

INTEGRIERTER GESCHÄFTSBERICHT

2019



LafargeHolcim



REKORDERGEBNIS

CHF 26 722 Mio.

+3,1%

Nettoverkaufsertrag¹

2018: CHF 27 466 Mio.

CHF 6 153 Mio.

+6,5%

Wiederkehrender EBITDA (vor-IFRS 16)¹

2018: CHF 6 016 Mio.

CHF 3 047 Mio.

+79%

Free Cash Flow (vor-IFRS16)

2018: CHF 1 703 Mio.

CHF 2 072 Mio.

+32%

Rentabilität des eingesetzten

Kapitals (vor-IFRS16)²

2018: CHF 1 569 Mio.

CHF 8 811 Mio.

-35%

Nettofinanzschulden (vor-IFRS16)

2018: CHF 13 518 Mio.

CHF 3,40

+29%

Gewinn pro Aktie (vor-IFRS 16)³

2018: CHF 2,63

561 kg

**CO₂-Emissionen pro Tonne
zementgebundener Materialien (Scope 1)⁴**

2019: -1,4%^{4,5}

-5,7%

**Reduzierung der Wasserentnahme pro Tonne
hydraulischer Bindemittel^{4,5}**

2019: 299 Liter

4,6%

Steigerung der verarbeiteten Tonnen Abfall^{4,5}

2019: 48 mt

-15,2%

**Senkung der Häufigkeitsrate unfallbedingter
Absenzen (LTIFR)^{4,5}**

2019: 0,67



Weitere Informationen
zu den in diesem Bericht
enthaltenen Themen
sind verfügbar unter
www.lafargeholcim.com

¹ Prozentangaben 2019 zu 2018 basierend auf vergleichbarer Basis.

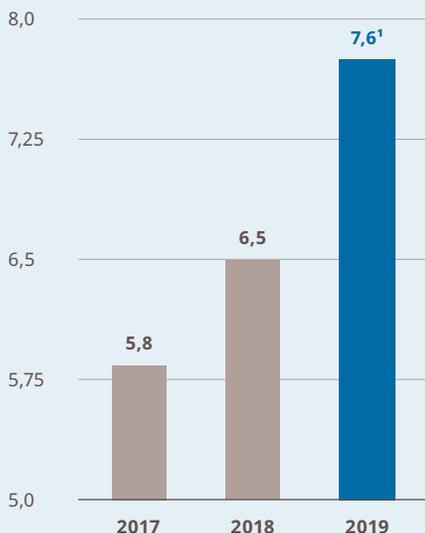
² Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd vor Wertminderungen und Devestitionen.

³ vor Wertminderungen und Devestitionen

⁴ Informationen bez. Umfang und Methodologie der Datensammlung sowie zur Datenqualitätssicherung 2019 finden Sie im Sustainability Performance Report auf unserer website www.lafargeholcim.com/sustainability

⁵ Auf konstanter Basis

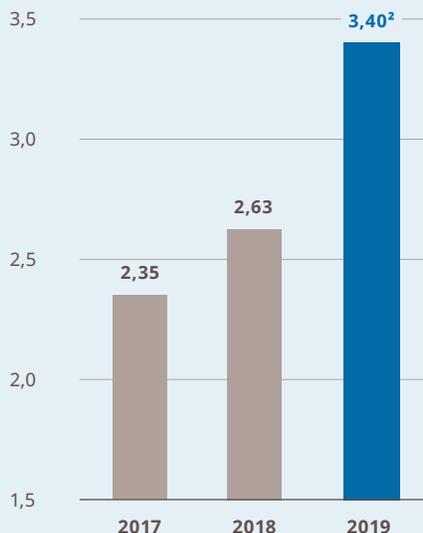
RENTABILITÄT DES EINGESETZTEN KAPITALS (%)¹



¹ Die Kapitalrendite für 2019 nach IFRS 16 beträgt 7,4 %.

