

# **Siemens Compliance System Erfahrungen und Herausforderungen**

## **Compliance-Management an Hochschulen**

München,  
22. November 2012



## Inhaltsübersicht

- Der Fall Siemens – Was haben wir erreicht
- Compliance – ein unverzichtbarer Teil unserer Kultur der Integrität
- Warum ist Compliance so wichtig
- Organisation und Aufgabe von Compliance
- Unser Compliance System:  
Vermeiden - Erkennen – Reagieren
- Schaffung fairer Marktbedingungen



# Wie das Ausmaß des Korruptionfalles, so waren auch die Anstrengungen zu seiner Aufarbeitung einmalig



# Jetzt aber geht es um Nachhaltigkeit von Compliance und Vorbildfunktion von Siemens

- Ein schmerzvolles Kapitel liegt hinter uns – die Kosten des gerichtlichen Vergleichs und der Untersuchungen betragen ~ €2,0 Mrd.
- Ein von der SEC eingesetzter Monitor beobachtet unseren weiteren Weg

## Der nächste Schritt

- **Schaffen einer Unternehmenskultur der Verantwortlichkeit und Integrität**
- **Den Standard bei Compliance setzen...**
- **... und auf dieser Basis “Collective Action“ zur Korruptionsbekämpfung vorantreiben**



## Inhaltsübersicht

- ❑ Der Fall Siemens – Was haben wir erreicht
- ❑ Compliance – ein unverzichtbarer Teil unserer Kultur der Integrität
- ❑ Warum ist Compliance so wichtig
- ❑ Organisation und Aufgabe von Compliance
- ❑ Unser Compliance System:  
Vermeiden - Erkennen – Reagieren
- ❑ Schaffung fairer Marktbedingungen



**Nachhaltigkeit als Schlüssel zum Erfolg:  
Seit 163 Jahren Siemens**

**SIEMENS**

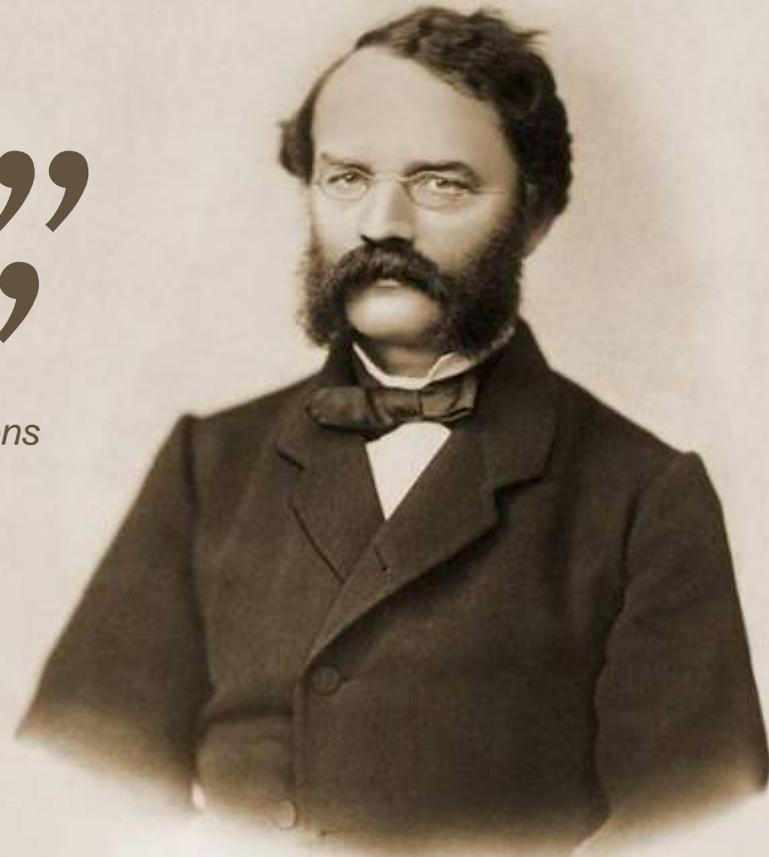
**“ Für augenblicklichen  
Gewinn verkaufe ich  
die Zukunft nicht! ”**

