

Im Auslandsgeschäft lauern große Risiken

Der Risikoprüfung kommt dort eine große Bedeutung zu / Von Frank Schurgers

In den vergangenen zehn Jahren ist Due Diligence (Risikoprüfung) zu einem Schlagwort in Business, Compliance und Risikomanagement geworden. Der Hype hat zu einer ganzen Dienstleistungsindustrie geführt, mit Anwaltskanzleien und Beratungsfirmen, die sich auf Due Diligence spezialisiert haben. Im Prinzip ist das gut, denn damit stieg das Bewusstsein für die signifikanten Geschäftsrisiken in Auslandsmärkten. Aus Erfahrung mit 2500 Due-Diligence-Ermittlungen weiß ich, dass ein gut geplantes und umsichtig durchgeführtes Programm ein nützliches Werkzeug für ein Unternehmen ist, um globale Betriebsrisiken zu minimieren.

Häufig wird das Due-Diligence-Konzept aber missverstanden. Rechts- und Compliance-Gesichtspunkte dominieren die Diskussion. Diese Vorgaben können zwar einen sinnvollen Rahmen für eine Due Diligence bilden. Das führt mitunter aber zu der irrigen Annahme, dass sie die alleinige Domäne der Rechts-/Compliance-Abteilung sei und zu teuren Aktivitäten führe, die für das Geschäft eher hinderlich seien. Aufgrund dieses falschen Verständnisses werden die meisten Due-Diligence-Programme so konzipiert, dass sie lediglich die rechtlichen Erfordernisse erfüllen. Man kreuzt quasi ein Kästchen an und hofft darauf, damit das Haftungsrisiko zu vermeiden. In der Praxis führt das

häufig dazu, dass Unternehmen vor einem Auslandsengagement versuchen, juristische und Compliance-Auflagen zu erfüllen, sich dabei aber auf das absolute Mindestmaß beschränken.

Eine gesamtheitliche Betrachtung und Risikobewertung findet häufig nicht statt. Nicht geprüft werden in der Regel die Firmenhistorie, Verbindungen zu anderen Unternehmen und zur Politik, Hintergrundinformationen zu handelnden Personen, frühere Rechtsstreitigkeiten und Hinweise auf Verbindungen zu kriminellen oder terroristischen Aktivitäten. Gerade aber die Kenntnis dieser Faktoren kann einen wesentlichen Beitrag zu einer ausgewogenen Risikoeinschätzung leisten. Due Diligence sollte daher als ein wesentliches Instrument der Risikoerkennung und -bewertung in einem gesamtheitlichen Konzept verstanden werden.

Nahezu alle Unternehmen, die im Ausland tätig sind, haben schon negative Erfahrungen mit dortigen Geschäftspartnern gemacht und erhebliche Verluste erlitten, die bei einer sorgfältigen Due Diligence vor Geschäftsabschluss vermeidbar gewesen wären. Umfang und Gestaltung einer Due Diligence sollte in erster Linie eine Business-Entscheidung sein. Es gibt kein starres, einheitliches Muster. Jedes Unternehmen muss für sich die konkrete Ausgestaltung, die Inhalte und Untersu-

chungstiefe einer Due-Diligence-Prüfung definieren. Wenn ein Unternehmen zu Investitionen dafür bereit oder rechtlich verpflichtet ist, sollte es sie so tätigen, dass es maximalen Nutzen daraus zieht. Zusammenfassend kann man sagen, dass es eines der Kernziele der Due Diligence ist, die Business-Bedürfnisse des Unternehmens mit Compliance und Risikoerwägungen im Auslandsgeschäft auszubalancieren. Due Diligence kann ein hocheffektives Werkzeug sein, um die Entscheider im Unternehmen mit essentiellen Informationen zu versorgen über ein Geschäftsprojekt, ein anderes Unternehmen oder mögliche Geschäftspartner. Die Umsetzung eines robusten und effektiven Programms in der betrieblichen Praxis kann aber eine Herausforderung sein.

Denn die Prüfungen sind sehr umfangreich. Wirtschaftliche, politische, rechtliche und kulturelle Einflussfaktoren müssen hinsichtlich ihres Risikos analysiert und bewertet werden. Für den geschäftlichen Erfolg im Ausland ist insbesondere die genaue Einschätzung von Geschäftspartnern, Lieferanten, Distributoren und Auftragnehmern von Bedeutung. Es ist erstaunlich, dass viele Unternehmen nur geringe Anstrengungen unternehmen, Hintergrundinformationen zu potentiellen Geschäftspartnern vor dem Geschäftsabschluss zu gewinnen. Das gilt besonders

für mittelständische Unternehmen, da ihre hausinternen Kapazitäten für derartige Prüfungen häufig nicht ausreichen. Gleichzeitig sind die Verwundbarkeiten von kleinen und mittleren Unternehmen im Auslandsgeschäft besonders hoch.

Überraschenderweise spielt die Unternehmenssicherheit in den meisten Due-Diligence-Programmen keine große Rolle. Der Grund dafür ist ein grundlegendes Problem. Führungskräfte wissen oft einfach nicht, dass ein Sicherheitsprofi dazu prädestiniert sein kann, relevante Informationen im Due-Diligence-Prozess zu liefern und damit bessere und risikobewusste Entscheidungen zu unterstützen. Denn sie wird meist im Zusammenhang mit einer Fusion, einer größeren Übernahme oder zu Beginn einer substantiellen Geschäftspartnerschaft eingeleitet. Diese Aktivitäten werden gewöhnlich vom Top-Management mit Hilfe von internen oder externen Rechtsberatern gesteuert. Die Unternehmenssicherheit bleibt oft auf Aspekte der physischen Sicherheit beschränkt und wird nicht als ein Plus in diesem Zusammenhang gesehen. Gerade eine erweiterte Due Diligence kann aber einen wesentlichen Beitrag für die umfassende Bewertung und Minimierung von Geschäftsrisiken leisten.

Frank Schurgers ist Managing Director von Integriss International LLC.

FAZ, S. 16 "Der Betriebswirt", 10.4.2017