GEWINN (VERLUST) PRO AKTIE (CHF)²

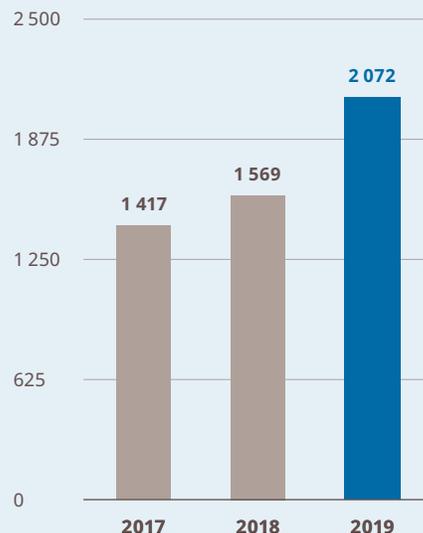
Vor Wertminderungen und Devestitionen



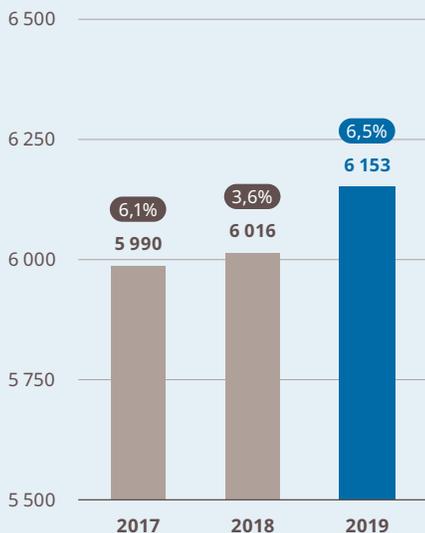
² Der Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen nach IFRS 16 belief sich 2019 auf CHF 3.37

KONZERNGEWINN (CHF MIO.)

Anteil vor Wertminderungen und Devestitionen.

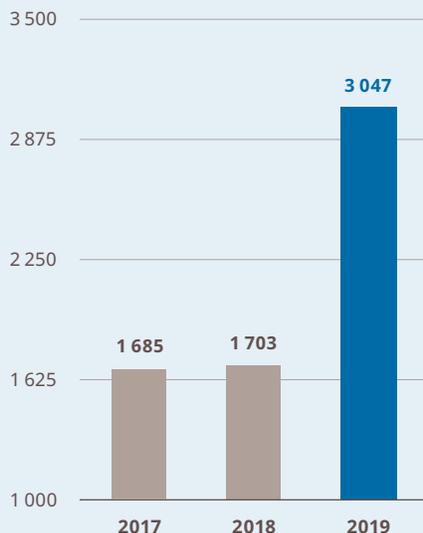


WACHSTUM DES WIEDERKEHRENDEN EBITDA (CHF MIO.)³

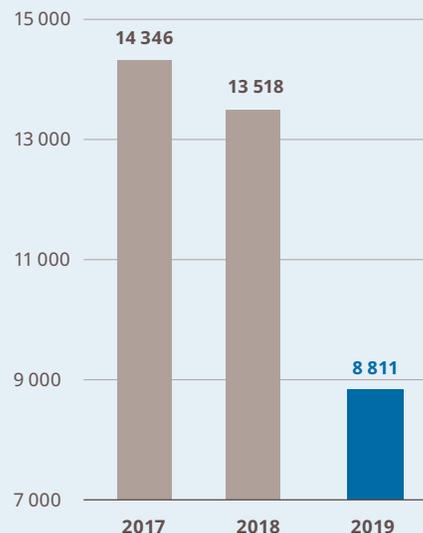


³ Prozentangabe auf vergleichbarer Basis gg. Vorjahr

FREE CASHFLOW (CHF MIO.)



NETTOFINANZSCHULDEN (CHF MIO.)



