

# **LafargeHolcim schliesst unabhängige Untersuchung über ehemalige Aktivitäten in Syrien ab und legt eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse vor**

24. April 2017

Wie bereits bekanntgegeben, wurden dem Management des Geschäftsbetriebs der damaligen Lafarge vorgeworfen, in dem syrischen Zementwerk des Unternehmens im Jahr 2013 bis zur Evakuierung der Fabrik im September 2014 Vereinbarungen mit gewissen bewaffneten Gruppierungen und sanktionierten Parteien getroffen zu haben. Angesichts dieser Anschuldigungen hatte der Verwaltungsrat von LafargeHolcim eine interne Untersuchung eingeleitet. Dabei wurden auch unabhängige externe Rechtsberater, die über weitreichende Erfahrung im Umgang mit komplexen grenzübergreifenden Untersuchungen verfügen, involviert. Im Rahmen der Untersuchung und vor dem Hintergrund seiner derzeitigen Position als CEO von LafargeHolcim stand auch die Rolle und mögliche Verwicklung von Eric Olsen im Zentrum des Interesses. Der Verwaltungsrat ist nach eingehender Prüfung der Sachlage zu dem Ergebnis gekommen, dass Eric Olsen weder für Fehlverhalten, welches im Zuge der Überprüfung festgestellt wurde, verantwortlich war, noch hatte er den Eindruck, dass Eric Olsen davon Kenntnis hatte. Nachdem die Untersuchung abgeschlossen ist, hat der Verwaltungsrat Eric Olsen und das Management damit beauftragt, Korrekturmassnahmen umzusetzen.

## **Überblick über das unabhängige Untersuchungsverfahren**

Auf Grundlage der vorausgehenden Prüfung von Medienberichten und der Einschätzung, dass darin möglicherweise glaubwürdige Informationen enthalten waren, hat LafargeHolcim unmittelbar den Rat von externen Beratern eingeholt und eine unabhängige Untersuchung durch externe Berater und auf Straftaten spezialisierte

Finanzsachverständige in Auftrag gegeben, die unter der Leitung und Aufsicht des Finance & Audit Committee (FAC) durchgeführt wurde. Die Untersuchung berücksichtigte allgemein anerkannte Standards, einschliesslich Umfang, Sorgfalt und Unabhängigkeit des Untersuchungsprozesses.

Das Prüfungsverfahren beinhaltete unter anderem umfangreiche Verfahren zur Aufbewahrung von Dokumenten, die Identifizierung des involvierten Personals, die ausführliche Auswertung elektronischer Daten und die eingehende Befragungen von Mitarbeitenden und Managern des Unternehmens, darunter auch Führungskräfte, die für die Aktivitäten in Syrien verantwortlich waren.

### **Frühere Lafarge-Aktivitäten in Syrien**

Die Aktivitäten in Syrien fanden zwischen 2011 und 2014 zu einer Zeit statt, die geprägt war von grosser Unbeständigkeit und Chaos. Das Land wurde zunehmend von dem sich damals anbahnenden - und bis heute andauernden - Bürgerkrieg erfasst.

Lafarge errichtete ein Zementwerk in Syrien. Die Bauzeit betrug knapp drei Jahre, die Kosten beliefen sich auf etwa 680 Millionen US-Dollar. Das Werk begann im Mai 2010 mit der Produktion, operierte jedoch die meiste Zeit mit Verlust. Die Fabrik war dennoch einer der wenigen bedeutenden Arbeitgeber für die umliegenden Gemeinden und lieferte den Zement nebst anderem für den Ausbau von Infrastrukturen, Unternehmen und Strassen in ganz Syrien.

Im März 2011 kam die erste Welle politischer Unruhen in Syrien auf. Was mit friedlichen Protesten begann, schlug schon bald in Gewalt um. Bis Ende 2011 nahm die Sicherheit der Arbeiter in der syrischen Fabrik kontinuierlich ab.

Wegen der sich zuspitzenden politischen Lage wurden im Juni 2012 die Mitarbeitenden im Auslandseinsatz aus Syrien evakuiert. Leitende Angestellte des syrischen Unternehmens, die nicht aus Syrien stammten, zogen nach Kairo und überwachten den Betrieb des Werks aus der Ferne. Im Verlauf der nächsten beiden Jahre blieb die Anlage in Betrieb, sofern genug Rohmaterialien und Personal zur Verfügung standen. Im September 2014 wurde

das Werk dann endgültig geräumt.