*Werner von Siemens*

**Innovativ**

**Exzellent**

**Verantwortlich**



# Unsere Werte sind seit über 160 Jahren das Fundament für den Erfolg von Siemens

**SIEMENS**

## Unsere Werte – für weltweit nachhaltigen Geschäftserfolg

### Verantwortungsvoll

...bedeutet, dass wir uns zu ethischem und verantwortungsvollem Handeln verpflichten



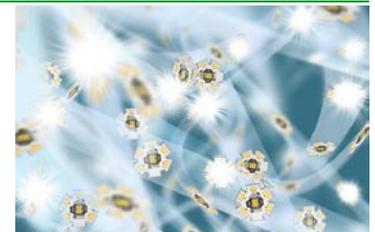
### Exzellent

...beschreibt unsere Höchstleistung und die herausragenden Ergebnisse unserer Arbeit



### Innovativ

...beschreibt unser Bestreben, jetzt und in Zukunft nachhaltig Wert zu schaffen



# Die Botschaft zu Compliance ist authentisch, klar und kompromisslos

SIEMENS

„Verantwortungsvolle  
Unternehmensführung  
ist die Grundlage unseres  
Erfolgs und ein wesentliches  
Element unserer Werte.

Spitzenleistung mit höchsten  
ethischen Standards.“

*Peter Löscher,  
Vorsitzender des Vorstands  
der Siemens AG*



„Verantwortungsvolle  
Unternehmensführung  
ist die Grundlage  
unseres Erfolgs und ein  
wesentliches Element  
unserer Werte. Spitzen-  
leistung mit höchsten  
ethischen Standards.“

*Peter Löscher,  
Vorsitzender des Vorstands  
der Siemens AG*

Wir stehen für unsere Werte

Verantwortungsvoll – Exzellent – Innovativ

Finden Sie weitere Informationen auf [intranet.siemens.com/compliance](http://intranet.siemens.com/compliance) und  
[www.siemens.com/vs/buss](http://www.siemens.com/vs/buss)