Erläuterungen

Diese Zahlen werden vor IFRS 16 dargestellt. Die Zahlen für 2017 wurden aufgrund von Darstellungs- oder Rechnungslegungsänderungen angepasst. Gewinn pro Aktie ist der auf die Aktionäre von LafargeHolcim entfallende Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen. Der wiederkehrende EBITDA klammert Restrukturierungs-, Implementierungs- und sonstige nicht wiederkehrende Kosten sowie Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten aus. Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals ist definiert als Nettobetriebsgewinn nach Steuern (NOPAT) geteilt durch das durchschnittlich investierte Kapital. Der Durchschnitt wird berechnet als Summe des investierten Kapitals zum Beginn und am Ende der Periode, dividiert durch zwei (auf einer rollierenden Zwölfmonatsbasis). Die in diesem Bericht verwendeten nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen sind auf Seite 271 definiert.

Innovative und nachhaltige Baustoffe und Lösungen für die Welt





↳
**Bogota,
Kolumbien**
Mitarbeiter mit
einem Kunden auf
dem Dach des
American Business
Center.

INHALT

ÜBERSICHT

- 04** Rekordergebnis
 - 08** Brief des Verwaltungsratspräsidenten
 - 10** Brief des Chief Executive Officers
 - 12** Unser Führungsteam
 - 14** Ein expandierender Markt
 - 16** Materielle Prioritäten
 - 18** Strategy 2022 - „Building for Growth“
 - 20** Grösste globale Präsenz
im Baustoffmarkt
-

RÜCKBLICK AUF DEN GESCHÄFTSVERLAUF

- 24** Zement
 - 28** Zuschlagstoffe
 - 32** Transportbeton
 - 36** Lösungen und Produkte
-

NACHHALTIG WERTE SCHAFFEN

- 42** Nachhaltigkeit
 - 54** Innovation
 - 58** Mitarbeitende
 - 60** Gesundheit und Sicherheit
 - 62** Risiken und Kontrollen
-

- 72** Kapitalmarktinformationen

In Richtung integrierter Berichterstattung

Bei diesem Bericht werden die Grundsätze der integrierten Berichterstattung angewandt. Neben den Finanzergebnissen enthält der Bericht umfassendere Informationen zu unseren Ergebnissen im Bereich Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit spielt eine zentrale Rolle in der Strategie und den Grundsätzen unseres Unternehmens.

REKORDERGEBNIS

2019 wurde eine Rekordergebnis erzielt

Wir hatten ein Rekordergebnis 2019 und konnten die meisten unserer Ziele 2022 vorzeitig erfüllen.

Dank Rekordwerten bei Cash-flow-Generierung und Schuldenabbau hat unser Unternehmen eine neue Stufe finanzieller Stärke erreicht und konnte gleichzeitig in weiteres Wachstum investieren.

Zusätzlich zu diesen sehr erfreulichen Finanzergebnissen stärkten wir unsere Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit.

Wir führten unseren ersten klimaneutralen Beton in Schlüsselmärkten ein und konzentrieren uns weiterhin auf die Erweiterung unseres Angebots an kohlenstoffarmen Baulösungen.

⊕ Weitere Informationen finden Sie unter: www.lafargeholcim.com

ERGEBNIS 2019¹:

3,1%

Wachstum des Nettoverkaufsertrages

6,5%

Wachstum des wiederkehrenden EBITDA

49,5%

Free Cashflow zum wiederkehrenden EBITDA

7,6%

Rentabilität des eingesetzten Kapitals

ZIELE 2022¹:

3–5%

Wachstum des Nettoverkaufsertrages

>5%

Wachstum des wiederkehrenden EBITDA²

>40%

Free Cashflow zum wiederkehrenden EBITDA

>8%

Rentabilität des eingesetzten Kapitals

¹ Alle Zahlen auf vergleichbarer Basis, vor-IFRS16

² LafargeHolcim weist ab 2020 statt des wiederkehrenden EBITDA den wiederkehrenden EBIT als neue Leistungskennzahl (KPI) aus. Die neue Kennzahl bietet volle Transparenz und Rechenschaftspflicht betreffend IFRS 16, da sie operative Leistungen vollständig erfasst und die finanzielle Disziplin bei Investitionen besser widerspiegelt. Die Leistungskennzahl wird wie folgt geändert: vom Wachstum des wiederkehrenden EBITDA von mindestens 5 Prozent zum Wachstum des wiederkehrenden EBIT von mindestens 7 Prozent.

