

München, 15. Dezember 2008

### **Erklärung der Siemens AG: Zusammenfassung der Erkenntnisse anlässlich des heutigen Abschlusses der Verfahren in München und in den USA**

Vor etwas über zwei Jahren, im November 2006, durchsuchte die Münchner Staatsanwaltschaft die Geschäftsräume der Siemens AG im Wege einer groß angelegten Razzia – wegen des Verdachts auf Bestechungszahlungen. Das Unternehmen entschied, den Anschuldigungen auf den Grund zu gehen und mit den ermittelnden Behörden in Deutschland und den USA zusammenzuarbeiten.

In den letzten zwei Jahren war es dem Unternehmen nur begrenzt möglich, über die Untersuchung zu sprechen. Dies war nötig, um den Erfolg der Untersuchung nicht zu gefährden und wurde in einigen Fällen auch von den Behörden gefordert. Mit der Veröffentlichung der Entscheidungen der Behörden in München und den USA vom 15. Dezember 2008 kann das Unternehmen nun die Abläufe der letzten zwei Jahre in einer nachfolgenden Zusammenfassung im Überblick erläutern, nämlich:

- Umfang und Reichweite der vom Compliance-Ausschuss des Aufsichtsrats überwachten, internen Untersuchung durch Debevoise & Plimpton LLP,
- die Probleme bei Siemens, die Ursache der heute beigelegten Verfahren in Deutschland und in den USA waren und sich aus den von der Münchner Staatsanwaltschaft und vom DOJ veröffentlichten Dokumenten ergeben, sowie
- eine Vielzahl weitreichender Verbesserungen, die bei Siemens in den vergangenen zwei Jahren stattgefunden haben.

## **I. Die Untersuchung des Compliance-Ausschusses, Zusammenarbeit mit Ermittlungsbehörden**

Schon bald nach der Durchsuchungsaktion der Münchner Staatsanwaltschaft, nämlich am 29.11.2006, berief der seinerzeitige Vorsitzende des Prüfungsausschusses ein Treffen in Düsseldorf ein, an dem der Vorsitzende des Aufsichtsrats, der Finanzvorstand, der Chief Compliance Officer, der Chef von Corporate Finance Reporting & Taxes und zwei Vertreter des Abschlussprüfers der Gesellschaft, KPMG, teilnahmen. Siemens musste die Wahrheit über die Korruptionsbehauptungen herausfinden. Damit wurde allen Teilnehmern klar, dass man eine umfassende interne Untersuchung brauchen würde.

Es war ebenfalls klar, dass die interne Untersuchung bei der Siemens AG zu den Ermittlungen der Münchner Staatsanwaltschaft parallel laufen mussten, und dass wahrscheinlich auch das US Department of Justice („DOJ“) und die Securities and Exchange Commission („SEC“) in den USA eigene Ermittlungen beginnen würden, ganz abgesehen von bereits laufenden behördlichen Verfahren in weiteren Ländern, wie z. B. Liechtenstein, Österreich und der Schweiz. Das Unternehmen entschied sich, mit den Ermittlungsbehörden voll zusammenzuarbeiten.

### **A. Unterstützung durch externe Berater**

Bei der Besprechung am 29.11.2006 in Düsseldorf stimmten die Beteiligten überein, dass die geplante Untersuchung angesichts der Art der Vorwürfe, von einem Unternehmensorgan gesteuert werden musste, das unabhängig vom operativen Management war. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats erschien als die nahe liegende Wahl. Ferner war Siemens nach Auffassung der Beteiligten außer Stande, diese Untersuchung allein mit eigenen Mitteln durchzuführen, so dass es der Expertise und Unabhängigkeit eines externen Beraters bedurfte.

Verschiedene internationale Anwaltskanzleien wurden in Betracht gezogen. Die Kanzlei musste einmal die nötige Erfahrung und Kompetenz haben. Um die Unabhängigkeit der Untersuchung zu garantieren, durfte die Kanzlei in der Vergangenheit auch nicht wesentlich für Siemens tätig gewesen sein. Nach gründlicher Prüfung, beschloss der Prüfungsausschuss am 11. Dezember 2006, die international tätige Anwaltskanzlei Debevoise & Plimpton LLP („Debevoise“) zu beauftragen. Mit Schreiben vom 15. Dezember 2006, für die Gesellschaft unterzeichnet vom Chief Financial Officer und dem General Counsel und unter Gegenzeichnung des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, wurde Debevoise das Mandat erteilt, und zwar mit der Weisung, ausschließlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats zu berichten.

2 / 31

Bis zum 25. April 2007 überwachte der Prüfungsausschuss die Untersuchung; danach übertrug der Aufsichtsrat die Zuständigkeit für Compliance-relevante Themen, einschließlich der Untersuchung, auf den neu bestellten Compliance-Ausschuss (nachfolgend auch der „Ausschuss“). Mit Zustimmung von Siemens hat Debevoise wiederum Spezialisten für forensische Prüfungen und Risikomanagement von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche GmbH („Deloitte“) beauftragt, bei der Untersuchung behilflich zu sein.

Debevoise and Deloitte haben sich stets mit dem Ausschuss über den Umfang der Untersuchung und die Vorgehensweise abgestimmt und in regelmäßigen Abständen ausführlich über die Fortschritte und die Erkenntnisse der Untersuchung berichtet. Die langen Berichts-Sitzungen begannen nach den ersten vier Wochen der Untersuchung und fanden mindestens alle acht Wochen statt. Nach jedem ausführlichen „Briefing“ des Ausschusses haben die ermittelnden Anwälte dem gesamten Aufsichtsrat eine Zusammenfassung des Briefings präsentiert.

## B. Umfassender Untersuchungsauftrag

Debevoise wurde mandatiert, „eine unabhängige und umfassende Untersuchung vorzunehmen, um festzustellen, ob gegen Anti-Korruptionsvorschriften verstoßen worden ist, und eine unabhängige und umfassende Beurteilung der bestehenden Compliance- und Kontroll-Systeme bei Siemens vorzunehmen.“

Der Auftrag zu einer „umfassenden“ Untersuchung bedeutete, dass die Untersuchung nicht nur gründlich, sondern auch weitreichend sein musste. Zu dieser Zeit bezogen sich die Anschuldigungen nämlich allein auf die Festnetzsparte des Unternehmensbereichs Communications („Com“). Für den Prüfungsausschuss war jedoch klar, dass, wenn diese Anschuldigungen auch nur teilweise begründet waren, jeder zwangsläufig fragen würde, ob die dort an den Tag gelegten Praktiken auch in anderen Geschäftsfeldern betrieben wurden. Folglich musste die Untersuchung über Com hinausreichen.

Die bekannt gewordenen Anschuldigungen betrafen hochrangige Mitarbeiter, darunter selbst ein ehemaliges Mitglied des Zentralvorstands. Aus diesem Grund mussten auch Handlungen hochrangiger Manager, einschließlich solche von Vorstandsmitgliedern, in die Untersuchung einbezogen werden. Auch der Prüfungsausschuss selbst hat Debevoise ausdrücklich darum gebeten, das Verhalten des Prüfungsausschusses in der Vergangenheit zu prüfen. Die vom Prüfungsausschuss in Auftrag gegebene Untersuchung hatte nicht primär zum Ziel, die Verantwortlichkeit von Einzelpersonen zu ermitteln, sondern sollte Strukturdefizite herausfinden, die das Fehlverhalten überhaupt ermöglichten.

3 / 31

## C. Wie die Untersuchung durchgeführt wurde

Bei einer internen Untersuchung werden typischerweise Unterlagen durchkämmt, Finanz- und Buchhaltungsunterlagen geprüft, Zeugen befragt und versucht, die fragmentarischen Informationen wie ein Puzzle zusammensetzen, bis sich die Teile zu einem stimmigen Gesamtbild zusammenfügen.

In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Untersuchung bei Siemens im Grunde nicht von den meisten anderen unternehmensinternen Untersuchungen. Die Größe und Komplexität des Siemens-Konzerns allerdings stellte Siemens vor einzigartige Herausforderungen. Im Geschäftsjahr 2006 belief sich der Umsatz des Unternehmens auf 87 Milliarden Euro. Siemens beschäftigte ca. 475.000 Mitarbeiter und war in 190 Ländern der Welt tätig. Das Angebot an Waren und Dienstleistungen reichte vom Design und Bau von Kraftwerken und Zügen, die weltweit zu den am weitesten entwickelten zählen, bis hin zur Herstellung und zum Verkauf von Glühlampen. Der Konzern war in eine Matrix-Struktur eingebettet, wodurch ein bedeutender Teil der Vertriebtätigkeit der in Deutschland beheimateten Bereiche durch Siemens-Mitarbeiter in Regionalgesellschaften erbracht wurde. Dem Unternehmen und den Ermittlungsbehörden in Deutschland und den USA war klar, dass bei einer solchen Untersuchung nicht sämtliche Transaktionen bzw. Facetten des Siemens-Geschäfts erfasst werden können.

Die Untersuchung konzentrierte sich daher auf die Bereiche des Geschäfts, die im Hinblick auf unzulässige Aktivitäten einem besonderen Risiko ausgesetzt waren. Ein solches Risiko besteht typischerweise bei den Geschäftsbereichen, bei denen Geschäfte mit Amtsträgern eine besonders große Rolle spielen, bei großen Infrastrukturprojekten, Arbeiten in Ländern, die für Bestechung bekannt sind, bei Verträgen, die mit Hilfe externer Berater zustande kommen und bei Projekten oder Geschäften, in denen es schon Hinweise auf mögliche Bestechungshandlungen gab. Anhand dieser Kriterien und nach Abstimmung mit dem Ausschuss wurde der Schwerpunkt der Ermittlungen zu Beginn der internen Untersuchung im Jahr 2006 auf sechs der elf operativen Bereiche gelegt. Diese waren: Communications („Com“), Power Generation („PG“), Power Transmission and Distribution („PTD“), Transportation Systems („TS“), Industrial Solutions and Services („I&S“) und Medical Solutions („Med“). Im Geschäftsjahr 2006 machte das Geschäft dieser Bereiche ungefähr 60 % des Siemens-Umsatzes aus. Die Untersuchung erfasste überdies ausgewählte Siemens-Regionalgesellschaften, vor allem solche, die in Ländern mit hohem Risiko tätig waren.