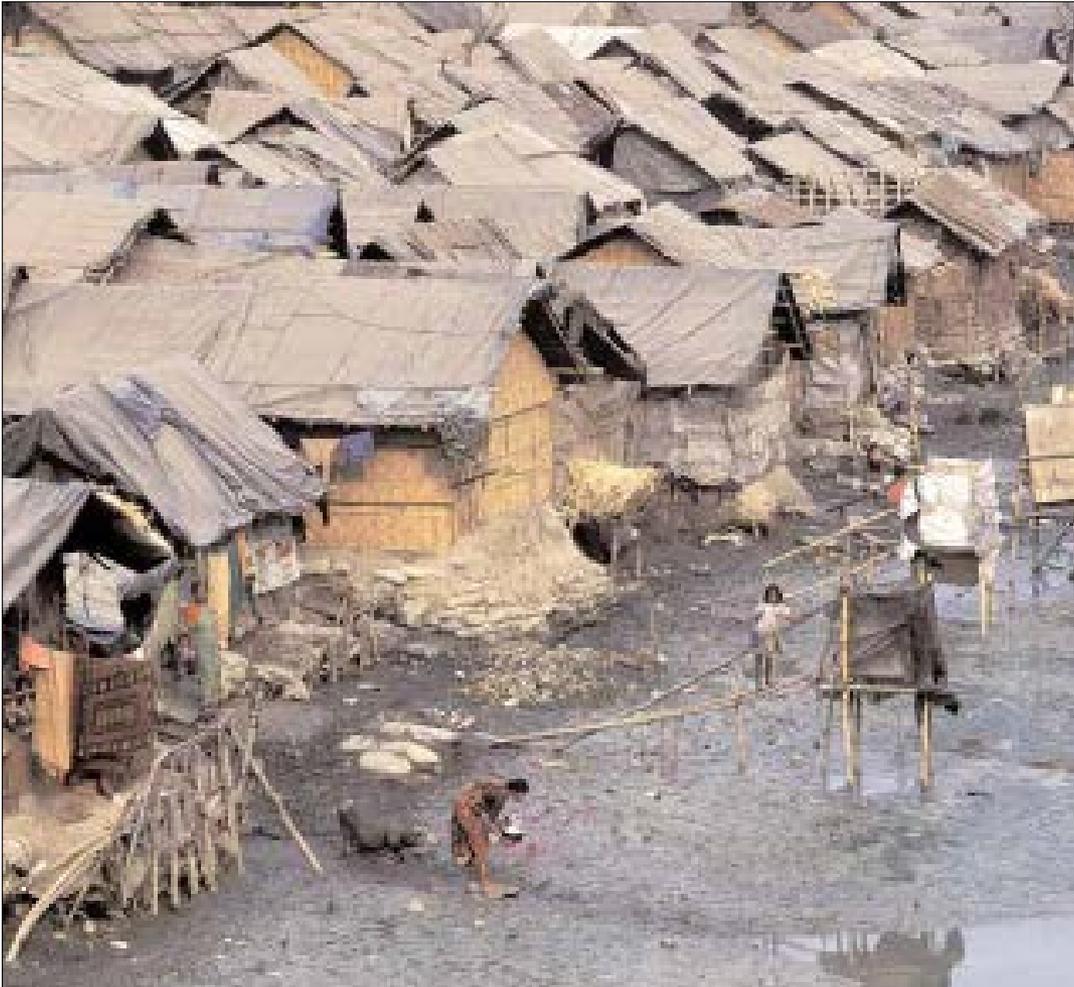
SIEMENS

## Inhaltsübersicht

- ❑ Der Fall Siemens – Was haben wir erreicht
- ❑ Compliance – ein unverzichtbarer Teil unserer Kultur der Integrität
- ❑ Warum ist Compliance so wichtig
- ❑ Organisation und Aufgabe von Compliance
- ❑ Unser Compliance System:  
Vermeiden - Erkennen – Reagieren
- ❑ Schaffung fairer Marktbedingungen



# Korruption blockiert die nachhaltige Entwicklung von Gesellschaften



**1** Korruption führt zu falschen Entscheidungen und zur falschen Verteilung von Ressourcen

**2** Sie lähmt nationale Wirtschaftssysteme, insbesondere in Entwicklungsländern

**3** Sie zerstört Wettbewerb und verlangsamt die wirtschaftliche Entwicklung

# Korruption zerstört unsere Märkte



**1** Ein korruptes Unternehmen schwächt Transparenz und Glaubwürdigkeit

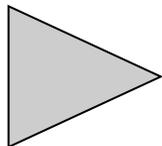
**2** Die Produktqualität leidet bei nur geringen Anreizen, auf der Basis von Qualität und Preis im Wettbewerb zu bestehen.