VIER WERTTREIBER



GROWTH

ÜBERPROPORTIONALES WACHSTUM DES WIEDERKEHRENDEN EBITDA

- Um 3,1% höherer Nettoverkaufsertrag und überdurchschnittliches Wachstum des wiederkehrenden EBITDA von 6,5% (auf vergleichbarer Basis)
- 8 Ergänzungsakquisitionen im Jahr 2019
- Disziplinierte Investitionen für künftiges Wachstum



SIMPLIFICATION & PERFORMANCE

ÜBERTREFFEN UNSERER AMBITIONIERTEN ZIELE

- Über Plan liegendes SG&A-Kosteneinsparungsprogramm mit Nettoeinsparungen¹ von CHF 421 Millionen
- Alle 4 Geschäftssegmente mit steigender Rentabilität
- Anstieg der wiederkehrenden EBITDA-Marge von 21,9% im Vorjahr auf 23,0% im Jahr 2019



FINANCIAL STRENGTH

CASHFLOW IN REKORDHÖHE

- Rekordhoher Free Cashflow von CHF 3 047 Millionen (+79%), Cash Conversion Rate von 49,5%
- Reduzierung der Nettoverschuldung um CHF 4,7 Milliarden
- Schuldenabbau-Ziel übertroffen, deutlich erhöhte finanzielle Stärke



VISION & PEOPLE

BEFÄHIGUNG DER MITARBEITENDEN

- Über 400 Führungskräfte mit uneingeschränkter Verantwortung und Rechenschaftspflicht für Gewinn und Verlust
- Stärkung unserer Führungsrolle im Bereich der Nachhaltigkeit
- Neue Business School erfolgreich gestartet, alle „Profit & Loss“ Führungskräfte geschult

¹ Umrechnungskurse und Konsolidierungskreis auf Stand 2017

„Building for growth“

↗
Villavicencio, Kolumbien
Auslieferung für ein
wichtiges Infrastruktur-
projekt.



INHALT

ÜBERSICHT

- 08** Brief des Verwaltungsratspräsidenten
- 10** Brief des Chief Executive Officers
- 12** Unser Führungsteam
- 14** Ein expandierender Markt
- 16** Materielle Prioritäten
- 18** Strategy 2022 - „Building for Growth“
- 20** Grösste globale Präsenz im Baustoffmarkt

BRIEF DES VERWALTUNGS- RATSPRÄSIDENTEN

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Ihr Unternehmen hat das Jahr 2019 sehr gut abgeschlossen.

Es gelang uns, den wiederkehrenden EBITDA auf vergleichbarer Basis um 6,5 Prozent zu steigern, womit wir die Zielvorgabe von mindestens 5 Prozent deutlich übertreffen, die wir in unserer Strategie vorgegeben hatten. Der Gewinn pro Aktie wuchs um 29,1 Prozent auf CHF 3,40 gegenüber CHF 2,63 im Vorjahr.

Zwei Jahre nach der Lancierung unserer Strategie 2022 – „Building for Growth“ sehen wir auch sehr deutliche Fortschritte beim Free Cashflow.

Die Cash Conversion (Cash Flow im Verhältnis zu wiederkehrendem EBITDA) erreichte im vergangenen Jahr beinahe 50 Prozent und ist ein deutlicher Indikator für die gesteigerte Finanzkraft Ihres Unternehmens. Diese Stärke wird zusätzlich bekräftigt durch die signifikant tiefere Schuldenlast.

Schliesslich nähern wir uns auch beim Return on Invested Capital (RoIC) unserer Zielgrösse von über 8 Prozent. 2019 erzielten wir eine Gesamtkapitalrendite von 7,6 Prozent.

