



*cutting through complexity™*

**M&A im Streit  
Unternehmenstransaktionen  
im Stresstest**

RISK & COMPLIANCE – FORENSIC

# **Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence**

**8. April 2011**

Rüdiger Birkental

Advisory

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>Ansatzpunkte</b>	<b>3</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>4</b>
<b>Integrity Due Diligence (IDD)</b>	<b>6</b>
<b>Kontaktdaten</b>	<b>18</b>

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Einleitung

### Herausforderungen:

- Bei der Expansion in neue Märkte und Regionen werden Unternehmen mit unbekanntem Risiken konfrontiert. Auch in bekannten Märkten ändern sich Risiken permanent und müssen beobachtet werden.
- Diese sollten vor wichtigen Entscheidungen identifiziert werden, da andernfalls Investitionen durch nicht bekannte Risiken beeinträchtigt oder gar neutralisiert werden können.
- Unternehmen haben sicherzustellen, dass ihre Geschäftspolitik im Einklang mit den internen, nationalen und internationalen Compliance-Richtlinien steht (z. B. FCPA, UK Bribery Act, SOX, US-/EU-Sanktionslisten).
- Vorstände und Geschäftsführer haften ggf. persönlich mit dem eigenen Vermögen für mögliche Fehlentscheidungen.

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>Ansatzpunkte</b>	<b>4</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>4</b>
<b>Integrity Due Diligence (IDD)</b>	<b>6</b>
<b>Kontakt Daten</b>	<b>18</b>

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Ansatzpunkte

### Beteiligungen / M&A

- Bieterabsprachen
- Negative Reputation
- Negativer Track Record
- Gefälschte Referenzen

### Regionen / Länder

- Fehlende oder mangelnde Rechtsgrundlagen
- Politische Risiken
- Sicherheitsrisiken
- Kulturelle Unwägbarkeiten

### Lieferanten

- Mangelnde Leistungserbringung
- Bevorzugung eines anderen Bieters aufgrund von Korruption
- Verstöße gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht

### Kunden

- Ungenügende Leistungsabnahme
- Zahlungs(un)fähigkeit
- Bevorzugung eines anderen Kunden aufgrund von Korruption
- Verstöße gegen das Wettbewerbs- und Kartellrecht

### Mitarbeiter

- Ausfall von Schlüsselpositionen
- Sabotage
- Fraud / Korruption
- Interessenkonflikte
- Gefälschte Referenzen

### Wettbewerber

- Industriespionage
- Produktpiraterie
- Abwerbung von MA

**Risiken**



# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>Ansatzpunkte</b>	<b>4</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>6</b>
<b>Integrity Due Diligence (IDD)</b>	<b>6</b>
<b>Kontaktdaten</b>	<b>18</b>

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Tätigkeitsfelder 1

### Integrity Due Diligence (IDD)

- hilft, die Risiken bei Geschäftsabschlüssen, Transaktionen und Geschäftsaktivitäten in neuen Märkten zu erkennen und zu minimieren.
- ermöglicht eine Bewertung der Authentizität, Reputation, finanziellen Situation und Erfolgsgeschichte von Schlüsselpersonen und Unternehmen.
- gibt frühzeitige Warnung im Falle von unvereinbaren Moralvorstellungen oder illegalen Handlungen und identifiziert weitere Täter.
- beeinflusst das Verständnis lokaler Faktoren, die einen Effekt auf den Wert von geschäftlichen Investitionen haben, positiv.
- erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Vermögen durch Rechtsmittel erfolgreich wiedererlangt wird.
- ermöglicht die Definition von geeigneten Maßnahmen, um die Erreichung der strategischen Geschäftsziele des Mandanten zu sichern.
- unterstützt bei der Einhaltung interner, nationaler sowie internationaler Compliance-Richtlinien.

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Tätigkeitsfelder 2

### **i2-Support**

- Unterstützt bei der Aufbereitung von Daten mittels der i2 Analysts' Notebook Software.

### **Pre-Employment Screening**

- schützt vor Betrug und möglichen finanziellen und Reputationsrisiken durch die Überprüfung von Lebensläufen und die Verifizierung des beruflichen Werdegangs.
- ermöglicht eine ausgewogene Risikobewertung in Hinsicht auf den Kandidaten.
- hilft potentiell datenschutzrechtlich kritische Eigenrecherchen der Personalabteilung vermeiden (CI unternimmt i. d. R. nur vereinzelte Fälle von Senior Executive Screenings).