**3** Ungenaue Buchhaltung (Bücher und Aufzeichnungen) führt zum Kontrollverlust

## Inhaltsübersicht

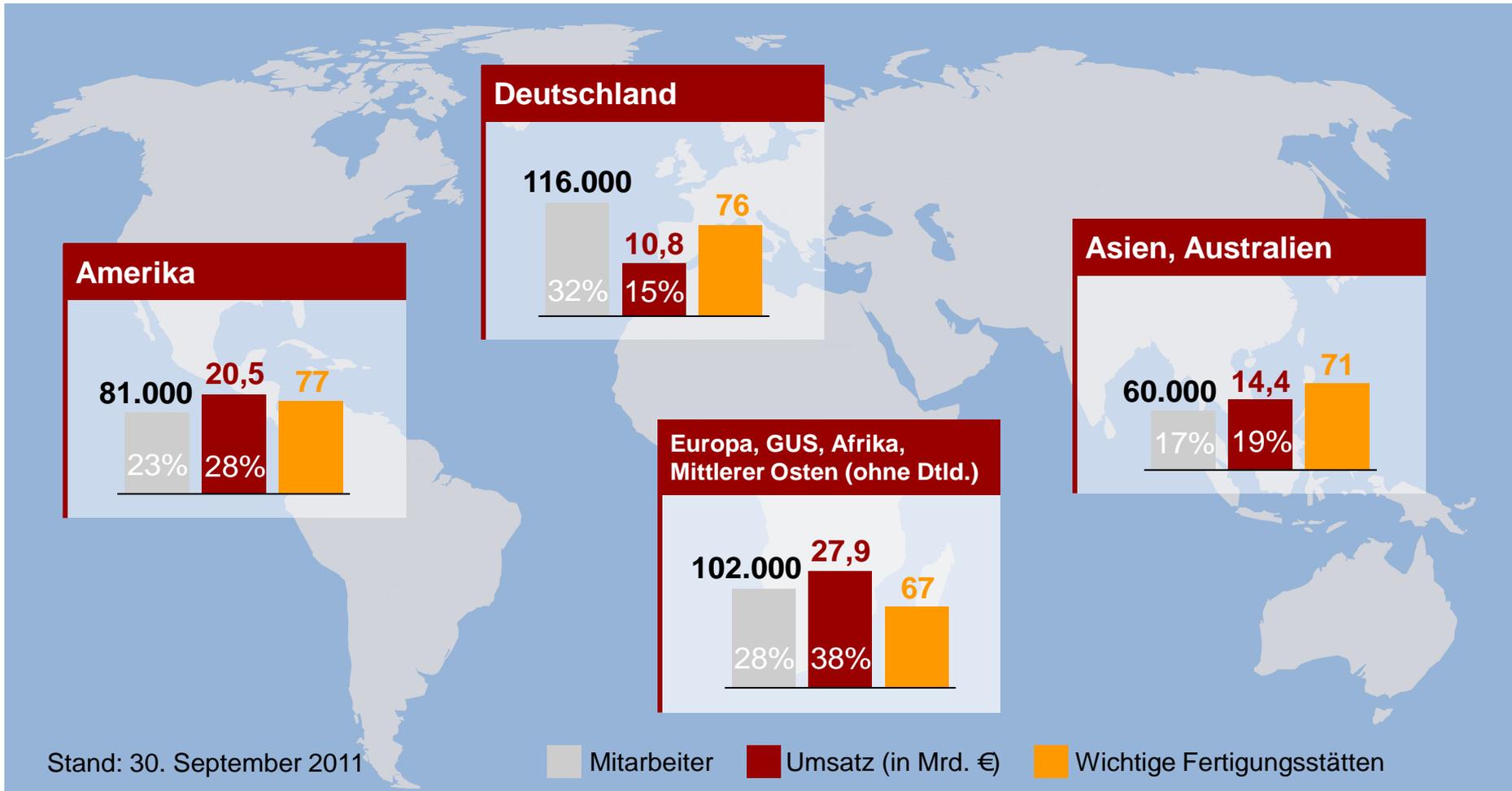
- ❑ Der Fall Siemens – Was haben wir erreicht
- ❑ Compliance – ein unverzichtbarer Teil unserer Kultur der Integrität
- ❑ Warum ist Compliance so wichtig
- ❑ Organisation und Aufgabe von Compliance
- ❑ Unser Compliance System:  
Vermeiden - Erkennen – Reagieren
- ❑ Schaffung fairer Marktbedingungen





Compliance ist kein Programm, sondern die Art, wie wir Geschäfte machen und Integrität bei Siemens verwirklichen

# Compliance ist ... ...weltweit



Alle Zahlen beziehen sich auf fortgeführte Aktivitäten.

# Compliance bei Siemens: Klare Aufgaben und Rollen

## Was ist Compliance?

- Das Einhalten der Gesetze eines jeden Landes, in dem wir geschäftlich tätig sind und der entsprechenden Siemens Regelwerke, insbesondere Siemens Business Conduct Guidelines

## Aufgaben und Rollen der Compliance Organisation

Wir unterstützen nachhaltigen Geschäftserfolg:

- Wir kommunizieren kontinuierlich die besondere Bedeutung von Compliance für Siemens
- Wir bündeln unternehmensweit die Expertise zur Verhinderung von Korruption und sonstiger Verstöße gegen den fairen Wettbewerb in allen drei Dimensionen (Vorbeugen, Erkennen, Reagieren)
- Verletzungen von Gesetzen, Siemens-Regelwerken oder Siemens-Prozessen können ein Risiko von Strafen oder einer Rufschädigung für Siemens zur Folge haben. Wir stellen sicher, dass solche berichteten Compliance-Verstöße gemeinsam mit den zuständigen Fachabteilungen und Führungskräften ordnungsgemäß behandelt, analysiert und abgestellt werden.
- Wir haben die Richtlinienkompetenz für interne Untersuchungen und für die Ahnung von Compliance-Verstößen.
- Wir stärken mit Collective Action das Umfeld für faire Wettbewerbsbedingungen in unseren Märkten