### **Ergebnisse der Untersuchung**

Die Verschlechterung der politischen Lage in Syrien stellte den Betrieb der Lafarge Cement Syria („LCS“) vor bisher nicht dagewesene Herausforderungen. LCS und sein Mutterkonzern (damals Lafarge SA) ergriffen mehrere Massnahmen. Es wurde zusätzliches Sicherheitspersonal eingestellt, und regelmässige Telefonate zwischen dem Führungspersonal der syrischen Firma und deren Managern ausserhalb Syriens wurden angesetzt, um die Lage zu überwachen. Darüber hinaus wurde eine Krisengruppe gegründet, die sich bis November 2012 regelmässig in Paris zusammenfand. Aufgabe dieses Krisengremiums war es, bestimmte sicherheitsrelevante Auslöserszenarien in Syrien zu erarbeiten, welche die Evakuierung der in Syrien lebenden Mitarbeiter im Auslandseinsatz zur Folge haben könnten.

Die Sicherheit der Angestellten von LCS stand an oberster Stelle.

Als sich die Lage in Syrien Ende 2011 weiter verschlechterte, wurde das Werk immer öfter durch ortsansässige bewaffnete Gruppierungen gestört. Diese Gruppierungen behinderten regelmässig den Transportverkehr von Mitarbeitenden auf dem Weg zur Anlage oder zurück, behinderten den Zugang zu benötigten Versorgungsgütern, und sie bedrängten Kunden. Um diesen Problemen Herr zu werden, schaltete LCS Zwischenhändler ein. Dadurch sollte ein direkter Kontakt mit den bewaffneten Gruppierungen vermieden werden. Die Sorge bestand darin, dass ein direkter Kontakt zu einem zusätzlichen Risiko gegenüber der syrischen Regierung oder weiterer bewaffneter Gruppierungen führen könnte.

Es herrschte Chaos. Die Aufgabe des lokalen Managements bestand daher darin, sicherzustellen, dass die Zwischenhändler alles Notwendige unternahmen, um eine sichere Zulieferkette sowie die Bewegungsfreiheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Zur Aufrechterhaltung des Betriebs leistete LCS letzten Endes ungeachtet der Vorbehalte gegenüber diesen Zwischenhändlern, regelmässige Zahlungen an diese. Diese Methoden

wurden ohne Rücksicht auf die Identität der beteiligten Gruppierungen angewandt, da dies als ein Weg zur Überwindung der Herausforderungen angesehen wurde.

Von den USA und der EU als terroristisch eingestufte, sanktionierte Gruppierungen begannen Anfang 2013 damit, sich in dem Gebiet auszubreiten – dies neben anderen, nicht näher bestimmten militanten Gruppen. Inmitten dieser chaotischen Zustände war LCS tätig und versuchte, den Betrieb weiterzuführen. Das Management von LCS glaubte, damit im besten Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden zu handeln, die für ihren Lebensunterhalt auf das von LCS gezahlte Gehalt angewiesen waren.

Das Management von LCS informierte Lafarge SA im Rahmen der bestehenden Hierarchien kontinuierlich über die aktuellsten Entwicklungen und über sicherheitsrelevante Angelegenheiten.

Die für die Aktivitäten in Syrien verantwortlichen Personen haben in ihren Augen vermeintlich im besten Interesse des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden gehandelt. Aufgrund der Kommunikation und Rücksprache glaubten sie, ihre Anstrengungen seien für das übergeordnete Management nachvollziehbar und würden von diesem unterstützt und geschätzt. Rückblickend scheinen jegliche Fehlhandlungen klar zu sein. Allerdings hat die Verbindung aus dem Chaos in diesem Kriegsgebiet mit der grossen Motivation zur Aufrechterhaltung des Betriebs unter diesen Umständen möglicherweise dazu geführt, dass die daran beteiligten Personen die Situation völlig falsch beurteilt und die notwendige Beachtung der rechtlichen und möglicherweise rufschädigenden Auswirkungen ihres Verhaltens nicht in ausreichender Weise bedacht haben.

### **Kontrollmassnahmen**

Es wurden alle erforderlichen Schritte unternommen, um den Sachverhalt in Bezug auf die Vereinbarungen von LCS mit den verschiedenen Gruppierungen in Syrien zu überprüfen.

Die oben aufgezeigten Verhaltensweisen waren unvereinbar mit den

Unternehmensrichtlinien von Lafarge. Das damalige Compliance-Programm konnte diese Verletzungen nicht verhindern. Dazu beigetragen haben eine unzureichende Unabhängigkeit der Abteilung Internal Controls gegenüber dem Line Management, die Umgehung interner Zertifizierungsverfahren und die Tatsache, dass aufgrund der Sicherheitslage kein Audit vor Ort durchgeführt werden konnte.

Seit dem mutmasslichen Fehlverhalten wurden wesentliche Änderungen und Entwicklungen im Compliance-Programm und der Infrastruktur vorgenommen.