Trotz dieser Schwerpunktbildung war die Siemens-Untersuchung eine der umfangreichsten ihrer Art. Es ist nicht leicht, die Fülle der durchgeführten Arbeiten anschaulich zu beschreiben. Diese umfassten u. a.:

- 1.750 Interviews mit Siemens-Mitarbeitern und weiteren Personen,
- 800 informelle Gespräche mit Mitarbeitern, um Hintergrundinformationen zu erhalten,
- 82 Millionen elektronisch durchkämmtete Dokumente, um relevantes Material aufzuspüren,
- 14 Millionen gesichtete Dokumente,
- 38 Millionen analysierte Finanztransaktionen und
- 10 Millionen durchgesehene Bankbelege.

Parallel zu der Untersuchung haben Debevoise und Deloitte die internen Kontrollsysteme des Unternehmens bewertet und dabei ca. 850 Gespräche mit Siemens-Mitarbeitern auf der ganzen Welt geführt. Ziel war es, Schwächen und Lücken aufzuspüren und Siemens dabei zu helfen, die Kontrollsysteme zu verbessern, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Fehlverhalten in Zukunft durch Abschreckung verhindert wird und dass Verstöße aufgespürt, untersucht und bekämpft werden.

D. Es wurde sichergestellt, dass die Untersuchung rechtlich korrekt und fair verlief

Siemens hat besonderes Augenmerk darauf gerichtet, dass die Untersuchung im Einklang mit dem deutschen Recht sowie im Einklang mit den Rechtsordnungen der anderen Staaten stand, in denen ermittelt wurde. Das galt besonders für den Datenschutz und in einigen Ländern für landestypische Gesetze zur Bekämpfung von Spionagerisiken. Das Bundesjustizministerium und deutsche Datenschutzbehörden hatten Gelegenheit, sich davon zu überzeugen, dass die Ermittlungstätigkeiten, sowohl der ausländischen Ermittlungsbehörden wie auch des Unternehmens, nicht gegen relevante deutsche Rechtsvorschriften verstießen, insbesondere nicht gegen die Vorschriften internationaler Rechtshilfe.

Das Unternehmen stellte sicher, dass die Siemens-Mitarbeiter bei der Durchführung der Untersuchung fair behandelt wurden. Allen Befragten wurde angeboten, die Interviews in ihrer Muttersprache durchzuführen. Siemens hat dafür professionelle Übersetzer bereitgestellt. Zudem hat Siemens unabhängige Rechtsanwälte beauftragt und bezahlt, um Mitarbeiter, auch ehemalige,

zu den Interviews zu begleiten und zu betreuen. Darüber hinaus hatten die Befragten stets die Möglichkeit, auf eigene Kosten einen eigenen Rechtsanwalt beizuziehen, der sie zu den Interviews begleitete. Wenn möglich, wurden Interviews und informelle Gespräche mit Rücksicht auf anderweitige Verpflichtungen der Mitarbeiter Tage oder Wochen im Voraus angesetzt.

Debevoise hat sich regelmäßig mit Siemens abgestimmt und, wenn erforderlich oder sinnvoll, das Einvernehmen mit dem Siemens-Betriebsrat hergestellt, wenn es um den Umfang der Untersuchung und deren Vorgehensweise ging - besonders den Interviewprozess und das Verfahren, in dem Unterlagen und Daten eingesammelt, gesichtet und gesichert wurden. In Zusammenarbeit mit Debevoise ist Siemens Betriebsvereinbarungen eingegangen, die die vereinbarten Verfahren widerspiegeln.

Zusätzlich haben das Unternehmen und Debevoise streng überwachte Verfahren und Prozesse eingerichtet, damit wettbewerbsfähig sensible und vertrauliche Informationen während der Untersuchung gesichert blieben. Dies geschah u. a. durch Errichtung gesicherter Räume zur Datensicherung mit strikter Kontrolle des Datenausgangs, Verschlüsselung von elektronischer Kommunikation und der Verwendung verschlossener Metallkästen beim Transport von Unterlagen zu den Orten, an denen sie gesammelt wurden.

#### E. Konkrete Maßnahmen von Siemens zum Untersuchungserfolg

Siemens stellte während der ganzen Untersuchung sicher, dass die Anwälte Zugang zu den benötigten Informationen hatten. Innerhalb von Wochen nach Beginn der Untersuchung hatte Siemens ein Projekt Office Compliance-Untersuchung („POCI“) eingerichtet, um das Zusammenwirken zwischen Anwälten und den Mitarbeitern des Unternehmens zu koordinieren. Das POCI wurde von einem Rechtsanwalt der Siemens-Rechtsabteilung geleitet und umfasste 16 Vollzeitmitarbeiter, die vornehmlich in Siemens-Büros in München und Erlangen tätig waren. Das POCI hat die Anwälte auf vielerlei Art unterstützt, unter anderem Interviews arrangiert, für technische Unterstützung bei der Daten- und Dokumentbeschaffung gesorgt, dabei geholfen, die Untersuchung auf die Regionalgesellschaften auf der ganzen Welt auszudehnen, und dazu von eigens mandatierten Beratern vor Ort Auskünfte über lokale Gesetze und Vorschriften eingeholt, die für den Verlauf der Untersuchung relevant waren.

Die vielleicht wichtigste Maßnahme für den Erfolg der Untersuchung war die Einrichtung eines Amnestie-Programms für derzeitige und ehemalige Mitarbeiter im Oktober 2007. Ein solches Programm ist wohl in der neuen Unternehmensgeschichte in Deutschland einmalig und verdankt seine Umsetzung der entschlossenen Unterstützung durch den Ausschuss und das Top-

6 / 31

Management. Das Programm hatte zum Ziel, gegenwärtige und ehemalige Mitarbeiter zu schützen, die bei der Untersuchung voll und ganz kooperierten. Gegenüber (ehemaligen und gegenwärtigen) Mitarbeitern wurde auf Schadensersatzklagen verzichtet und Mitarbeiter vermieden auf diesem Wege eine Kündigung (das Unternehmen behielt sich jedoch das Recht vor, die Mitarbeiter anderen Disziplinarmaßnahmen zu unterwerfen). Nicht von dem Programm erfasst waren jedoch einige hochrangige Siemens-Manager, darunter Mitglieder des Vorstands, Mitglieder der Bereichsvorstände und Leiter und Finanzvorstände von Regionalgesellschaften. Zweck des Programms war es auch, aus Gerechtigkeitsüberlegungen, Personen zu schützen bzw. aufzufangen, die – im Unterschied zu den Entscheidungsträgern – möglicherweise gezwungen wurden, mitzumachen.

Im April 2008 ist das Unternehmen noch einen Schritt weiter gegangen und hat ein weiteres Programm, ähnlich einer Kronzeugenregelung, eingeführt, welches individuelle Disziplinarregelungen im Bezug auf Mitarbeiter ermöglichte, die für die Debevoise-Untersuchung besonders wichtig waren. Das Programm erfasste auch Top-Manager, die nicht dem Amnestie-Programm unterfielen.

Beide Programme waren sehr erfolgreich. Viele Mitarbeiter haben sich gemeldet, die nicht interviewt worden waren. Andere, die zuvor in Interviews gelogen hatten, stellen ihre Aussagen im Amnestie-Interview richtig. Letztlich haben sich mehr als 171 Siemens Mitarbeiter für das Amnestie-Programm oder die Kronzeugenregelung beworben. Den Mitarbeitern, die den Mut hatten, über mitunter schwierige Angelegenheiten zu sprechen und auf diese Weise mithelfen, dass das Unternehmen aus den Fehlern der Vergangenheit lernen konnte, dankt das Unternehmen ausdrücklich.

## F. Zusammenarbeit mit den Behörden

Wie eingangs erwähnt, hatte das Unternehmen schon zu Beginn der Untersuchung die grundlegende Entscheidung getroffen, mit den ermittelnden Ermittlungsbehörden in Deutschland, den USA und anderen Ländern zu kooperieren. Diese Direktive wurde später um die Ermittlungen multilateraler Entwicklungsbanken erweitert, die einige der Projekte finanzierten, an denen Siemens beteiligt war.

Schon kurz nach der Mandatierung trafen sich Siemens- und Debevoise-Anwälte mit Vertretern der Münchner Staatsanwaltschaft, um zu erläutern, wie die interne Untersuchung durch die Kanzlei aussehen würde. Siemens und Debevoise haben von Anfang an großen Wert darauf gelegt, jedwede Bedenken der deutschen Strafverfolgungsbehörden dahingehend zu vermeiden, dass die

7 / 31

interne Untersuchung bei Siemens die Ermittlungen der staatlichen Verfolgungsbehörden beeinträchtigen könnte. Es wurde sichergestellt, dass die öffentlichen Ermittlungen Vorrang hatten, wenn dies erwünscht war, selbst wenn dies bedeutete, dass sich dadurch Beweisaufnahmen durch Debevoise verzögerten, manchmal sogar deutlich. Durch diesen Prozess wurde die Untersuchung der Staatsanwaltschaft erleichtert und es wurde sichergestellt, dass die Staatsanwaltschaft wie auch Debevoise jeweils unabhängig voneinander und ohne gegenseitige Beeinflussung zu ihren entsprechenden Ergebnissen kommen konnten.

In den Vereinigten Staaten sind die Verfolgungsbehörden seit Langem mit der Funktion eines unabhängigen Ermittlers bei internen Untersuchungen vertraut, ebenso mit der Zusammenarbeit des Unternehmens mit den Verfolgungsbehörden. Hierfür gab es allerdings in Deutschland bislang keine Vorbilder.

Die Staatsanwaltschaft München I hat sowohl der Kooperation des Unternehmens als auch dessen Bemühungen zur Beseitigung bestehender Mängel signifikante Bedeutung beigemessen. In dem Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, der im Bezug auf die Siemens AG ergangen ist, heißt es dazu:

„Zugunsten der Siemens AG konnte erheblich mildernd berücksichtigt werden, dass sie während den Ermittlungen in außergewöhnlich großem Umfang mit den Ermittlungsbehörden kooperiert hat und ihnen jede Unterstützung bei der Aufklärung der Vorwürfe gewährt hat.“

*Siehe* Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 12.