### **Asset Tracing**

- ermöglicht Kenntnis von und Zugriff auf bislang nicht bekannte / nicht deklarierte Vermögenswerte.
- erhöht die Chance, Forderungen einzutreiben und Ausfallrisiken zu minimieren.
- schafft Grundlagen für juristische Schritte zur Vermögensrückführung.
- wahrt Reputation dank professioneller, seriöser Forderungseintreibung.



# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>Ansatzpunkte</b>	<b>4</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>6</b>
<b>Integrity Due Diligence (IDD)</b>	<b>9</b>
<b>Kontaktdaten</b>	<b>18</b>

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Integrity Due Diligence (IDD)

### Methodologie:



### Recherche Stufe 1

### Recherche Stufe 2

### Tiefenrecherche

Inhalte/ Tools	Recherche Stufe 1	Recherche Stufe 2	Tiefenrecherche	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationssammlung (z. B. einzelne Vorgänge, Verträge, Interviews)</li> <li>Review dieser Informationen und "Major Gap Analysis"</li> <li>Definition des Untersuchungsansatzes und einzelner Fragestellungen</li> <li>Abschließender Abgleich der Fragestellungen mit der Problemstellung des Mandanten und den rechtlichen Anforderungen (z. B. SOX, FCPA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche der Basisinformationen, sofern nicht vorhanden (z. B. wesentliche Veränderungen im Key Management oder Eigentümerstruktur, Rechtsform, Solvenz)</li> <li>Erste Recherche zu Key Playern z. B. in Medien, Presse, Internet, Registern und EU- und US-Blacklists</li> <li>Basis-Recherche und Analyse zu länder-spezifischen Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umfassende Recherche zu Firmen und Personen</li> <li>Intensive Recherche in Internet, Medien und Presse</li> <li>Recherche in allen rechtlich verfügbaren Registern, z. B. nach Gerichtsverfahren</li> <li>Visualisierung der Netzwerke von Firmen und Personen</li> <li>Analyse und Benennung potentieller Risiken im Hinblick auf strategische Ziele des Mandanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung des Netzwerks des potentiellen Targets</li> <li>Extrahierung wesentlicher Informationen im Netzwerk über das Unternehmen, Management oder andere Key Player</li> <li>Analyse der Implikationen / Risiken auf die strategischen Ziele mittels einer Risk Matrix</li> <li>Identifizierung möglicher taktischer Schritte zur Erreichung der Ziele des Mandanten</li> </ul>

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Integrity Due Diligence (IDD) – Fallbeispiel 1/1

### Anlass:

Ein Entsorgungsunternehmen erwägt den Kauf einer Gesellschaft, die laut Eigenangaben ein neues Recyclingverfahren entwickelt hat. Der Mandant hatte Zweifel an der Integrität der Geschäftspartner, da diese die Einsichtnahme in wichtige Dokumente verzögerten. Für die Recherche stellte uns der Mandant Unterlagen zur Verfügung.

### Ergebnis:

Die Geschäftsführer / Gesellschafter waren in einem undurchsichtigen Netz von Gesellschaften verwoben.