In diesem Zusammenhang wurden die nachstehenden Compliance-Probleme gegenüber des aktuellen Compliance-Programms von LafargeHolcim geprüft. Damit soll sichergestellt werden, dass diese Schwächen nun behoben sind:

- (a) Unzulässige Zahlungen im Zusammenhang mit der Sicherheit und Lieferkette von LCS;
- (b) Unterlassung seitens des Line Managements, gegen das o.g. Verhalten bzw. Zahlungen trotz Warnhinweisen einzuschreiten;
- (c) Unzureichende Kontrollen über individuelle Ausgaben, Preisnachlässe, und Auszahlungen von LCS;
- (d) Unzureichende Prüfung und Aufsicht von Dritten und Joint Venture-Partnern, die von LCS beauftragt wurden; und
- (e) Fehlende Feststellung bzw. Eskalierung bereits geleisteter und in der Buchhaltung unzutreffend verbuchter unzulässiger Zahlungen, oder fehlende Ermittlung derselben durch die Konzernabschlussprüfung.

Soweit dies nicht bereits im aktuellen Compliance-Programm hinreichend adressiert wird, prüft LafargeHolcim seine Richtlinien, Protokolle und zugehörigen Finanzkontrollen, um zu gewährleisten, dass festgestelltes Fehlverhalten besser ermittelt und/oder ganz vermieden werden kann. Diese Massnahmen umfassen unter anderem:

- (a) verbesserte Compliance-Kommunikation;
- (b) umfassende Sanktionsrichtlinien und -verfahren;

- (c) Einführung eines strikteren länderspezifischen Risikobewertungsverfahrens;
- (d) erweitertes "Restricted Party Screening"-Programm;
- (e) Gründung des Ethik-, Integritäts- und Risikoausschusses.

Der Verwaltungsrat hat Eric Olsen und sein Managementteam beauftragt, diese Massnahmen konsequent umzusetzen, welche zum Ziel haben, die Compliance-Organisation und Prozesse im Sinne von Best-Practices weiter zu stärken und mit entsprechenden Ressourcen auszustatten. Er stellt klar, dass es im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und den im Verhaltenskodex von LafargeHolcim verankerten Standards keine Kompromisse geben darf, gleich welcher Art die betrieblichen Herausforderungen sind.

Um zu gewährleisten, dass diesen Richtlinien und Grundsätzen des Unternehmens nach Geist und Buchstaben Folge geleistet wird, hat der Verwaltungsrat der Gründung eines neuen Ethik-, Integritäts- und Risikoausschusses unter der Aufsicht eines Mitglieds des Executive Committees zugestimmt. Teil des Committees sind Vertreter von Compliance, Internal Controls und Riskmanagement, die sicherstellen sollen, dass die Compliance-Bemühungen von LafargeHolcim in einem holistischen und koordinierten Rahmen durchgeführt werden. Gegenwärtig wird die Compliance-Struktur angepasst, wobei der Head of Compliance, ebenso wie der Head of Internal Audit, weiterhin Zugang zum FAC und zum CEO haben werden.

Gemäss den internen Standards von LafargeHolcim werden sämtliche Entscheidungen zu Disziplinar massnahmen der entsprechenden Mitarbeitenden ausgeführt, nachdem den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Anhörung gegeben wurde; dies unter Berücksichtigung der Faktoren, die in der Satzung des Compliance-Ausschusses von LafargeHolcim dargelegt sind.

Im Zusammenhang mit den geschilderten Aktivitäten wurde in Frankreich über Strafanträge berichtet. Derartige Verfahren unterliegen der Geheimhaltungspflicht. Weder Lafarge SA noch irgendeine Tochtergesellschaft sind Partei in diesen Verfahren. Das Unternehmen wird die Erkenntnisse oder das Verhalten von einzelnen Personen nicht



weiter kommentieren. Das Unternehmen ist weiterhin bereit, den Behörden im gesetzlich zulässigen Rahmen Unterstützung in Bezug auf die jeweiligen Verfahren anzubieten.

Das damalige Werk von Lafarge in Syrien arbeitete in dem fraglichen Zeitraum mit Verlust und trug zum Zeitpunkt der Evakuierung weniger als 1 Prozent zum Konzernumsatz bei.

### **Important disclaimer - forward-looking statements**

This document contains forward-looking statements. Such forward-looking statements do not constitute forecasts regarding results or any other performance indicator, but rather trends or targets, as the case may be, including with respect to plans, initiatives, events, products, solutions and services, their development and potential. Although LafargeHolcim believes that the expectations reflected in such forward-looking statements are based on reasonable assumptions as at the time of publishing this document, investors are cautioned that these statements are not guarantees of future performance. Actual results may differ materially from the forward-looking statements as a result of a number of risks and uncertainties, many of which are difficult to predict and generally beyond the control of LafargeHolcim, including but not limited to the risks described in the LafargeHolcim's annual report available on its Internet website ([www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)) and uncertainties related to the market conditions and the implementation of our plans. Accordingly, we caution you against relying on forward looking statements. LafargeHolcim does not undertake to provide updates of these forward-looking statements.