Siemens hat signifikante Vorteile aus der Zusammenarbeit mit den Behörden gezogen. Unter anderem gehören dazu:

- der Abschluss des Verfahrens gegen das Unternehmen in Deutschland lange bevor über die Einzelfälle entschieden worden ist,
- eine gleichzeitige Beendigung der Verfahren in Deutschland und den USA, womit verhindert wurde, dass das Unternehmen doppelt für dasselbe Verhalten bestraft würde,
- ein viel schnellerer Abschluss des Verfahrens in den USA als sonst bei Vollzug des Foreign Corrupt Practices Act („FCPA“) üblich, selbst in Fällen, die deutlich weniger umfangreich und komplex sind,

- das US Department of Justice hat sich für eine reduzierte Strafe ausgesprochen, wodurch die Strafe nur einen Bruchteil des Möglichen darstellte,
- die erstmalige Ernennung eines deutschen Compliance-Monitors, nämlich von Herrn Dr. Theodor Waigel, als Teil des Vollzugs von US-Recht. Der frühere Bundesfinanzminister ist eine zuverlässige Vertrauensperson in Deutschland und eine auf der ganzen Welt respektierte Persönlichkeit. Er wird in einer einzigartigen Position sein Mandat als Monitor mit dem entsprechenden Verständnis für die Chancen, Grenzen und Herausforderungen eines deutschen Technologiekonzerns in der Welt wahrnehmen.

Die Beilegung des Ermittlungsverfahrens mit den deutschen und US-Verfolgungsbehörden durch Siemens ist gänzlich unabhängig von möglichen Ermittlungsverfahren, welche die Ermittlungsbehörden gegen Individualpersonen, insbesondere gegen frühere Vorstandsmitglieder oder leitende Angestellte von Siemens, eingeleitet haben oder möglicherweise noch einleiten werden. Wie die Münchner Behörden mitgeteilt haben, werden die Ermittlungen im Bezug auf ehemalige Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter weiter andauern und bis zu ihrem Abschluss wahrscheinlich noch erhebliche Zeit in Anspruch nehmen. Die Behörden sehen diese Verfahren gesondert und werden ihre Entscheidungen bezüglich Individualpersonen unabhängig von denen zu Siemens treffen. Das Unternehmen hat weder Einfluss auf die Ermittlungsbehörden ausgeübt, was Ermittlungsverfahren gegen Einzelpersonen anbetrifft, noch war es dazu in der Lage. Zudem werden in mehreren Ländern auch weiterhin Ermittlungen wegen Bestechung von Amtsträgern im Zusammenhang mit dem Unternehmen fortgeführt, um deren Abschluss sich das Unternehmen bemüht.

Die Arbeiten an der Untersuchung und der Verbesserung der internen Kontrollsysteme, die hier nur in Kürze zusammengefasst sind, haben in erheblichem Umfang Zeit und Geld gekostet. Die derzeitigen unmittelbaren Kosten, die Siemens durch die unabhängigen Ermittler bis Oktober 2008 entstanden sind, belaufen sich auf 204 Millionen Euro für Debevoise und 349 Millionen Euro für Deloitte. Siemens ist der Auffassung, dass sich diese Ausgaben angesichts des vorteilhaften Ergebnisses und der Schnelligkeit, mit der es erreicht wurde, gelohnt haben.

## **II. Das Ausmaß der Probleme bei Siemens**

Die öffentlich zugänglichen Anklagedokumente („charging instruments“) geben einen Einblick in die Probleme, die bei Siemens eine lange Zeit System hatten. Neben dem Abschluss der Strafverfahren der Staatsanwaltschaft München und des US Department of Justice hat das

Unternehmen mit der SEC einen Vergleich abgeschlossen, der die Ermittlungen der SEC beendet. Da das Unternehmen die Vorwürfe seitens der SEC weder eingeräumt noch bestritten hat, äußert sich die vorliegende Darstellung nicht zu den Vorwürfen seitens der SEC.

#### A. Eine lange Geschichte fehlgeleiteter Geschäftspraktiken

Die Fakten, die dem DOJ gegen Siemens vorliegen und heute im Zusammenhang mit dem Beschluss über die Strafanordnung des DOJ veröffentlicht werden („DOJ Anklageschrift“), erzählen Jahrzehnte der Geschichte des Siemens-Auslandsgeschäfts nach, auch in Ländern in denen Korruption gang und gäbe war. Dieses Dokument enthält u. a. folgenden Passus:

„Bis in etwa Februar 1999 gab es bei SIEMENS bestimmte Systeme, die Bestechungszahlungen ermöglichten, die als notwendig angesehen wurden, um Aufträge zu erhalten. Beispielsweise gab es mehrere „Bargeldschalter“ auf dem Siemens-Firmengelände, bei denen Mitarbeiter hohe Summen an Bargeld, jeweils bis einschließlich eine Million Euro, abheben konnten. Darüber hinaus wurden in den Neunzigerjahren sehr hohe Geldbeträge – insgesamt mehr als eine Milliarde Euro – für fragwürdige Zahlungen von nicht in den Geschäftsbüchern geführten Konten in Österreich, der Schweiz, Liechtenstein und anderenorts abgehoben. SIEMENS verließ sich zudem zu weiten Teilen auf angebliche „Business Consultants“, die in vielen Fällen allein zur Weiterleitung von Schmiergeldern von SIEMENS an für die Vergabe von Aufträgen zuständige ausländische Amtsträger dienten.“

*Siehe* DOJ Anklageschrift, § 38.

Vor 1999 waren Bestechungen im Ausland nach deutschem Recht nicht strafbar (wohl aber ggf. nach lokalem Recht) und sogar steuerlich abzugsfähig. Dies änderte sich schlagartig im Jahr 1999, als Deutschland das Übereinkommen über die Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung („OECD“) in deutsches Recht umsetzte und die Bestechung ausländischer Amtsträger unter Strafe stellte. Am 12. März 2001 wurde Siemens zum Handel an der New Yorker Börse („NYSE“) zugelassen und unterlag fortan auch dem FCPA und anderen US-Gesetzen.

Trotz der Gesetzesänderungen wurden die fragwürdigen Praktiken nicht aufgegeben, sondern dauerten in vielen Sektoren und Regionen fort. Der Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I spricht von durch Scheinberaterverträge gespeisten Schwarzgeldkassen und von Bestechungszahlungen zur Generierung von Auslandsgeschäft bis November 2006, *siehe* Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 11 – 12. Beispiele finden sich in den drei „charging instruments“ (hierin „Anklageschriften“) des DOJ, die heute im Zusammenhang mit den Schuldgeständnissen („guilty pleas“) der drei Siemens Tochtergesellschaften eingereicht wurden, Siemens S.A. (Argentinien), Siemens S.A. (Venezuela) und Siemens Limited Bangladesh. Siemens Venezuela und Siemens Bangladesh wurden wegen „Verschwörung zur Begehung von Verstößen gegen die Anti-Korruptionsvorschriften des FCPA“ verurteilt, während Siemens Argentinien wegen einer Verschwörung im Hinblick auf Verstöße gegen die Buchhaltungsvorschriften des FCPA verurteilt wurde. Zu jeder dieser Regionalgesellschaften gibt es, wie auch für die Siemens AG, einen Tatsachenbericht, im Folgenden „Venezuela Anklageschrift“, „Bangladesh Anklageschrift“ und „Argentinien Anklageschrift“.

Der Bericht des DOJ über Siemens S.A. (Venezuela), die Venezuela Anklageschrift, besagt, dass Siemens Venezuela zwischen Ende 2001 und Januar 2006 Zahlungen in Höhe von über 18,7 Millionen US Dollar an verschiedene Dritte, Agenten und Business Consultants geleistet oder veranlasst hat, „in der Annahme, dass diese Gelder teilweise oder in vollem Umfang an venezuelanische Regierungsbeamte weitergereicht“ würden, um zwei Massentransportprojekte in den Städten Maracaibo und Valencia „zu sichern und aufrecht zu erhalten.“ *Siehe* Venezuela Anklageschrift § 15. Um diese Mittel zu bekommen und dabei ihren wahren Zweck geheim zu halten, haben Mitarbeiter von Siemens Venezuela und andere „die Erstellung falscher Verträge über „Studien“, „Beratung“, „Arbeitsunterlagen“ und „Materialbedarf“ veranlasst“ und sind, unter anderem, Schein-Lieferverträge mit einer Beratungsgesellschaft eingegangen, die von einem früheren PG-Manager kontrolliert wurde. *Id.* §§ 19 (c),(d) und 26.

In der Bangladesh Anklageschrift geht das DOJ davon aus, dass Siemens Bangladesh zwischen Mai 2001 und August 2006 „angebliche Unternehmensberater zur Zahlung von Bestechungsgeldern an diverse Regierungsbeamte in Bangladesh im Austausch gegen eine bevorzugte Behandlung“ im Zusammenhang mit einem Vergabeverfahren für die Errichtung eines Mobilfunknetzwerks durch den staatseigenen Kunden Bangladesh Telegraph and Telephone Board („BTTB“) engagierte. *Siehe* Bangladesh Anklageschrift § 22. „Siemens Bangladesh veranlasste in Verbindung mit dem BTTB-Projekt die Zahlung von Bestechungsgeldern im Umfang von 5.335.839,83 US Dollar.“ *Id.* § 27(a). In einigen Fällen wurden diese Zahlungen über Zahlungsmittler ausgeführt, die Siemens regelmäßig eingesetzt hat, darunter eine zyprische Gesellschaft sowie eine frühere Siemenstochter in der Schweiz. *Id.* §§ 5, 6 und 28.

11 / 31

Wie in der Argentinien Anklageschrift erwähnt, wurde 1998 ein Projekt des argentinischen Innenministeriums im Gesamtwert von ca. 1 Milliarde US Dollar an Siemens Business Services („SBS“) vergeben, das die Schaffung eines hochmodernen Personalausweissystems zum Gegenstand hatte. *Siehe* Argentinien Anklageschrift §§ 21, 22. Siemens Argentinien hat heute Unregelmäßigkeiten in der Buchführung in Zusammenhang mit der buchhalterischen Erfassung von Bestechungszahlungen eingeräumt. Von ungefähr 1997 bis Januar 2007 zahlte Siemens Argentinien „mindestens 15.725.000 US Dollar direkt an von Mitgliedern der argentinischen Regierung kontrollierte Gesellschaften oder veranlasste solche Zahlungen“, und über 85 Millionen US Dollar an gewisse vorgeschaltete Business Consultants oder Gesellschaften, die keinen legitimen Geschäftszweck erfüllten, sondern allein zur Erleichterung von Zahlungen an „argentinische Amtsträger [dienten], mit dem Ziel, den Auftrag für das argentinische Personalausweisprojekt zu erhalten, zu behalten oder Siemens Argentinien wieder ins Vergabeverfahren aufzunehmen.“ *Id.* § 25. Anfangs wurden manche Zahlungen von PTD vorgenommen, ein Bereich, der gar nichts mit dem Projekt zu tun hatte. Die PTD-Zahlungen, die auf Weisung eines hochrangigen ehemaligen Siemens-Managers vorgenommen wurden, liefen über Zahlungsmittler, sie wurden bei einem vollkommen anderen Projekt verbucht und wurden letztlich von SBS erstattet. *Id.* § 33 (u)-(z).