**Compliance ist kein Programm, sondern die Art wie wir Geschäfte machen  
und Integrität bei Siemens verwirklichen**

## Inhaltsübersicht

- ❑ Der Fall Siemens – Was haben wir erreicht
- ❑ Compliance – ein unverzichtbarer Teil unserer Kultur der Integrität
- ❑ Warum ist Compliance so wichtig
- ❑ Organisation und Aufgabe von Compliance
- ❑ Unser Compliance System:  
Vermeiden - Erkennen – Reagieren
- ❑ Schaffung fairer Marktbedingungen



# Das Siemens Compliance System: Vorbeugen – Erkennen – Reagieren



**“Compliance ist nicht nur ein Programm, sondern definiert, wie wir Geschäfte machen – und damit die Integrität von Siemens sicherstellen”**

## Unsere mittelfristigen Ziele

### Compliance effizient sicherstellen

Compliance Risiken sind bekannt und

- Effektiv überwacht und gemanagt (keine systematischen Verstöße)
- Effizient gemanagt (ohne überflüssigen Aufwand)

### Integrität im Unternehmen fördern

- Integre Entscheidungen im Unternehmen sicherstellen und die Unternehmenswerte verwirklichen
- Gemeinsam mit Anderen Korruption bekämpfen (“collective action“) und so fairen Wettbewerb fördern

# Jedoch Kontrollen alleine führen nicht zu verantwortlichem Handeln. Es bedarf der Wertorientierung

Vier Fragen sollte sich jeder Mitarbeiter stellen, wenn er für Siemens Entscheidungen trifft

- 1 Ist es im Interesse von Siemens?**
- 2 Ist es im Einklang mit den Siemens Werten und meinen Werten?**
- 3 Ist es rechtmäßig?**
- 4 Ist es etwas, wofür ich bereit bin, Verantwortung zu übernehmen?**

**Falls die Antwort JA ist, dann handle danach**



# Schulungen bleiben entscheidend für den Erfolg des Compliance Programms

	Art des Trainings	Zielgruppe
 <p><b>Präsenz-Trainings</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulung “Globale Prävention von Bestechung / Wettbewerbsrecht”</li> <li>▪ Basis- und Auffrischungstraining Antikorruption</li> <li>▪ “Antitrust Risk Assessment” &amp; Massnahmen</li> <li>▪ Training zu Compliance Tools <sup>1)</sup></li> <li>▪ Compliance Officer Trainings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitende Angestellte <sup>2)</sup></li> <li>▪ “Sensitive Funktionen” <sup>3)</sup></li> <li>▪ Spezifische Zielgruppen (Vertrieb, Projektmanagement, Einkauf, etc.)</li> <li>▪ Alle Einheiten gemäß ihrer Risikoklasse</li> <li>▪ Compliance Organisation</li> </ul>
 <p><b>Online-Trainings</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antikorruption</li> <li>▪ Globaler Wettbewerb (Antitrust)</li> <li>▪ Business Conduct Guidelines (Verhaltenskodex)</li> <li>▪ Ihre Unterschrift – Ihre Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiter mit Unterschriftsberechtigung</li> </ul>

1) Limits of Authority (LoA, Genehmigungsprozess im Projektgeschäft), Business Partner Due Diligence, Geschenke & Einladungen

2) durchgeführt März - September 2007

3) Führungskräfte/Mitarbeiter, die mit öffentlichen Auftraggebern und/oder Staatsangestellten zu tun haben (“sensitive functions”)

**Das Erkennen von Compliance Risiken in einer frühen Phase hilft, geeignete Maßnahmen zur Verringerung oder Vermeidung im Vorwege zu finden**

**SIEMENS**

### **Das Compliance Risk Assessment ist ...**

- ... zukunftsorientiert
- ... eine aktive Risikomanagement-Methode
- ... ist ein erster Schritt für das Senior Management Risiken auf Inhalt und Relevanz zu prüfen und ggf. als Potenzial für Siemens Enterprise Risk Management (ERM) zu identifizieren

### **Das Ziel des Compliance Risk Assessments ist es ...**

- ... Compliance Risiken zusammen mit dem Business zu beurteilen
- ... Maßnahmen zur Vermeidung definieren
- ... Bewusstsein zu schaffen und hervorzuheben, das das Management die Verantwortung für Compliance Risiken im Business hat

## Die Compliance-Wahrnehmung ist wichtig ...

**... denn sie zeigt, in welchem Maß Compliance von Mitarbeitern und Management wirklich praktiziert wird.**

Verletzungen der Compliance-Regeln stellen nach wie vor ein enormes Geschäftsrisiko dar.