Angesichts dieser positiven Resultate ist der Verwaltungsrat mit dem Geschäftsergebnis 2019 sehr zufrieden und zuversichtlich für das laufende Geschäftsjahr 2020.

NACHHALTIGKEIT STÄRKEN

Zuversichtlich stimmen uns auch die Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit.

Wir sind eines der ambitioniertesten Unternehmen in unserem Sektor bezüglich Reduzierung des Kohlenstoffs. 2019 hat die Science Based Target initiative (SBTi) die Ziele von LafargeHolcim zur Reduzierung seiner weltweiten CO₂-Emissionen validiert.

Laut SBTi sind die Ziele von LafargeHolcim angemessen und stehen im Einklang mit dem 2-Grad-Szenario.

Die Ernennung eines Chief Sustainability Officers mit Einsitz in der Konzernleitung im Herbst 2019 steht stellvertretend für unsere weiter intensivierten Anstrengungen, um unserer führenden Rolle als Anbieter von nachhaltig produzierten Baumaterialien und Baulösungen noch stärker gerecht zu werden.

Der Verwaltungsrat beschloss zudem, dass ein Drittel der Aktienzuteilungen an die Konzernleitungsmitglieder für 2020 an die erzielten Fortschritte bei der Reduzierung der CO₂-Emissionen, bei der Abfallverwertung und bei der Süsswasserentnahme geknüpft wird. Diese stärkere Anbindung der Vergütung an unsere Performance in Sachen Nachhaltigkeit zeugt davon, dass Nachhaltigkeit ein zentrales Element unserer Strategie und fest in den Grundwerten unseres Unternehmens verankert ist.

Wie Sie wissen, gehört auch die Gesundheit und Sicherheit (Health & Safety) zu unseren Grundwerten. Wir setzen uns das Ziel, keine Betriebsunfälle mehr zu haben.

Dieses Ziel haben wir leider nicht erreicht: 2019 verloren zu unserem grössten Bedauern vier Mitarbeitende und fünfzehn Leiharbeitende in Ausübung ihres Berufes ihr Leben.

Das stimmt uns sehr nachdenklich, obwohl wir in der Verhinderung von Unfällen (Lost Time Incident Frequency Rate, LTIFR) gegenüber den Vorjahren wieder deutliche Fortschritte erzielt haben. Umso mehr spornt uns dies an, unser weltweites Sicherheitsprogramm „Ambition 0“, mit dem wir Todesfälle vollständig verhindern wollen, mit aller Kraft voranzutreiben.

INTEGRIERTE BERICHTERSTATTUNG

Mit diesem Bericht informieren wir Sie noch umfassender und vor allem ganzheitlicher über unsere Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit.

Deshalb haben wir in diesem Jahr die Berichterstattung angepasst und erstmals nach der Logik einer Integrierten Berichterstattung (Integrated Reporting) gegliedert.

Daneben berichten wir natürlich auch über unsere Aktivitäten. LafargeHolcim war 2019 wieder an zahlreichen ikonischen Bauprojekten rund um die Welt beteiligt. Unsere einmalige globale Präsenz und unser einmaliges Know-how erlauben uns, weltweit Projekte zum Nutzen der ganzen Gesellschaft auszuführen.

Ich bedanke mich bei allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der ganzen Welt herzlich für ihren Einsatz im vergangenen Jahr.

Ich bedanke mich auch bei den Mitgliedern der Konzernleitung unter der Leitung unseres CEO Jan Jenisch.

2019 haben sie LafargeHolcim als weltweit führendes Unternehmen für Baustoffe und Baulösungen weiter erfolgreich gestärkt und mit ihrem Einsatz dazu beigetragen, unsere führende Position im sich verändernden Markt für Baustoffe weiter auszubauen.

Mein Dank geht schliesslich auch an meine Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat ist heute breiter und diverser abgestützt denn je und zählt mit drei hoch kompetenten Frauen zu den führenden Verwaltungsräten bezüglich Frauenanteil in der Schweiz.