## B. Komplexe und ausgefeilte Systeme

Die DOJ Anklageschrift beschreibt die Methoden, mit denen die operativen Bereiche im Blick der Untersuchung des Compliance-Ausschusses – Com, I&S, PG, PTD, Med und TS – die fragwürdigen Zahlungen vornahmen. All diese Methoden hatten eine gemeinsame Komponente: die Verschleierung des tatsächlichen Zahlungszwecks sowie des Endempfängers der Gelder, die von Siemens zur Gewinnung von Geschäft geleistet wurden.

Während die Zahlungen in den Neunzigerjahren hauptsächlich in bar und mit Hilfe von Konten außerhalb der Bücher erfolgten, wurden die Zahlungsmethoden angesichts der Verschärfung der Gesetze und Siemens-Richtlinien zunehmend ausgeklügelter. Dabei entsprachen diese Methoden vielleicht formal den Siemens-Richtlinien, nicht aber dem, was sie bezweckten.

Manager in allen Bereichen haben reichlich Gebrauch von vage formulierten und manchmal sogar rückdatierten Beraterverträgen („BCAs“) gemacht, „um Zahlungen an Dritte zu rechtfertigen.“ *Siehe* DOJ Anklageschrift § 89 (b),(j). Nachdem das Unternehmen Mitte 2005 neue, verbindliche Einschränkungen im Hinblick auf die Verwendung von Business Consultants erlassen hatte, haben einige Manager einfach „die Bezeichnung des angeblichen BCAs in ‘Agency Agreement’ oder

ähnlich abgeändert, um eine Aufdeckung zu verhindern und eine Zuwiderhandlung [...] zu verschleiern." *Id.* § 89(k).

Andere (gegenwärtige und ehemalige) Mitarbeiter errichteten oder nutzten Gesellschaften, die konkret zu dem Zweck gegründet wurden, als Vehikel für fragwürdige Zahlungen von Com, Med, PG, PTD und TS zu fungieren. *Id.* § 90(e). Manager von Com, PG, PTD und einer Regionalgesellschaft haben zudem Scheingesellschaften gegründet und Vermögen außerhalb der Siemens-Geschäftsbücher gebildet, um über Gelder für fragwürdige Zahlungen zu verfügen. *Id.* § 90(f). *Siehe* auch Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 13. Zudem hat eine erhebliche Zahl von Mitarbeitern über alle Bereiche hinweg Verträge oder Zahlungsanweisungen unterzeichnet, ohne den Zweck dieser Verträge oder Zahlungen zu hinterfragen; viele unterschrieben auf Post-It-Notizzetteln, die entfernt werden konnten, wenn die Verträge oder Zahlungen zum Gegenstand einer genaueren Prüfung wurden. *Id.* § 89(h).

Die DOJ Anklageschrift wiederholt eine Vielzahl der Tatsachen, die auch das Landgericht München I. im Fall Com im Oktober 2007 zugrunde legte. Das Gericht stellte fest, dass Bestechungszahlungen im Festnetzgeschäft entweder über Mittelsmänner, nämlich Business Consultants, die als Strohmänner für die tatsächlichen Geldempfänger auftraten, oder direkt an die Entscheider, überwiesen wurden. *Siehe* Beschluss der 5. Strafkammer des Landgerichts München I vom 4. Oktober 2007, S. 4. Das Gericht hielt fest, dass der frühere kaufmännische Com-Manager „ein System ‘schwarzer Kassen’ etabliert [hatte], über das er unauffällig Gelder aus der Siemens AG abzog und diese auf verschiedenen Konten ansammelte, um von diesen Konten verdeckt unter anderem die erforderlichen Bargelder an die Vertriebsmitarbeiter weitergeben zu können oder auch von diesen ‘Kassen’ aus Schmiergelder weiter zu überweisen.“ *Siehe* S. 4 des Beschlusses des Landgerichts München I.

### C. Die Rolle leitender Manager

Aus den aktuellen Gerichtsverfahren gegen ehemalige Com- und PG-Manager in Deutschland, die Erkenntnisse im Fall Com vom Oktober 2007, der Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I und die heute bei dem US-Gericht eingereichten Anklageschriften zeigen, dass das Fehlverhalten nicht das Ergebnis von Fehlentscheidungen einfacher Angestellter war, sondern oftmals in Kenntnis oder auf Weisung relativ hochrangiger Manager geschah.

Zum Beispiel war der ehemalige kaufmännische Com-Manager, der dabei half, unzulässige Zahlungen im Namen der Festnetzsparte zu arrangieren, früher Direktor bei der Siemens AG und ein Mitglied des oberen Führungskreises gewesen, eine Rangstufe unter dem Bereichsvorstand.

13 / 31

Ein ehemaliger Bereichsvorstand gab zu, dass er Schmiergeldkonten für den Bereich verwaltet hat. Im Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I heißt es dazu: „In diese Strategie waren auch hochrangige Manager bis hin zu Bereichsvorständen selbst unmittelbar eingebunden.“ *Siehe* Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 13. Auch die DOJ Anklageschriften hinsichtlich der drei Siemens Regionalgesellschaften beschreiben die Beteiligung hochrangiger Manager der Siemens AG an Zahlungen im Zusammenhang mit Korruption und der unzutreffenden Verbuchung von Transaktionen in der Buchhaltung des Unternehmens. Schließlich beschreibt die DOJ Anklageschrift die Verwendung komplexer Zahlungsmechanismen und von Zahlungsbeträgen, die eine Kenntnis oder Beteiligung hochrangiger Bereichsmanager voraussetzten.

#### D. Keine Beschränkung auf Com

Wie die Beschlüsse des DOJ, das Verfahren beim Landgericht München I und der Bescheid der Staatsanwaltschaft München I verdeutlichen, gab es verbreitete Probleme bei Siemens, die das Geschäft in vielen Regionen der Welt betrafen. Über mehrere Siemens-Bereiche hinweg, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, gab es derartige Missstände. Das Fehlverhalten war auch nicht auf Siemens AG-Mitarbeiter in Deutschland beschränkt. Auch Mitarbeiter von Regionalgesellschaften waren in Zahlungsanweisungen involviert oder forderten solche an.

#### E. Die Geldbeträge waren erheblich

Geldbeträge, die in den Anklageunterlagen und in der DOJ Anklageschrift genannt werden, geben Aufschluss über das Ausmaß der Probleme, vor denen die Siemens AG vor zwei Jahren bei Beginn der internen Untersuchung standen:

- Nach der NYSE-Börsenzulassung am 12. März 2001, aber noch vor dem 30. September 2004 haben Siemens Com-Mitarbeiter noch Barabhebungen in Höhe von 66,6 Millionen US Dollar vorgenommen. *Id.* § 90(b).
- Zwischen 2000 und September 2002 wurden weitere Beträge in Höhe von insgesamt 82 Millionen US Dollar in Form von Inhaberschecks oder Barschecks ergänzt, die auf nur zwei ehemalige Com-Manager ausgestellt waren und diese in die Lage versetzte, diese Mittel auf Konten außerhalb der Siemens-Geschäftsbücher zu transferieren. *Id.* § 90(c),(d).

- Mitarbeiter von Com, Med, PG, PTD, TS, I&S und einigen Regionalgesellschaften haben nach dem 12. März 2001 Zahlungen in Höhe von über 183 Millionen US Dollar direkt an Business Consultants geleistet, „in Kenntnis der Tatsache, dass jedenfalls ein Teil dieser Beträge an ausländische Amtsträger weitergeleitet werden würde.“ *Id.* § 90(a).
- Mehr als 185 Millionen US Dollar wurden von den Geschäftsbereichen Com, Med, PG, PTD und TS im Zeitraum vom 12. März 2001 bis 15. November 2006 an weniger als ein Dutzend Zahlungsmittler „zu dem einzigen Zweck geleistet, Geld von Siemens an angebliche Business Consultants zu leiten, die das Geld dann gänzlich oder teilweise benutzt haben, um Amtsträger zu bestechen.“ *Id.* § 90(e).
- Zwischen März 2001 und September 2004 haben Com, PG, PTD und weitere Regionalgesellschaften ungefähr 192 Millionen US Dollar über „schwarze Kassen“ außerhalb der Siemens-Geschäftsbücher an Dritte gezahlt. *Id.* § 90(f).
- PG, Med und weitere Regionalgesellschaften haben Zahlungen in Höhe von über 49 Millionen US Dollar über Zahlungssysteme oder von Konten geleistet, die keine Belege erforderten, oder haben anderweitig Informationen über die Quelle und/oder die Empfänger der Zahlungen verschleiert. *Id.* § 90 (g),(h).

Laut der DOJ Anklageschrift hat Siemens nach der Zulassung zum Handel an der NYSE „insgesamt ca. 1.360.000.000 US Dollar über diverse Zahlungssysteme gezahlt“, davon 805.500.000 US Dollar, „die ganz oder zum Teil als Bestechungszahlungen an ausländische Amtsträger dienten.“ *Id.* § 90.

### **III. Warum die Korruptionsprobleme fort dauerten**

Eine der wichtigsten Fragen, die Debevoise dem Unternehmen beantworten sollte, war die Frage, warum die problematischen Praktiken selbst dann fort dauerten, als das deutsche Recht sich bereits geändert hatte und die Gesellschaft an der NYSE gelistet war. Siemens galt als ein in jeder Hinsicht „Global Leader“ und als ein Unternehmen, das sein Geschäft aufrichtig und mit rechtlich zulässigen Mitteln betrieb. Die vielen legitimen Errungenschaften des Unternehmens lassen sich nur schwerlich mit dem Geschäftsgebaren in Einklang bringen, das jetzt in den Anklageschriften des DOJ und den deutschen Staatsanwaltschaften beschrieben wird.

Die im Bußgeldbescheid bzw. den DOJ Anklagedokumenten beschriebenen Erkenntnisse geben Aufschluss darüber, warum die Probleme bis in die jüngste Vergangenheit fort dauern konnten, nämlich weil das Unternehmen unter anderem versäumte:

- ausreichende Anti-Korruptions- und Compliance-Regeln und -verfahren einzurichten, auf Korruptionsvorwürfe entschlossen zu reagieren und ausreichend zu ermitteln,
- Vorwürfe von Bestechungszahlungen richtig zu untersuchen und darauf zu reagieren,
- Angehörige des Unternehmens, die in Korruptionszahlungen verwickelt waren, zu disziplinieren,
- ein Corporate Compliance Office zu installieren, das mit ausreichenden Vollmachten ausgestattet war, und
- den Prüfungsausschuss vollständig und offen über sich abzeichnende und systematische Problemfälle zu informieren.

