tochtergesellschaft übernehmen, Arcor hingegen will bis 2008 das Sagen haben.

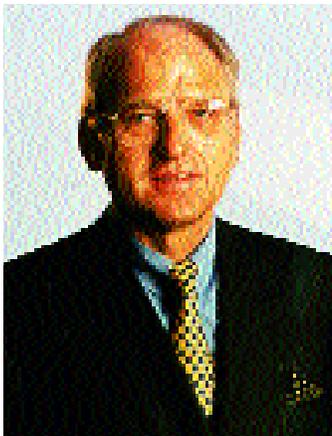
Nahezu täglich verhandeln die Vertreter der Anteilseigner. Eine schnelle Einigung ist nicht in Sicht. Fatal für Arcor-Chef Stöber: Frühestens 2002 kann das Unternehmen an die Börse gebracht werden.

Wenn Mehdorn das zulässt. Der Bahn-Chef kann sich zurücklehnen und auf Zugeständnisse warten. Die Gegenseite steht unter Zeitdruck.

Anne Preissner

Russische Märchen

Lipro: Das Softwarehaus hat abgewirtschaftet. Ein Lehrstück über Gier und Größenwahn am Neuen Markt.



Der Türöffner:
Logistikpapst Horst Wildemann
half Lipro-Chef Dieter Kühler
mit seinem guten Namen

So trostlos kann Fußball sein. Im ersten Relegationsspiel um den Aufstieg in die Regionalliga, die dritthöchste deutsche Spielklasse, liefern sich Dynamo Berlin und der 1. FC Magdeburg ein verregnetes Null zu Null. Die Stimmung im Dynamo-Team ist mies. Monatelang haben die Spieler kein Gehalt gesehen.

Ein Mann, der dafür mitverantwortlich ist, sitzt auf der Tribüne: **Dieter Kühler** (51), Vorstandschef der Lipro AG, Hauptsponsor des BFC Dynamo.

Bereits seit einem halben Jahr hangelt sich Lipro am Rand der Pleite entlang. Der Niedergang des Berliner Softwarehauses mit seinen 315 Mitarbeitern ist eine Reise durch alle Stadien des Börsenfiebers. Sie beginnt im Herbst 1999.

Nur mit Mühe schaffte es Lipro damals bis an den Neuen Markt. Der Emissionspreis lag mit fünf Euro am unteren Ende der Bookbuilding-Spanne. Noch funktionierten die Instinkte der Anleger: Zu undurchsichtig erschien die Lipro-Strategie. Neben kaufmännischer

Planungssoftware (ERP), vor allem für mittelständische Kunden, gehört auch Software für die Produktionssteuerung zum Lipro-Portfolio. Später entdeckte Kühler noch die Vernetzung von Unternehmen mit ihren Zulieferern (Collaborative Commerce) als Geschäftsfeld. Keine klare Story.

Das Unternehmen gilt zudem als Ein-Mann-Show des Vorstandsvorsitzenden und Firmengründers Dieter Kühler, eines promovierten Elektrotechnikers aus Ostdeutschland. Sein Vorstandskollege **Bodo Dahl** trat kaum in Erscheinung.

Von seiner Berliner Firmenzentrale aus sorgte Kühler im Jahr nach dem Börsengang für immer neue Schlagzeilen: Lipro übernimmt fünf Softwarehäuser und IT-Berater. Lipro plant den Einstieg in den amerikanischen Markt. Lipro wird Hauptsponsor des Fußballclubs Dynamo Berlin. Im März 2000 stieg der Aktienkurs bis auf über 50 Euro.

Irgendwo zwischen all diesen Jubelmeldungen

Frühe Warnung:
Finanzberater Nowak schrieb an den Lipro-Aufsichtsrat

Aus meiner Sicht hat die Gesellschaft ein existenzbedrohendes Liquiditätsproblem, das im wesentlichen daraus entstanden ist, dass der Erwerb der Marktrechte in Russland finanzwirtschaftlich völlig falsch eingeschätzt wurde, dass die Finanzierung der Acquisitions nicht gesichert ist, wobei auch deren Dimension die LIPRO AG überfordert und dass das Geschäft nicht läuft.

In diesem Zusammenhang werden Gesetzesvorschriften teilweise mehr als strapaziert, um die tatsächliche Lage der Gesellschaft zu verschleiern (§§ 399 AktG, 400 AktG, 331 HGB, §§ Börsengesetz). Ich unterstelle gerne, dass dies ohne Unrechtsbewusstsein geschieht.

FOTOS: PR

kam das Neugeschäft der Lipro AG leise knirschend zum Stillstand.

Die Verhandlungen der Lipro AG mit potenziellen Auftraggebern verliefen stets ähnlich: Kuchler flog zum Kunden und stellte sein Produkt vor. Die IT-Leiter in den Unternehmen waren angetan. Nicht zuletzt, weil der bekannte Logistikprofessor **Horst Wildemann** (58) im Lipro-Aufsichtsrat saß und mit seinem guten Namen für Qualität bürgte.