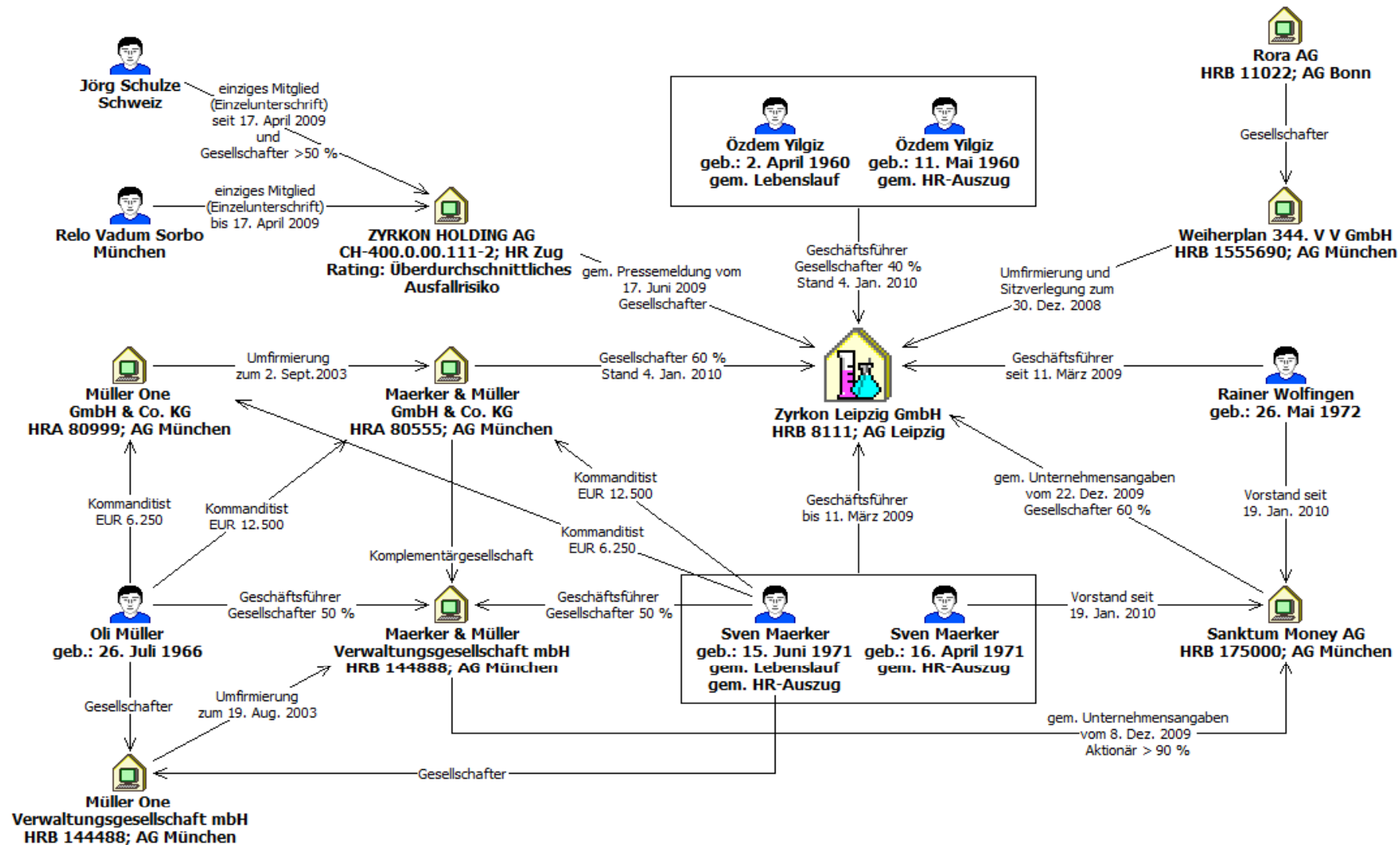
Es gab drei unterschiedliche Informationen über die Gesellschafter der zu erwerbenden Gesellschaft:

- Laut einem Organigramm waren die Verkäufer 100 % Gesellschafter.
- Laut einer Zeitungsmeldung hieß es, sie hätten bereits 60 % erworben.
- Die Gesellschafterliste aus dem Handelsregister mit jüngerem Datum als die Zeitungsmeldung zeigte nochmals ein anderes Bild.
- Laut einem Zeitungsartikel aus dem Vorjahr gehörte die Gesellschaft einer Holding aus der Schweiz.

Die Angaben der CVs der Geschäftsführer / Gesellschafter waren ebenfalls unkonkret und lückenhaft.

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Integrity Due Diligence (IDD) – Fallbeispiel 1/2



# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Integrity Due Diligence (IDD) – Fallbeispiel 1/3

### Ergebnis:

Weitere Recherchen ergaben, dass die Geschäftsführer / Gesellschafter in anderen Gesellschaften geschäftsführend tätig waren, die Insolvenz angemeldet hatten oder für die eine Haftandrohung vorlag.

Subventionszusagen der öffentlichen Hand waren an Bedingungen geknüpft, die bei Nichteinhaltung zu einer Rückzahlung der Subventionen führt. Diese Tatsache war dem Mandanten nicht bekannt.

Das neue Recyclingverfahren wurde bereits von einer anderen Gesellschaft erfolgreich getestet und der produktive Einsatz dieser Technik stand kurz bevor.

Der Mandant hat nach den ersten Rechercheergebnissen ein Gespräch mit den Geschäftsführern / Gesellschaftern geführt und im Anschluss auf die Fortsetzung der Verhandlungen verzichtet.

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Integrity Due Diligence (IDD) – Fallbeispiel 2

### Anlass:

Ein deutsches Logistik-Unternehmen ist am Erwerb eines privaten Unternehmens (nachfolgend „Gesellschaft X“) in Indien interessiert. Der Mandant arbeitet mit der Gesellschaft X seit Jahren zusammen und meint, sie gut zu kennen. KPMG wurde „trotzdem“ mit einer IDD beauftragt.