„Compliance ist kein Programm, sondern die Art wie wir Geschäfte machen und Integrität bei Siemens verwirklichen“.

Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter muss Compliance leben.



**... denn Sie steht für den Fortschritt und die Entwicklung einer Kultur der Integrität**

- Einhaltung von Gesetzen und Normen
- Leben unserer Werte und Business Conduct Guidelines
- Vorbildfunktion der Führungskräfte

**Das ehrliche Feedback der Mitarbeiter ...**

... hilft den Führungskräften dabei, Bereiche ausfindig zu machen, in denen sich das Integritäts- und Compliance-Management weiter verbessern lässt.

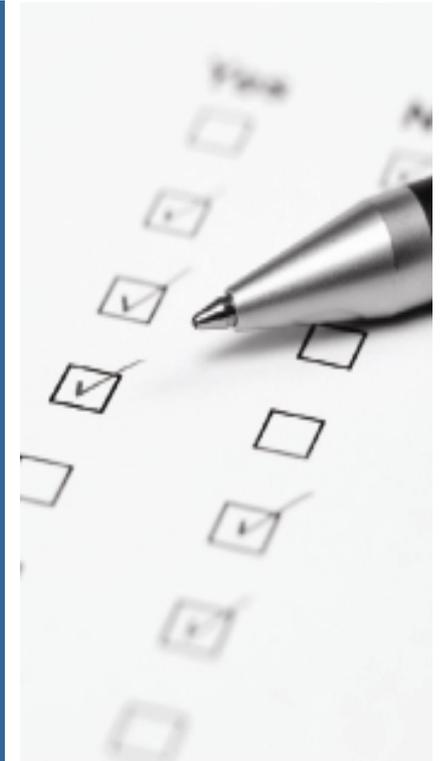
## Die Umfrage nützt allen ...

### ... Mitarbeiter, Führungskräfte und Siemens als Ganzes

Mit dem Siemens Global Engagement Survey holen wir das Feedback aller Siemens Mitarbeiter ein. Dieses dient als Grundlage für die Weiterentwicklung unserer Organisation.

#### Die Ziele der Umfrage:

- Feedback unternehmensweit einholen und mit allen Mitarbeitern in einen Dialog treten
- Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen und Bewährtes beibehalten
- Feststellen, was unsere Mitarbeiter wirklich bewegt und was Compliance und Integrität am besten unterstützt
- Das Verhalten von Führungskräften besser mit Siemens Werten in Einklang bringen
- Wertvolle Informationen und Ideen für konkrete Aktionspläne gewinnen
- Durch Arbeit an den Befragungsergebnissen Kosten reduzieren und Profit erhöhen
- Versteckte Probleme, Chancen und mögliche Lösungen identifizieren
- Einen Plan für bahnbrechende Verbesserungen erstellen
- Ressourcen auf die wichtigsten Bereiche mit der größten Rentabilität konzentrieren
- Die Unternehmens-Effektivität signifikant zu erhöhen
- Weniger Arbeit für Sie, mehr Erkenntnisse für Siemens: Konsolidierung des Compliance Perception Survey und aller lokalen Umfragen in einer einzigen Erhebung



## Was geschieht mit den Umfrageergebnissen?

Messung und Analyse der Ergebnisse sind nur der erste Schritt eines fortlaufenden Zyklus

Die Umfrage wird einmal pro Jahr durchgeführt. Der jährliche Global Engagement & Compliance Survey-Zyklus umfasst folgende Schritte:

- Messen
- Bericht/Bewerten
- Entwickeln/Abstimmen von Maßnahmen
- Umsetzen der Maßnahmen
- Erneutes Messen



Die Mitarbeiter werden von ihrer jeweiligen Führungskraft und über unsere unternehmensinternen Kanäle über die Ergebnisse der Umfrage informiert. Führungskräfte und Teams werden dann zusammenarbeiten und Wege finden, die Bereiche zu verbessern, die für das Mitarbeiter-Engagement und die Compliance-Wahrnehmung relevant sind.