Doch es gibt keine funktionierende Vertriebsmannschaft, um aus den

und wann aus dem Russland-Deal jemals Bargeld in die Lipro-Kasse fließt, lässt sich nicht absehen. Dies hinderte Kuchler nicht daran, die angeblichen Russland-Geschäfte im vorläufigen Jahresabschluss 2000 als Umsatz auszuweisen. So hievte er die Lipro AG in die schwarzen Zahlen.

Eine haarsträubende Bilanzierungspraxis, die den hohen Durchsatz an Finanzverantwortlichen bei Lipro erklärt. Die Zahlenexperten ergriffen zumeist rasch die Flucht, sobald sie einen Blick in die Bücher geworfen

müsse aus der Bilanz verschwinden. Der endgültige, von den Wirtschaftsprüfern genehmigte Jahresabschluss weist einen Verlust vor Steuern von 13,1 Millionen Euro bei einem Umsatz von nur 4,3 Millionen Euro aus. Nowaks Prophezeiung ist eingetreten.

Selbst diese trostlose Bilanz scheint geschönt: Kuchler hat Softwareentwicklungskosten im Wert von 18,1 Millionen Mark als Vermögenswert aktiviert. Ob die Software so viel wert ist, weiß niemand.

Dynamo-Kicker mit Lipro-Logo: Das trostlose 0:0 im Aufstiegsspiel gegen Magdeburg hatte Symbolwert



von Kuchler angebahnten Kontakten Aufträge zu generieren. „Wir haben im Jahr 2000 keinen einzigen großen Abschluss gemacht“, berichtet

ein Lipro-Manager. „Unser Umsatz stammt nahezu ausschließlich aus der Wartung bereits verkaufter Softwaresysteme.“

Kuchler beurteilt den Gang der Geschäfte sehr viel positiver: „Uns liegen unterschriebene Projekte im Wert von 13,4 Millionen Euro vor.“

Seltsam. Noch vor wenigen Monaten schwebte Kuchler in ganz anderen Umsatzdimensionen: Im Jahr 2001 wollte er 50 Millionen Euro Umsatz machen. 2002 sollten es schon 100 Millionen Euro sein.

Die Ursache für Kuchlers Realitätsverlust: Er glaubte in Moskau das Geschäft seines Lebens eingetütet zu haben. Kuchler hatte Softwarelizenzen an russische Systemhäuser verkauft. Statt mit Bargeld zahlten die Systemhäuser mit der Verpflichtung, ihren Firmenkunden in Zukunft bevorzugt Lipro-Produkte anzubieten.

Ein Geschäft, so undurchsichtig wie die Tiefen des Baikalsees. Ob

und sich von Kuchlers Beratungsresistenz überzeugt hatten.

Als erster Finanzvorstand überhaupt kam **Richard M. Bates** im August 2000 zur Lipro AG. Bereits im Oktober ging der korrekte Brite wieder.

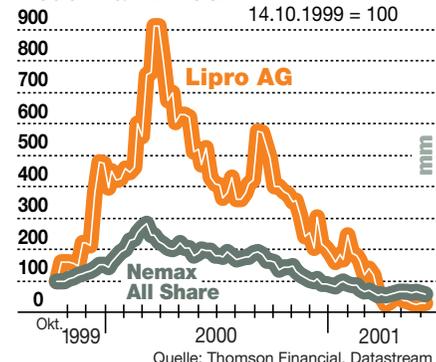
Bates wurde provisorisch ersetzt durch den freiberuflichen Unternehmensberater **Hans-Joachim Nowak**. Der verabschiedete sich wie vereinbart nach vier Monaten. In einem Abschiedsbrief (siehe Ausriss Seite 22) machte Nowak den Aufsichtsrat auf Kuchlers Bilanzkosmetik aufmerksam: „Spätestens der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2000 wird die desolante Lage der Lipro AG offenbaren.“

Auf Nowak folgte im März 2001 **Reinhard Kramer**, der Lipro Ende Mai wieder verließ.

Erst die Wirtschaftsprüfer von Arthur Andersen setzten Kuchlers Chaosbilanzierung ein Ende. Sie weigerten sich, den Jahresabschluss 2000 zu testieren: Der Russland-Deal

Steiler Aufstieg, tiefer Fall

Kurs der Lipro-Aktie seit der Emission im Vergleich zum Neue-Markt-Index



Unternehmensinsider sind sich sicher: Kuchler hätte bereits Ende 2000 einen Insolvenzantrag stellen müssen. Im Dezember konnte die hoch verschuldete Lipro den Kaufpreis für eine übernommene Softwarefirma nicht überweisen. Seit März zahlt die Lipro ihren Angestellten nur noch unregelmäßig Gehalt.

Inzwischen verabschieden sich die besseren Mitarbeiter. Unter den übrigen werden scheinbar wahllos Kündigungen verteilt. Einen Betriebsrat, der die Angestellten schützen könnte, gibt es nicht.

Angeblich verhandelt Kuchler mit der schwedischen Wallenberg-Gruppe über deren Einstieg bei Lipro und mit den Banken über eine rettende Finanzspritze. Doch wer gibt sein Geld einem Unternehmen, an dessen Spitze ein Mann wie Kuchler steht?

Die Wirklichkeit ist bisweilen so trostlos wie ein viertklassiges Fußballspiel.

Christian Rickens