Zusätzlich zu diesen spezifischen Fällen des Versagens ist klar, dass auch das Siemens Top-Management nicht mit der entsprechenden „Botschaft von oben“ daraufhin wirkte, dass die früheren Praktiken sofort beendet wurden, dass man nur noch rechtmäßige Geschäftspraktiken tolerieren und das Unternehmen eher ein Geschäft ziehen lassen und Leistungsziele nicht erreichen würde, als Geschäft mit Korruption zu ergattern.

Erkenntnisse wie diese haben den Aufsichtsrat – auf der Basis eines Rechtsgutachtens zu den Rechtspflichten des Aufsichtsrats von Hengeler Müller Partnerschaft von Rechtsanwälten – dazu veranlasst, das Unternehmen zu autorisieren, Ansprüche gegen ehemalige Vorstandsmitglieder geltend zu machen.

#### A. Fehlen eines starken „Compliance-Systems“

Wenngleich nach den „charging instruments“ der Gesamtvorstand eine ganze Reihe von Anti-Korruptionsregeln verabschiedete und sich die Kenntnisse und Bemühungen seiner einzelnen Mitglieder unterschieden, so hat er doch als Gesamtorgan versäumt, eine ausreichende Anti-Korruptionskultur einzuführen bzw. entsprechende ethische Wertvorstellungen innerhalb des Unternehmens durchzusetzen.

Während sich die allermeisten Siemens-Mitarbeiter rechtschaffen und gesetzestreu verhielten, wird durch die „charging instruments“ deutlich, dass eine bestimmte Zahl von Führungskräften in den Geschäftsbereichen quer durch das Unternehmen über mehrere Jahre hinweg unerlaubte Zahlungen als ungehörige, aber notwendige Geschäftspraxis angesehen hat. *Siehe* Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 13. In den Zeiten vor der Umsetzung der OECD-Konvention in Deutschland wurden Zahlungssysteme, Beraterverträge, heimliche Bankkonten, Schließfächer mit Bargeld und Ähnliches anscheinend von einer Generation zur nächsten weitergereicht. Auf diese Weise wurden über eine lange Zeit hinweg und in einigen Märkten Geschäfte gemacht. Selbst in den Jahren nach 2000 wurde dies mitunter noch als notwendig angesehen, um Geschäftserfolg in einigen dieser Länder erzielen zu können. *Siehe* DOJ Anklageschrift, §§ 36 – 38, 44, 51, 64 +90(a)-(i).

Dass sich die gesetzlichen Vorschriften und die internen Regeln gegen Korruption änderten, entband die Führungskräfte nicht von der Verantwortung für ambitionierte Geschäftsziele, änderte nicht die Realitäten in den Korruptionsländern und beendete schon gar nicht das, was viele als weit verbreitete Korruption im Wettbewerb betrachteten. Es fehlte an ernsthaften disziplinarischen Konsequenzen für Mitarbeiter, die in unvorschriftsmäßige Zahlungen verwickelt waren, wenn sie erwischt wurden, was selten vorkam. Wenn Führungskräfte tatsächlich in fragwürdige Zahlungen involviert waren oder gar in kriminelle Handlungen verwickelt, erhielten sie typischerweise dieselben Trennungentschädigungen, die normalerweise für Frührentner vorgesehen waren. Gerade der Vorstand hätte deutliche Botschaften senden und nachhaltig durchgreifen müssen, um der Inertia der übernommenen Geschäftspraktika. *Id.*, § 86; siehe auch *id.*, §§ 59, 68 + 135.

Aber eine derartige Reform unterblieb. Zwischen 1999 und 2006 sahen eine Reihe von Leuten im Unternehmen die neuen Compliance-Maßnahmen eher als etwas an, was die Formalien bei Geschäften änderte, nicht aber den sachlichen Kern. Das Unternehmen erzeugte z. B. Muster und Richtlinien für Beraterverträge, sowie Due Diligence-Formblätter für Berater. *Siehe*, z.B. DOJ Anklageschrift § 81. Wie bereits zuvor bemerkt, haben einige Führungskräfte im Betrieb diese neuen Formblätter schlicht und ergreifend dazu benutzt, vorhandene Geschäftsbeziehungen mit den gleichen Beratern fortzuführen, die ihre unzulässigen Geschäftspraktiken genauso weiterführten wie zuvor. *Id.* § 135(m).

Die Unternehmensführung hat das Management nicht klar, eindeutig und überzeugend angewiesen, dass Siemens eher eine Geschäftsgelegenheit auslassen würde, als sie durch Korruption an Land zu ziehen und sie hat keine Schritte unternommen, um die Befolgung dieser Anweisung sicherzustellen. *Id.*, § 64. Wie in der DOJ Anklageschrift erwähnt, hat erst im Sommer 2004 – mehr als fünf Jahre nachdem Deutschland die OECD-Konvention umgesetzt hatte und

mehr als drei Jahre nachdem Siemens an der NYSE gelistet wurde – ein Vorstandsmitglied eine Rede mit dem Titel „Tone from the Top“ gehalten, und ein Vorstandsmitglied einer größeren Gruppe von Siemens-Führungskräften gesagt, dass die Gesellschaft Willens sein müsse, im Gegenzug zu Compliance mit Anti-Korruptionsbestimmungen eben auch Auftragseingänge zu opfern. *Id.* § 69.

Der Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I beschreibt das Unterlassen seitens des Gesamtvorstands, eine starke Compliance-Kultur zu etablieren, wie folgt:

„Zulasten der Nebenbetroffenen war allerdings in Erwägung zu ziehen, dass es bei der Siemens AG in der Vergangenheit über einen langen Zeitraum hinweg und in vielen Geschäftsbereichen zur Bildung von schwarzen Kassen gekommen ist. In diese Kassen flossen erhebliche Summen. Die Zahlung von Bestechungsgeldern aus durch Scheinberaterverträge gespeisten schwarze Kassen war in manchen Geschäftsbereichen ein akzeptierter Teil der Unternehmensstrategie. In diese Strategie waren auch hochrangige Manager bis hin zu Bereichsvorständen selbst unmittelbar eingebunden. Zur Verschleierung der Zahlungswege wurde dabei nicht unerhebliche kriminelle Energie eingesetzt. Diese Praxis wurde dadurch ermöglicht, dass gerade der Gesamtvorstand der Siemens AG nicht ausreichend klar machte, dass auf solche Geschäfte, die nur mit dem Einsatz von Schmiergeldern gewonnen werden können, verzichtet werden müsse. Stattdessen wurden die Erwartungen an die Geschäftsbereiche von Jahr zu Jahr immer höher geschraubt. Zugleich sorgte der Gesamtvorstand für keine durchgreifenden Verbesserungen des erkennbar unzureichenden Compliance-Systems. Es gab zudem keine deutlichen Konsequenzen für Mitarbeiter, die an der Abwicklung von illegalen Zahlungen beteiligt waren. Durch dieses „Wegsehen“ wurden die an der Vornahme der Zahlungen beteiligten Mitarbeiter erkennbar in ihrer Annahme bestärkt, dass ihr Handeln mit Rückendeckung des Gesamtvorstandes erfolgte.“

*Siehe* Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 13.

## B. Schwachstellen in den internen Kontrollen

Siemens hat im Schuldanerkenntnis hochgradig mangelhafte interne Kontrollen und Compliance-Systeme zuzugeben. Die ausgegebenen Geschäftsanweisungen und –richtlinien waren zu oft schwach und es fand nur wenig Ausbildung und Unterrichtung zu ihnen statt. Kontrollen bzw. Überprüfungen, ob die Anweisungen und Richtlinien eingehalten wurden, blieben wenig effektiv, und Warnzeichen, dass sie wirkungslos waren, blieben unbeachtet. Mitarbeiter, die gegen sie verstoßen hatten, wurden still versetzt oder man erlaubte ihnen, ohne jede Maßregelung oder Bestrafung auszuscheiden. In den zwei Jahren vor dem Börsengang in New York erlebte die Gesellschaft zahlreiche Compliance-bezogene Maßnahmen auf Vorstandsebene, unter Einschluss detaillierter Besprechungen dazu, wie die neue Organisation Formen annahm, und Äußerungen von Bedenken zu einer Reihe von Compliance-Angelegenheiten. Eine derartige Intensität fehlte dann aber völlig in den drei Jahren nach der Börsenzulassung. Zwischen März 2001 und April 2004 wurde der Chefjustiziar nur ein einziges Mal gebeten, über Compliance-Angelegenheiten an den Vorstand zu berichten, nämlich im Juli 2002.

In der DOJ Anklageschrift finden sich Details über Fehler in den internen Anti-Korruptionskontrollen, etwa

- Abschlüsse von vorgeblichen Beratungsverträgen ohne jede Geschäftsgrundlage und ohne jede Überprüfung, manchmal sogar nachdem Siemens den Zuschlag für das jeweilige Projekt erhalten hatte. *Siehe* DOJ Anklageschrift, § 135(t). Viele der fragwürdigen Zahlungen wurden über Unternehmensberater oder vergleichbare Dritte geleitet. Gleichwohl gab es bis 2005 keine konzernweit verbindlichen Richtlinien zu Unternehmensberatern. Neue, im Jahr 2005 verabschiedete Geschäftsgrundsätze, konnten leicht dadurch umgangen werden, dass man Unternehmensberater als „Handelsvertreter“ o. Ä. bezeichnete. *Id.* §§ 53, 81, und 135(m).
- Versäumnisse, ausreichende Kontrollen über Bankkonten und den Gebrauch von Bargeld einzurichten. *Id.* § 135(b). Angestellte waren beispielsweise bis 2004 in der Lage, enorme Bargeldbeträge von Bargeldschaltern abzuheben, die eigentlich für kleinere Bargeldbeträge eingerichtet waren, ohne dass das Abheben von ausreichender Dokumentation getragen war. *Id.* §§ 38, 90(b).
- Benutzung von Bankkonten außerhalb der Buchführung für Bestechungszahlungen, selbst als Compliance-Risiken in Verbindung mit solchen Konten bereits in den höchsten Ebenen der Unternehmensführung bekannt geworden waren. *Id.* § 135(j). Auf die Weise konnten

Siemens-Führungskräfte Geldmengen aufhäufen, die man ohne Überwachung oder Kontrollen verwenden konnte.