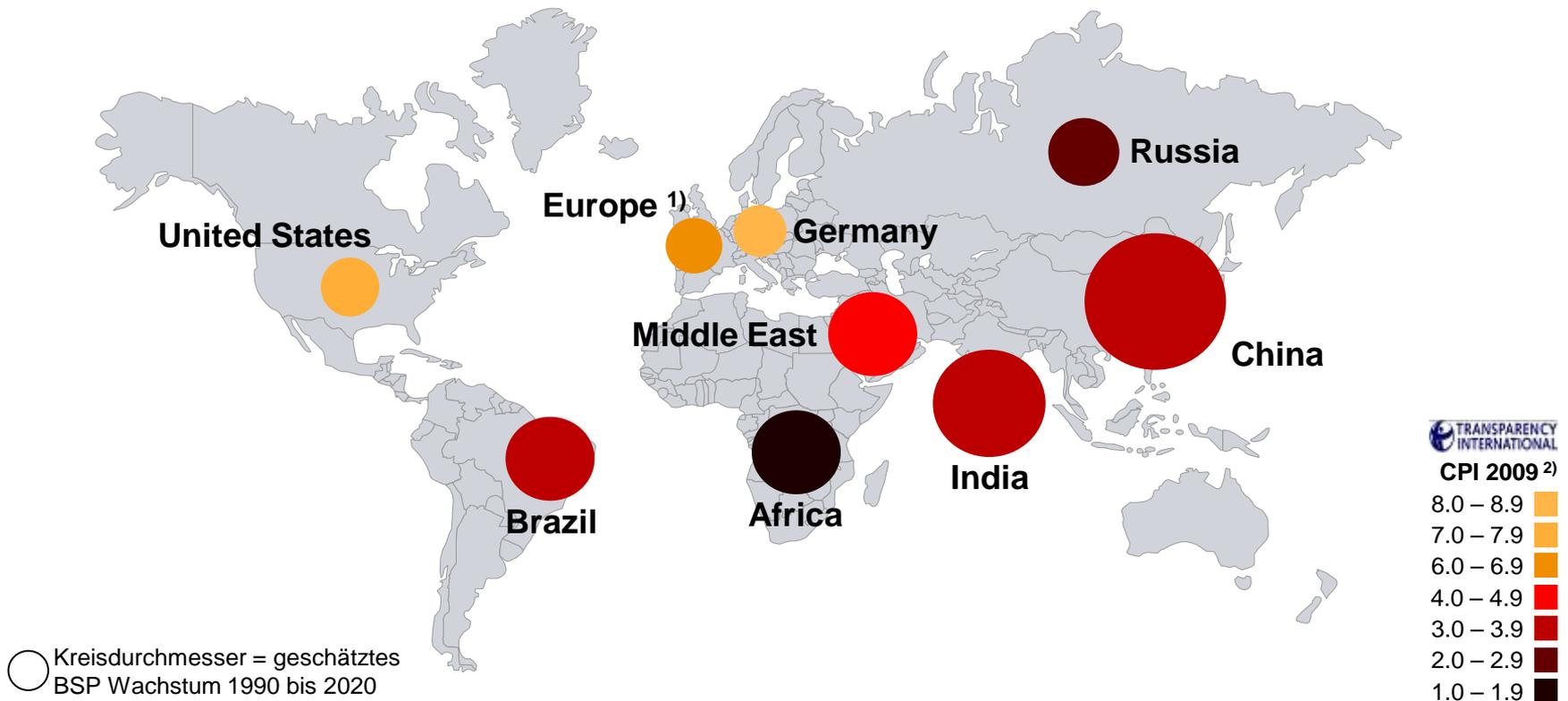
## Inhaltsübersicht

- ❑ Der Fall Siemens – Was haben wir erreicht
- ❑ Compliance – ein unverzichtbarer Teil unserer Kultur der Integrität
- ❑ Warum ist Compliance so wichtig
- ❑ Organisation und Aufgabe von Compliance
- ❑ Unser Compliance System:  
Vermeiden - Erkennen – Reagieren
- ❑ Schaffung fairer Marktbedingungen