### Auftrag:

Eine Vollrecherche und eine Vor-Ort-Recherche wurden – in Absprache mit dem Mandanten – parallel gestartet.

### Ergebnis:

- Der Gesellschafter / Geschäftsführer der Gesellschaft X hatte einige Monate zuvor eine weitere Gesellschaft X in Indien – mit ähnlichem Gesellschaftszweck – gegründet.
- In dem Bereich, in dem Gesellschaft tätig ist, ist eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit auskunftsgemäß ohne „facilitation payments“ ausgeschlossen.
- Fazit: Der Mandant hat sich entschlossen, vom Erwerb der Gesellschaft X Abstand zu nehmen.

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Integrity Due Diligence (IDD) – Fallbeispiel 3/1

### Anlass:

Ein deutsches Unternehmen hatte Geschäfte mit einem russischen Unternehmer sowie einem von diesem herangeführten Dritten abgeschlossen, welche bei nachträglicher Betrachtung unvorteilhaft für den Kunden waren.

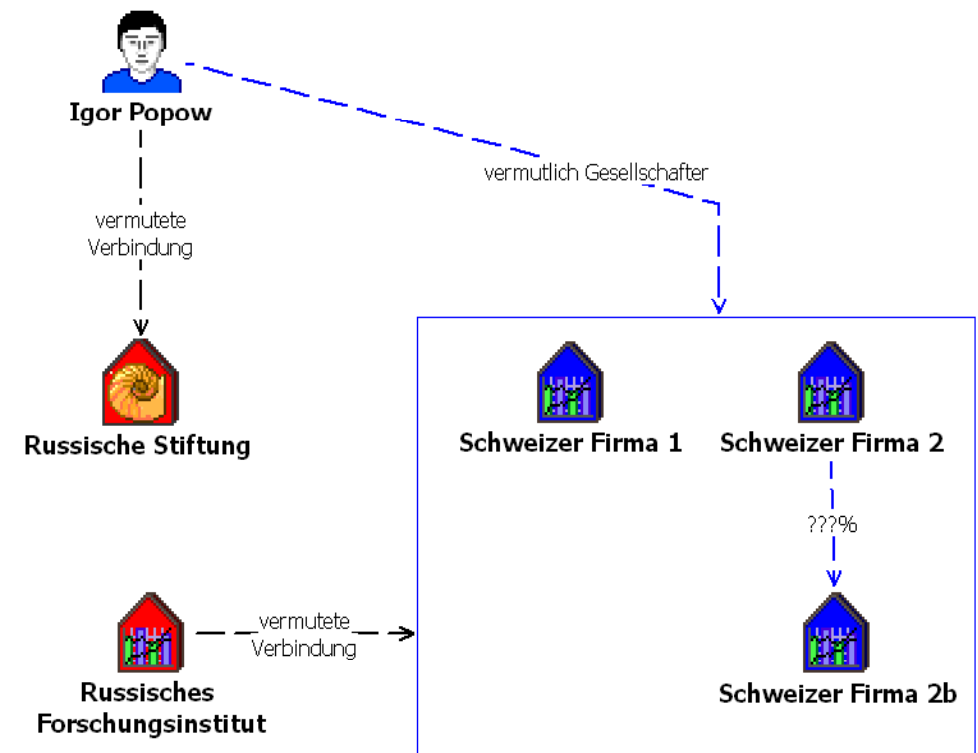
### Auftrag:

Untersuchung des Geschäftspartners und seines Netzwerks, insbesondere in Russland.

### Ergebnis:

Verflechtungen des Geschäftspartners mit den o. g. Dritten wurden festgestellt. Die Geschäftsbeziehung wurde beendet.