- Zulassung von Zahlungen an Dritte auf der Basis einer Unterschrift, unter Verstoß gegen das Vier-Augen-Prinzip. *Id.* § 135(I). Siemens verlangte für viele Transaktionen zwei Unterschriften – eine Unterschrift durch einen sogenannten „kaufmännischen“ Mitarbeiter (der für Budget-Fragen und Finanzangelegenheiten zuständig war), und eine durch einen „Techniker“ (der für Vertrieb und Geschäft zuständig war). Aber der Zweck des Vier-Augen-Prinzips als Kontrollmechanismus wurde durch Umgehung und Missbrauch ausgehebelt. In einigen Fällen wurde das Vier-Augen-Prinzip sogar noch dazu missbraucht, um Verantwortlichkeiten zu kaschieren, erlaubte es doch jedem der Unterzeichner, Kenntnisse von illegalem Verhalten abzustreiten und zu behaupten, er habe sich auf die sachliche Prüfung seines Mitunterzeichners verlassen.

### C. Verpasste Gelegenheiten zur Verbesserung

Der Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, besonders auf den S. 6 – 10, und die DOJ Anklageschrift veranschaulichen Vorfälle, bei denen die Unternehmensführung Gelegenheiten versäumte, wichtige Kontrollschrauben nachzuziehen, wo sie sich nicht als wirksam erwiesen hatten.

Wie in der DOJ Anklageschrift beschrieben, wurde dem Siemens Zentralvorstand am 25. April 2000 empfohlen, eine unternehmensweite Liste der Agenten und Unternehmensberater anzulegen und einen Ausschuss einzurichten, der die Beziehungen zu diesen Beratern untersuchte. Der Vorstand nahm diese Anregung nicht auf. Stattdessen entzündete sich eine Debatte darüber, ob man unternehmensweit uniforme Richtlinien für Beratungsverträge einführen sollte, wobei der Zentralvorstand laut Protokoll letztlich die Einrichtung solcher Richtlinien wegen der unterschiedlichen Geschäftsausrichtungen den einzelnen Geschäftsbereichen überließ. *Siehe* DOJ Anklageschrift §§ 42, 43. Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S.6. Auch wenn einige Bereiche zu dieser Zeit bereits Richtlinien eingeführt hatten, blieben direkt oder indirekt bezahlte Berater – wie Prüfungsausschuss und Vorstand heute wissen – das häufigste Mittel, um innerhalb der laufenden Dekade weiterhin unzulässige Zahlungen zu ermöglichen. *Siehe* DOJ Anklageschrift §§ 90 – 91.

Im Juni 2002 erließ Siemens unverbindliche Grundprinzipien und Empfehlungen zur internen Kontrolle von Beratungsverträgen, unter anderem auch, dass solche Verträge schriftlich und transparent erfolgen sollten und so detailliert wie möglich. Die unverbindlichen Empfehlungen

20 / 31

waren allerdings im Wesentlichen unwirksam. *Id.* § 53. Im Juni 2005 schließlich erließ Siemens in einem Z-Rundschreiben verbindliche Richtlinien für Beratungsverträge. Diese verboten eine erfolgsabhängige Vergütung und verlangten die Unterschrift des zuständigen Compliance Officers sowie das Ausfüllen eines Due Diligence-Fragebogens. *Id.* § 81. Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 11. Weil aber das Z-Rundschreiben nur Verträge mit Beratern betraf, blieb weiterhin die Tür offen für einige Mitarbeiter wie zuvor, bedenkliche Verträge abzuschließen, indem sie sie schlicht und ergreifend als „Agency Agreements“ o. Ä. bezeichneten. *Siehe* DOJ Anklageschrift § 89(k).

#### D. Unzureichende Compliance-Funktion

Obendrein war die Compliance-Infrastruktur unzureichend. *Id.* § 87. Trotz der enormen Größe des Unternehmens und seiner geographischen Reichweite, unterhielt die zentrale Compliance-Organisation gerade mal einen Chief Compliance Officer in Teilzeit sowie fünf oder sechs weitere Compliance-Juristen. *Siehe* Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 9, 10. In dieser Zeit stieg zwar die Zahl der Compliance Officers in den Bereichen und Regionalgesellschaften auf ca. 75 an. Diese berichteten aber an den Bereichsvorstand bzw. die regionale Geschäftsführung und nicht an die zentrale Compliance-Abteilung. Darüber hinaus hatten sie zudem andere Aufgaben des operativen Geschäfts zu betreuen, was sie letztlich in die Position versetzte, sich selbst und ihre Vorgesetzten zu überwachen.

Das Corporate Compliance Office hatte so gut wie keine eigenen Befugnisse und musste sich an eine der beiden Innenrevisionen oder sonstige Abteilungen wenden, wenn man Informationen prüfen wollte, die den Compliance-Juristen zur Kenntnis gelangt waren. In einem Großkonzern, der darüber hinaus noch eine Vorgeschichte von Geschäften in korruptionsanfälligen Ländern hat, war so eine kleine Compliance-Organisation schlicht ungenügend. *Siehe* Bußgeldbescheid der Staatsanwaltschaft München I, S. 10.

Zumindest einigen Vorstandsmitgliedern ist mehrere Male zur Kenntnis gebracht worden, dass die Compliance-Verwaltung unzureichend war. *Id.* S.8 – 10. Besonders treffend ist ein Vermerk vom Juli 2005, mit dem auf eine entsprechende Anfrage eines Vorstandsmitglieds geantwortet wird und der die Compliance-Programme von General Electric Company („GE“) zu denen von Siemens in Vergleich setzt. Das Ergebnis der Analyse ging an zwei Vorstandsmitglieder, wovon eines dasjenige Vorstandsmitglied war, das den Vergleich erbeten hatte. Das Ergebnis der Analyse wies darauf hin, dass das GE-Programm effizienter die Unternehmensstruktur durchdringen könnte, weil es 300 „Ombudsmänner“ hätte, im Unterschied zu nur sechs Corporate Compliance Office Juristen

bei Siemens (zzgl. 75 Group Compliance Officers und Regional Compliance Officers). Trotz des Vermerks unterblieben Maßnahmen, um die Ressourcen des Corporate Compliance Programms zu verstärken – bis zum Jahr 2007. *Siehe* DOJ Anklageschrift § 79.

Noch tiefgreifender wirkte sich aus, dass das Compliance-Office bei Siemens ein „janusköpfiges“ Mandat hatte: einerseits hatte man den Auftrag, intern Compliance zu kontrollieren, andererseits musste man das Unternehmen nach außen hin verteidigen, wenn Compliance-relevante Angelegenheiten aufkamen, was das Compliance Office im Grunde gleichzeitig zu einer Verfolgungsbehörde als auch zu einer Verteidigung machte. *Id.* § 87. Dies trug jahrelang dazu bei, dass Gelegenheiten verpasst wurden, um Korruptionen innerhalb von Siemens aufzudecken und zu beenden. Trotz klarer Anzeichen von systemischen Problemen in den Geschäftsbereichen Com und Power Generation unterblieb eine breit angelegte Untersuchung. *Id.* §§ 72, 73, 77, 84. Vorstandsmitgliedern war klar, dass der Compliance-Bereich nicht nur zu wenig Ressourcen hatte, sondern auch noch unter strukturellen Defiziten litt. Die Struktur des Compliance-Bereichs wurde nicht revidiert bis zum Oktober 2004, und selbst unter der neuen Struktur hatten die Compliance-Juristen immer noch die Rechtsverteidigung zur Aufgabe.

#### E. Fehlende Reaktion auf Warnsignale

Die behördlichen Dokumente belegen, dass einzelne Vorstandsmitglieder wie auch der Vorstand als Gesamtorgan über Hinweise zu Bestechungen in bestimmten Fällen informiert wurden, die sie auf ein größeres Problem bei Siemens hätten hinweisen müssen. Aber in vielen Fällen unterblieben ausreichende Maßnahmen. Als Gesamtorgan hatte man den Vorstand über Fälle wie z. B. die ENEL-Angelegenheit in Italien bezüglich PG informiert, wie auch über die Ermittlungen von ICN in Liechtenstein, Bestechungsverfahren gegen einen CEO in der Regionalgesellschaft in Asien, Bestechungen bei einem PG-Projekt in Belgrad, Ermittlungen durch Behörden in Bozen gegen einen Com-Angestellten wegen möglicher Bestechungen über ein Bankkonto außerhalb der Buchführung, sowie Zahlungen an Berater durch Intercom, eine 100 %ige Tochter von Siemens, über schweizerische Konten, die von einem örtlichen Vorstandsmitglied treuhändisch gehalten wurden. *Siehe* DOJ Anklageschrift § 77, 84 – 86.

Die ENEL-Angelegenheit im Jahre 2004 war wohl der am meisten herausragende Bestechungsfall. ENEL zeigte fundamentale Probleme im Siemens Compliance-Programm auf und machte es für den Vorstand offensichtlich, dass das Unternehmen ernsthafte Rechtsnachteile erfahren würde, wenn die Lücken im Compliance-Programm nicht behoben werden würden. Obwohl der Vorstand tatsächlich deutliche Schritte zur Verbesserung des Konzern-Compliance-Programms unternahm,

unterblieben zur damaligen Zeit Maßnahmen, welche die unternehmerische Umsicht dem Vorstand aufgrund vorliegender Informationen hätte diktieren müssen. *Siehe* DOJ Anklageschrift § 68 – 78.

Die DOJ Anklageschrift hält dazu fest:

„Von circa 2004 bis circa 2006 hat die SIEMENS Unternehmensführung, zusätzlich zu den Bestechungsvorfällen durch Siemens in Ländern wie Nigeria, Italien, Griechenland und Liechtenstein auch Kenntnis von behördlichen Ermittlungen im Zusammenhang mit Bestechung durch SIEMENS in Israel, Ungarn, Aserbaidschan, Taiwan und China erhalten. Trotzdem haben Mitglieder des SIEMENS Zentralvorstands und andere hochrangige Manager es unterlassen, diesen Vorfällen in angemessener Weise nachzugehen. Der SIEMENS Zentralvorstand hat auch keine effektiven Disziplinarmaßnahmen im Hinblick auf die in diese Vorfälle involvierten Mitarbeiter ergriffen. Beispielsweise erhielten die drei PG-Manager, die in den ENEL-Vorfall verwickelt waren, Abfindungen, wie sie für vorzeitig in Ruhestand gehende Manager vorgesehen waren. Dies geschah trotz der Tatsache, dass manche Mitglieder des Zentralvorstands wussten, dass jedenfalls zwei der Manager zu dem Zeitpunkt, als sie in den Ruhestand gingen, schon zugegeben hatten, Bestechungszahlungen geleistet zu haben.“

DOJ Anklageschrift, § 86.