# Die Positionierung in den Wachstumsmärkten erfordert eine starke Compliance-Ausrichtung

## Der Ausbau der Präsenz in den schnell wachsenden Märkten



... muss einhergehen mit der Absicherung gegen Korruptionsrisiken

1) Europa = EU 15 ohne D; 2) Quelle: Transparency International – Corruption Perceptions Index 2009

# “Collective Action” fördert hohe Compliance Standards, die allen Marktteilnehmer zugute kommen

- Korruption im Zusammenspiel mit Wettbewerbern und anderen Marktteilnehmern bekämpfen
  - Hohe Compliance Standards über ein Vorbeugungskonzept setzen
- 
- Eine unabhängige Institution für die Förderung und Überwachung einsetzen
  - Sanktionen definieren für den Fall von Missbräuchen



1) Non-governmental organizations wie Transparency International

# Collective Action: Was wir tun, um faire Marktbedingungen zu mitzugestalten

Seit 2008

Seit 2009

Q4/'10

## Kontinuierlicher Stakeholder Dialog

## Collective Action Projekt

## Compliance Learning Initiative



- Collective Action: Korruptionsbekämpfung **im Verbund mit anderen Unternehmen und Stakeholders**
- Vorantreiben von Compliance und Integrity Pacts, um den **fairen Wettbewerb bei öffentlichen Aufträgen** zu stärken
- [www.siemens.com/integrity-initiative](http://www.siemens.com/integrity-initiative)  
US\$ 100 Mio. zur Unterstützung von externen Antikorruptionsmaßnahmen



- Internet-Plattform ([www.siemens.com](http://www.siemens.com)), auf der das **Compliance Wissen** von Siemens zur Verfügung gestellt wird
  - **(Online) Erfahrungsaustausch** mit Nachwuchs, Unternehmen, Geschäftspartnern, Interessengruppen, etc.
- Harvard Case Study<sup>2)</sup>

Knowledge transfer

Learning Compliance
- Start March 2010

1) **NGO: Non-Government Organization**  
**IO: International Organization**  
**IBLF: International Business Leaders Forum**

**TI: Transparency International**  
**PACI: Partnering Against Corruption Initiative**

**ICC: International Chamber of Commerce**  
**CIPE: Center for International Private Enterprise**

2) Fallstudie über das Siemens Compliance Programm für MBA-Studenten (März 2010); interne Lizenz für Siemens vorgesehen.

## Ziel: Korruption und Betrug mittels Collective Action sowie Aus- und Weiterbildung bekämpfen

### Fördermittel

- 100 Millionen USD über 15 Jahre
- Erste Förderrunde (2009): ~40 Millionen USD, 3-5 Jahre Laufzeit pro Projekt
- Weitere Förderrunden werden separat bekannt gegeben
- Fördermittel bis zu maximal 5 Millionen USD pro Projekt, Untergrenze 50.000 USD

### Inhaltlicher Fokus

- 2 Projektkategorien: Collective Action, Aus- und Weiterbildung
- Auswirkungen auf wirtschaftl. Rahmenbedingungen und Siemens Märkte / Sektoren
- Ziel: Faire Marktbedingungen für alle Marktteilnehmer schaffen
  - Stärkung freiwilliger Standards und Bewusstseins-schaffung für Integrität
  - Dialogplattform für den Wissensaustausch zwischen Privat- und öffentl. Sektor
  - Stärkung von Rechtsgrundsätzen

### Prozess

- Öffentliche Einladung zur Einreichung von Projektvorschläge (nur gemeinnützige Organisationen teilnahmeberechtigt)
- Kompetitiver Auswahlprozess in 2 Stufen (Expression of Interest, Full Proposal)
- Auszahlung d. Fördermittel verknüpft mit Erreichung von Meilensteinen (Fördervertrag)

### Rolle der Weltbank

- Veto-Recht bei der Auswahl von Organisationen
- Recht der Prüfung der Mittelverwendung ("audit right")
- Jährliche Berichtspflicht für Siemens (Fortschritts- und Finanzberichte, Plan Folgejahr)

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



**Stephan von Appen**

Cluster Compliance Officer

Siemens Deutschland, GER CO

Nonnendammallee 101

13629 Berlin

Tel.: +49 (30) 386 - 44518

E-Mail:

[stephan.appen-von@siemens.com](mailto:stephan.appen-von@siemens.com)