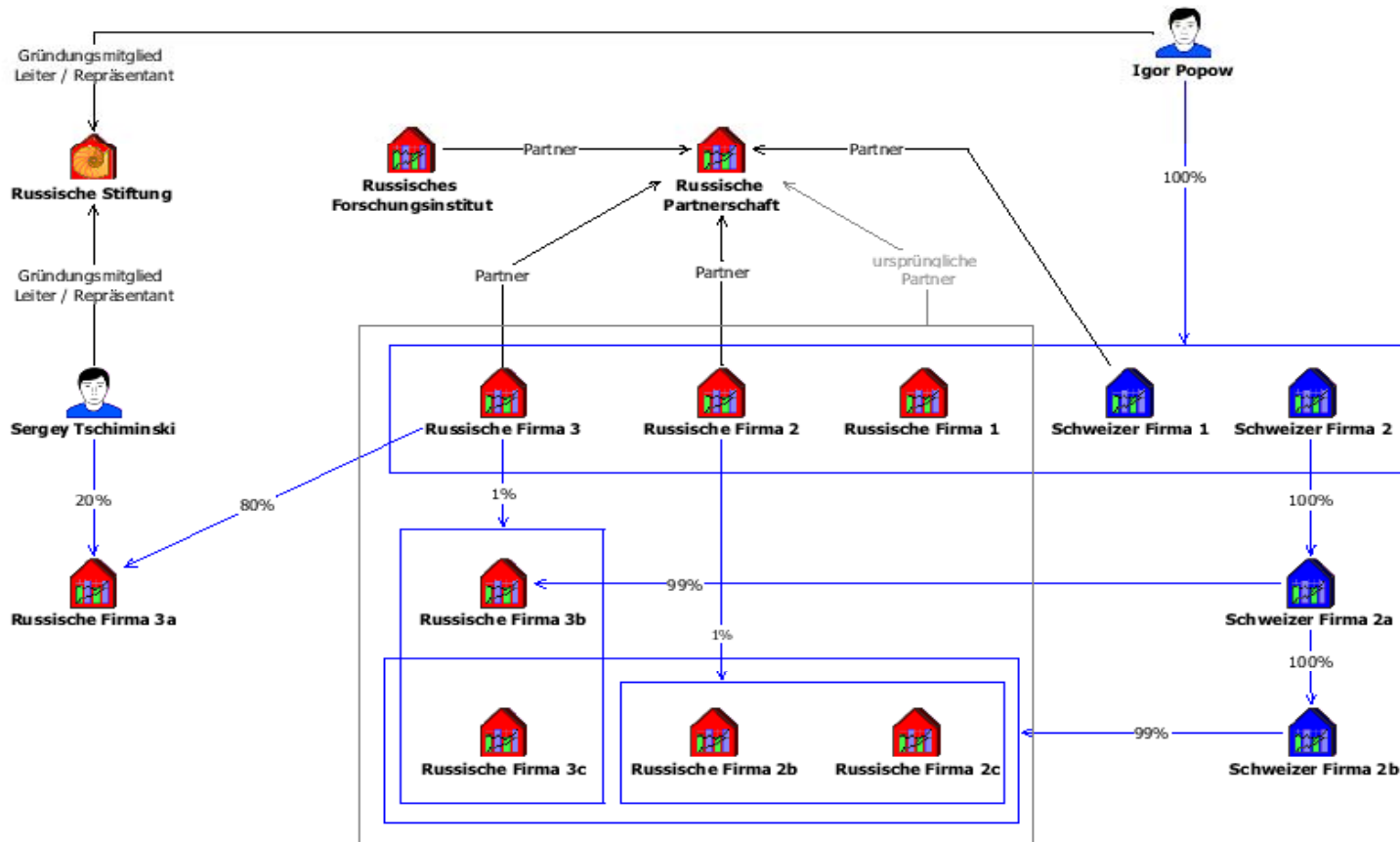
## Start der Untersuchung



# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Integrity Due Diligence (IDD) – Fallbeispiel 3/2

### Ende der Untersuchung





# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>Ansatzpunkte</b>	<b>4</b>
<b>Tätigkeitsfelder</b>	<b>6</b>
<b>Integrity Due Diligence (IDD)</b>	<b>9</b>
<b>Kontaktdaten</b>	<b>18</b>

# Abseits der üblichen Pfade: Integrity Due Diligence

## Kontakt Daten



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### **Rüdiger Birkental**

Partner Advisory Services

*WP/StB/CFE/ISO 27001 Lead Auditor*

Forensic

Barbarossaplatz 1a  
D-50674 Köln  
rbirkental@kpmg.com

Tel. +49 221 2073-1578  
Fax +49 1802 119918247  
Mobile +49 172 6767992



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### **Heiko Fauck**

Manager Advisory Services

*ISO 27001 Lead Auditor*

Forensic

Barbarossaplatz 1a  
D-50674 Köln  
hfauck@kpmg.com

Tel. +49 221 2073-5322  
Fax +49 1802 119918286  
Mobile +49 174 320 1067

**Vielen Dank!**