Anstatt diese Fälle als Indikator für systematische Probleme anzusehen, behandelten Vorstandsmitglieder jeden Fall als isolierten Einzelfall.

F. Tatsachen wurden dem Prüfungsausschuss nicht zur Kenntnis gebracht

In Bezug auf die Arbeit des Prüfungsausschusses hält die DOJ Anklageschrift pointiert fest:

„Von ca. 2004 bis ca. 2006, haben es Mitglieder der Unternehmensführung fortdauernd unterlassen, den Prüfungsausschuss auf die Bedeutung der bei Siemens entdeckten Compliance-Verstöße aufmerksam zu machen. Die Berichte an den

Prüfungsausschuss durch den Chief Compliance Officer waren grundsätzlich Statusberichte über staatsanwaltschaftliche Ermittlungen und übermittelten oft unvollständige Informationen. In einigen Fällen beantwortete die Unternehmensführung Fragen des Prüfungsausschusses mit unzutreffenden Informationen. Zu keiner Zeit hat das Management dem Prüfungsausschuss ein Gefühl der Beunruhigung oder einer aufkommenden Krise vermittelt.”

*Id.* § 88. *Siehe auch id.*, §§ 74, 75, 78, 82 und 83.

#### **IV. Siemens Heute**

In den zwei Jahren, die seit der Hausdurchsuchung durch die Münchner Staatsanwaltschaft vergangen sind, wurden im Unternehmen bahnbrechende Veränderungen erreicht. So wurden unter anderem die Führungsspitze ausgewechselt, die Organisationsstruktur gestrafft, die Aufgabenbereiche für Compliance, Recht und Audit erneuert und gestärkt und die Behebung der Lücken im internen Kontrollsystem in Angriff genommen. Die neue Führungsspitze des Unternehmens zeigte großes Engagement hinsichtlich der Compliance-Untersuchung und war bestrebt, sowohl festzustellen, was bei Siemens falsch gelaufen war, als auch Schwachstellen zu beheben. Wie im Folgenden detaillierter dargelegt werden wird, ist Siemens schlichtweg nicht mehr das gleiche Unternehmen, das es noch vor zwei Jahren war.

##### **A. Veränderungen in der Führungsspitze**

In den letzten beiden Jahren hat sich die oberste Führungsspitze von Siemens in personeller Hinsicht grundlegend verändert. Das Unternehmen hat einen neuen Vorstandsvorsitzenden, Chefjustitiar, Chief Audit Officer und Chief Compliance Officer.

Im Juli 2007 wurde mit Herrn Peter Löscher, der zuletzt in der Führungsspitze von Merck & Co. und GE tätig war, erstmals ein Vorstandsvorsitzender berufen, der nicht schon früher einmal für das Unternehmen Siemens tätig gewesen war. Siemens betraute zudem Herrn Peter Y. Solmssen, der in den letzten neun Jahren als Corporate Officer bei GE und General Counsel der GE Healthcare beschäftigt war, mit der Verantwortung für Recht und Compliance-Angelegenheiten und berief ihn in den Vorstand. Damit wurde erstmalig ein Chefjustitiar in den Siemens-Vorstand berufen. Im September 2007 wurde der früher stellvertretende Vorstandsvorsitzender und Chief

Administrative Officer bei der Celanese AG zum Chief Compliance Officer ernannt. Zum Chief Audit Officer und Leiter des neu organisierten Bereichs Internal Audit wurde ein ehemaliger Partner für forensische Untersuchungen bei PricewaterhouseCoopers LLP. Sämtliche dieser neuen Führungskräfte sind von Siemens zum Teil auch wegen ihrer Kenntnisse im Bereich von weltweiten Anti-Korruptionsvorschriften und wegen ihres Einsatzes für Compliance ausgewählt worden.

Das Unternehmen rationalisierte das operative Geschäft, indem die zahlreichen operativen Geschäftszweige in drei Sektoren zusammengelegt wurden: Industry, Energy und Healthcare. Außerdem unterteilte das Unternehmen die Regionalgesellschaften in Gruppen, um eine bessere Führung zu gewährleisten und Compliance herzustellen. Der Vorstandsvorsitzende eines jeden Sektors wurde in den Vorstand berufen, und jeder dieser Vorstandsvorsitzenden ist nun für die Einhaltung der Compliance in seinem Sektor verantwortlich. Zusätzlich verkleinerte Siemens den Vorstand von elf auf acht Mitglieder. Keines der elf Mitglieder, mit denen der Vorstand im April 2006 besetzt war, verblieb.

Die Berichtsstrukturen in den Bereichen „Recht“ und „Finanzen“ wurden durchgreifend geändert. In beiden Bereichen wurde eine neue, umfassende fachliche Berichtsstruktur eingeführt, die sicherstellt, dass alle leitenden Mitarbeiter des Bereichs Finanzen mittelbar oder unmittelbar an den CFO des Unternehmens berichten, und alle Rechtsanwälte mittelbar oder unmittelbar an den General Counsel berichten. Durch diese Maßnahme wird ein gesteigertes Maß an Steuerungsdichte in Bereichen hergestellt, die für Compliance und Überwachung von Compliance maßgeblich sind.

Der Aufsichtsrat wurde ebenfalls neu strukturiert. Im April 2007 richtete der Aufsichtsrat einen Compliance-Ausschuss ein, der aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden und vier (heute fünf) weiteren Mitgliedern bestand. Der damalige Vorsitzende des Prüfungsausschusses wurde zum Aufsichtsratsvorsitzenden bestellt.

## B. Verbesserter „Tone from the Top“

Die endgültige Verantwortung für Compliance-Angelegenheiten wurde auf den Vorstandsvorsitzenden und den Chefjustitiar übertragen und zusätzlich dazu hat die neue Leitung von Siemens deutlich gemacht, dass sie in Zukunft keine Verstöße gegen Compliance-Regeln dulden wird. Das Unternehmen hat im August 2007 einen Disziplinausschuss eingerichtet, dessen Aufgabe es ist, Mitarbeiter zu maßregeln, die gegen Anti-Korruptionsgesetze oder Siemens-Richtlinien verstoßen, und Ansprüche auf Schadenersatz gegen ehemalige Mitarbeiter

25 / 31

geltend zu machen, die angeblich an korruptionsrelevanten Handlungen beteiligt waren oder ihre Pflicht, solche zu verhindern, verletzt haben. Der Disziplinarausschuss hat bereits Sanktionen gegen mehrere Dutzend Mitarbeiter wegen Fehlverhaltens im Zusammenhang mit Korruption und in einigen Fällen auch die Kündigung des Arbeitsverhältnisses empfohlen. Gegen eine Vielzahl von Mitarbeitern wurden disziplinarische Maßnahmen verhängt.

Die Führungsspitze des Unternehmens hat Einsatz in Sachen Transparenz und ethisch einwandfreier Geschäfte demonstriert, hat eingeräumt, dass es in der Vergangenheit Verfehlungen gab, und klar gemacht, dass es sicherstellen wird, dass Fehlverhalten vollständig untersucht wird und weitere Fehlritte in Zukunft nicht geduldet werden.

In einem Brief vom April 2008 an die Mitarbeiter schreibt Herr Löscher:

„Zugleich ist aber auch klar, dass es aus der Mitte unseres Unternehmens über längere Zeit unverantwortliches und wohl auch kriminelles Handeln gab. Was im Einzelnen stattgefunden hat und wie dies lange Zeit unentdeckt bleiben konnte, wird von staatlichen Institutionen im In- und Ausland und parallel von im Auftrag des Unternehmens arbeitenden unabhängigen Ermittlern untersucht. Wir tun alles für vollständige Aufklärung, und wir wollen, dass klar wird, wer verantwortlich war. Selbstverständlich werden letztlich Aufsichtsbehörden und Gerichte zu urteilen haben. Aber unser Interesse heißt: Transparenz, Klarheit, Wahrheit, Verantwortlichkeit.

Genauso wichtig ist, dass wir Sie alle bestärken und ertüchtigen, mit Compliance-Themen angemessen umzugehen und genau hinzusehen, damit wir die Risiken, die das Unternehmen in der Vergangenheit nicht hinreichend im Griff hatte, für die Zukunft beherrschen. Dafür haben wir unser Compliance-Programm entwickelt. Wir kommen damit gut voran und finden hohe Anerkennung.

Wir machen nur sauberes Geschäft. Und nur sauberes Geschäft ist nachhaltiges Geschäft. Das gilt ausnahmslos, immer und überall. Bitte widmen Sie sich mit dieser Einstellung und ganzer Kraft unseren Kunden und unserem Geschäft. Dann sind wir auf gutem Weg.“

## C. Auseinandersetzung mit Korruptionsrisiken

Das Unternehmen hat entscheidende Schritte zur Kontrolle von Korruptionsrisiken, die Beraterverträgen und ähnlichen Verträgen innewohnen und durch frühere Unternehmensrichtlinien nicht vollständig beseitigt worden waren, unternommen. Im Februar 2007 hat das Management dem Abschluss neuer BCAs und solcher Zahlungen, die auf Grundlage existierender BCAs vorgenommen wurden, einstweiligen Einhalt geboten. Das Unternehmen hat zudem eine sorgfältige Durchsicht aller noch gültigen BCAs durchgeführt und sichtete mit Hilfe einer externen Rechtsanwaltskanzlei alle Sales Agency Agreements.

Das Unternehmen machte einen noch weitreichenderen Schritt, indem es neue, strenge Richtlinien einführte, die für die Aufnahme jeglicher Art von Geschäftsbeziehungen gelten, gleichgültig, ob der Geschäftspartner Consultant, Agent oder Lieferant genannt wird oder eine andere Bezeichnung trägt. Die neue Richtlinie vom 30. Juli 2008 legt fest, dass „alle Siemens Geschäftseinheiten vor der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit Partnern durch geeignete Maßnahmen sicherstellen, dass die Geschäftsbeziehungen angemessen überprüft und verwaltet werden.“ Diese Schritte bestehen in einer Risikobewertung und einer strengen Überprüfung durch Due Diligence, wobei ein Online-Hilfsprogramm verwendet wird, das Prozessunterstützung bietet, für Transparenz sorgt und Aufschluss über die jeweilige Verantwortlichkeit gibt. Die aktuelle Richtlinie, die bei der Einordnung jeder Art von Geschäftspartnern einen Risikobewertungsansatz verfolgt, setzt nun den Standard für Regelungen von Geschäftsbeziehungen zu Dritten.

## D. Ein verbessertes und drastisch ausgeweitetes Compliance-Programm

Das Unternehmen hat im Januar 2007 einen Lenkungsausschuss aus fünf leitenden Angestellten zur Verbesserung der Compliance bei Siemens gebildet. Seitdem hat der Lenkungsausschuss auch teilweise aufgrund von Informationen, die mit Hilfe der Untersuchung des Prüfungsausschusses und der Überprüfung des internen Controllings gewonnen wurden, bedeutende Änderungen vorgeschlagen und eingeführt.

Siemens hat für Compliance klare Berichtslinien eingeführt, mit verantwortlicher Leitung an der Spitze der Unternehmensführung. Das Unternehmen restrukturierte das Corporate Compliance Office und setzte direkte Berichtslinien zwischen den Sektor und Regional Compliance Officers und dem Chief Compliance Officer durch. Der Chief Compliance Officer berichtet nunmehr sowohl an den General Counsel wie auch an den CEO.

Legal Services und Compliance wurden unter der Leitung des Chefjustitiars zusammengelegt und gefestigt. Der Compliance-Bereich richtete vier neue Abteilungen zur Entwicklung und Unterstützung der Bemühungen im Compliance-Bereich im gesamten Unternehmen ein. Die neue Struktur gibt dem Aufgabenbereich Compliance die notwendige Unterstützung, Klarheit und Zurechenbarkeit von Verantwortung. Zusätzlich wurde die Rechtsabteilung durch zahlreiche erfahrene Mitarbeiter von innerhalb und außerhalb des Konzerns neu strukturiert. Wichtig ist auch, dass die Juristen dazu ermächtigt wurden, sich in den Geschäftsfeldern, denen sie zugeteilt sind, aktiv einzusetzen und in deren Rahmen sie angewiesen sind, eigeninitiativ Compliance-Angelegenheiten anzusprechen.

Heute verfügt Siemens über mehr als 500 Mitarbeiter weltweit, die ausschließlich für Compliance-Aufgaben zuständig sind. Das Unternehmen hat zusätzlich eine neue Abteilung eingerichtet, die für Ermittlungen in Compliance-Angelegenheiten zuständig ist und von einem ehemaligen Interpol-Beamten geleitet wird. Gerade werden für diese Abteilung Ermittler eingestellt.

Seit November 2006 hat Siemens ein weitaus umfangreicheres Schulungsprogramm zur Verhinderung von Korruption eingeführt. Mehr als 180.000 Mitarbeiter, also mehr als ein Drittel der Belegschaft des Unternehmens weltweit, haben Schulungen in Compliance-Angelegenheiten, einschließlich des FCPA und anderen Anti-Korruptionsgesetzen, erhalten. Siemens hat auch regelmäßige Treffen und Konferenzen eingeführt, deren Zweck es ist, die Compliance-Beauftragten des Unternehmens zusammenzubringen, damit wichtige Herausforderungen auf dem Gebiet der Anti-Korruptionsmaßnahmen diskutiert werden. Zum ersten Mal bietet das Unternehmen finanzielle Anreize für erwiesene Leistungen auf dem Gebiet der Compliance.

Das Unternehmen hat ein neues Compliance-Handbuch für Mitarbeiter und eine klare weltweite Richtlinie zur Verhinderung von Korruption herausgegeben. In der Erkenntnis, dass das lokale Management am Besten in der Lage ist, den richtigen „tone from the top“ zu finden und die neue Compliance-Initiative umzusetzen, hat das Unternehmen zudem ein Programm zur Umsetzung der Anti-Korruptionsrichtlinien und erweiterter interner Kontrollen in über 1.400 Siemens-Einheiten weltweit eingerichtet. Um den Mitarbeitern die Meldung von Compliance-bezogenen Bedenken zu erleichtern, wurden eine Online-Beratungsstelle und eine 24-Stunden Notrufstelle für Compliance-Angelegenheiten eingerichtet, sowie ein externer Ombudsmann engagiert. Schließlich hat das Unternehmen eine Reihe von Gemeinschaftsinitiativen ins Werk gesetzt, u. a. mit der Weltbank, die gewährleisten sollen, dass andere multinationale Unternehmen ein Bekenntnis zur Einhaltung von Anti-Korruptionsgrundsätzen in ihrem Geschäft abgeben.

## E. Gestärkte und konsolidierte Revision

Die Abteilung Internal Audit bei Siemens wurde ebenfalls neu organisiert. Das Unternehmen bündelte alle Audit-Aufgaben in einer Abteilung mit 450 Mitarbeitern, genannt Corporate Finance Audit („CF A“), geleitet von einem ehemaligen Partner von PricewaterhouseCoopers LLP, der über weitreichende internationale Erfahrung auf dem Gebiet der Korruptionsbekämpfung verfügt. Der Chief Audit Officer erstattet Bericht an den Finanzvorstand und hat eine direkte Verbindung zum Prüfungsausschuss. Die neue CF A Abteilung stellt derzeit eine erhebliche Anzahl von zusätzlichem Personal ein, darunter hunderte neue Mitarbeiter, die zuvor noch nicht für Siemens tätig waren. Ebenso wird die Eignung der derzeitigen und der neu eingestellten Mitarbeiter in dem Ziel überprüft, sicherzustellen, dass nur qualifizierte und fähige Mitarbeiter mit Audit-Aufgaben betraut sein werden.

CF A hat die Methoden interner Prüfungen bei Siemens neu gestaltet. Dabei wurde die Vollständigkeit der Finanzberichterstattung, die Effektivität des Risikomanagements und der internen Kontrollsysteme und die Einhaltung der Compliance-Regeln berücksichtigt. Alle Prüfungen werden nun von CF A geleitet und zentral gemeldet. Die Informationen, die in diesem Prozess verwendet werden, stammen aus einem kürzlich bei Siemens entwickeltem System, das sich „Enterprise Risk Management“ oder ERM-Prozess nennt. Im ERM-Prozess werden unternehmensweit strategische, geschäftsbedingte, finanzielle und Compliance-bezogenen Risiken für Siemens beurteilt.

## F. Schließung von Lücken in den internen Kontrollsystemen

Seit November 2006 hat das Unternehmen bedeutende Schritte unternommen, um Lücken in den internen Kontrollsystemen zu schließen. Eine fachübergreifende Arbeitsgruppe befasst sich mit Schwächen in den Systemen zur Kontrolle von Geldmitteln, Bankkonten und den IT-gestützten Buchhaltungssystemen, die ggf. den unrechtmäßigen Gebrauch von Geldmitteln bei Siemens ermöglichen. Unter anderem hat die neue Leitung von Siemens eine Reihe neuer Regeln und Leitlinien aufgestellt, die die Handhabung aller Bankkonten bündeln sollen und strengere Kontrollen über Bargeld und bargeldähnliche Mittel vorsehen. Beispiele dafür sind:

- die Reduktion der vom Siemens-Konzern unterhaltenen Bankkonten und die Einführung von Regelungen und Prozessen, die sicherstellen, dass alle Bankkonten zentral registriert und von Siemens Financial Services, welches als zentrale Stelle für Finanzangelegenheiten im Unternehmen agiert, überwacht werden,

29 / 31

- Klarstellung des Verbots, Siemens-Gelder auf Bankkonten anzulegen, die auf den Namen eines Siemens-Mitarbeiters oder eines Dritten eingetragen sind,
- Verbesserung der Vorschriften zur Regelung der Zeichnungsberechtigung für Zahlungen und andere Transaktionen,
- weitere Zentralisierung der Automatisierungsprozesse für Zahlungen an Dritte,
- Einschränkung der Vorauszahlungen an Mitarbeiter in bar sowie der Verwahrung und der Auszahlung von Bargeld,
- Einrichtung eines Verfahrens zur Sicherstellung des Abgleichs der Konzernverrechnungskonten,
- Einrichtung von Prozessen zur Datensicherung und ergänzender Kontrollen der Zahlungssysteme,
- Aktualisierung des Genehmigungsprozesses für Projektleitungen zur Begegnung von Korruptionsrisiken bei der Angebotsabgabe für Projekte und bei der Ausführung von Projekten.

## V. Verbleibende Herausforderungen

Trotz der tiefgreifenden Verbesserungen bei Siemens im Laufe der letzten zwei Jahre, wird Siemens auch zukünftig nicht stillstehen. Das Unternehmen ist entschieden, die Verbesserungen im Kontrollsystem von Siemens und die neue Compliance-Kultur aufrechtzuerhalten und fortzuführen. Dazu bedarf es des nachhaltigen Engagements der Mitarbeiter auf allen Ebenen.

Die Ereignisse im November 2006, wenngleich sie zu den schwierigsten Momenten des Unternehmens gehören, dienten als Auslöser für bedeutende und seit langem überfällige Veränderungen. Und dadurch, dass wichtige Maßnahmen ergriffen wurden, der Compliance- und Audit-Bereich verbessert wurde, die Lücken in den internen Kontrollsystemen geschlossen und neue Führungskräfte, die den richtigen „tone from the top“ entwickelt haben, ins Unternehmen geholt wurden, ist Siemens für die Zukunft gut aufgestellt, um die Zielsetzung, nur nachhaltig saubere Geschäfte zu machen, zu verwirklichen.

Die letzten beiden Jahre waren sicherlich nicht die einfachsten für Siemens. Aber es ist erfreulich, dass so viele Investoren, Mitarbeiter und Kunden dem Unternehmen treu geblieben sind. Dank des

ungeheuren Einsatzes und einer beispiellosen Selbstprüfung hat das Unternehmen erreicht, dass Behörden an einigen der wichtigsten Standorten, an denen Siemens Geschäfte tätigt, wieder Vertrauen zu Siemens aufgebaut haben. Das Unternehmen blickt nach vorne in eine Zukunft, in der Siemens wieder als führendes Unternehmen angesehen wird, und zwar nicht nur im Wettbewerb, sondern auch in den Bereichen Corporate Governance und Compliance.

Die **Siemens AG** (Berlin und München) ist ein weltweit führendes Unternehmen der Elektronik und Elektrotechnik. Der Konzern ist auf den Gebieten Industrie und Energie sowie im Gesundheitssektor tätig. Rund 430.000 Mitarbeiter (fortgeführte Aktivitäten) entwickeln und fertigen Produkte, projektieren und erstellen Systeme und Anlagen und bieten maßgeschneiderte Lösungen an. Siemens steht seit über 160 Jahren für technische Leistungsfähigkeit, Innovation, Qualität, Zuverlässigkeit und Internationalität. Im Geschäftsjahr 2008 erzielte das Unternehmen nach IFRS einen Umsatz von 77,3 Mrd. EUR und einen Gewinn nach Steuern von 5,9 Mrd. EUR. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.siemens.com](http://www.siemens.com).