Beat Hess
Verwaltungsratspräsident

„Wir hatten ein sehr erfolgreiches 2019 und bewiesen, dass Nachhaltigkeit ein zentraler Pfeiler unserer Strategie ist.“

Beat Hess
Verwaltungsratspräsident



BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICERS

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

2019 war für uns ein sehr erfolgreiches Jahr, in dem wir Rekordergebnisse beim Betriebsgewinn, Konzerngewinn, Gewinn pro Aktie und Free Cashflow erzielt haben.

Die deutliche Reduzierung der Nettoverschuldung hat unsere Bilanz erheblich gestärkt. Wir haben alle unsere Zielvorgaben für 2019 erreicht und das Unternehmen auf ein neues Leistungsniveau geführt.

Nach der Hälfte der Laufzeit der Strategie 2022 – „Building for Growth“ hat LafargeHolcim fast alle seine Zielvorgaben für 2022 bereits erfüllt. Das Unternehmen hat seine Bilanz erheblich gestärkt und ist mit starken Marktpositionen in allen Regionen nun sehr gut aufgestellt für weiteres profitables Wachstum.

Darüber hinaus hat LafargeHolcim im Jahr 2019 acht Ergänzungsakquisitionen in den attraktiven Märkten für Transportbeton und Zuschlagstoffe getätigt.

Der Nettoverkaufsertrag stieg gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbarer Basis um 3,1 Prozent auf CHF 26 722 Millionen. Treibende Faktoren waren die kräftigen Zuwächse in Europa und Nordamerika, die gute Preisdynamik in allen Segmenten und die höheren Preise auf den meisten Märkten.

Der wiederkehrende EBITDA erreichte CHF 6 153 Millionen und wuchs gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbarer Basis um 6,5 Prozent, gestützt auf eine gute Preisgestaltung, Effizienzsteigerungen und unserem Sparprogramm für Vertriebsgemeinkosten (SG&A) in Höhe von CHF 400 Millionen.

Die wiederkehrende EBITDA-Marge erhöhte sich von 21,9 Prozent im Jahr 2018 auf 23,0 Prozent.

Der Konzerngewinn wuchs gegenüber 2018 (CHF 1 569 Millionen) um 32 Prozent auf den Rekordwert von CHF 2 072 Millionen. Gründe hierfür waren geringere Restrukturierungskosten und Finanzaufwendungen sowie der niedrigere Steuersatz.

Der Gewinn pro Aktie stieg entsprechend um 29 Prozent auf CHF 3,40 im Gesamtjahr 2019, gegenüber CHF 2,63 im Jahr 2018.

Der Free Cashflow erhöhte sich auf den Rekordwert von CHF 3 047 Millionen (+79 Prozent). Die Cash Conversion verbesserte sich erheblich auf 49,5 Prozent und lag damit über der in der Strategie 2022 – „Building for Growth“ festgelegten Marke von 40 Prozent.

Dieser Erfolg spiegelt die geringeren Steuerzahlungen, Finanzaufwendungen und Restrukturierungskosten sowie das verbesserte Umlaufvermögen wider.

Die Nettoverschuldung ging um CHF 4,7 Milliarden zurück (-35 Prozent) und lag per Jahresende 2019 bei CHF 8,8 Milliarden. Ursächlich hierfür waren der starke Free Cashflow und der positive Effekt des Verkaufs der Aktivitäten in Indonesien und Malaysia.

Dies führte zu einem beträchtlichen Schuldenabbau und einem Verhältnis von Nettoverschuldung zu wiederkehrendem EBITDA von 1,4x (2018: 2,2x).

Die Kapitalrendite (ROIC) stieg von 6,5 Prozent im Vorjahr auf starke 7,6 Prozent und hat damit fast das Ziel von 8 Prozent für 2022 erfüllt. Dank der höheren Profitabilität, dem niedrigeren Steuersatz und der Investitionsdisziplin liegt die Kapitalrendite jetzt über den Kapitalkosten.

Zusätzlich zu diesen Rekordzahlen haben wir unsere Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit gestärkt, indem wir unsere Reduktionsziele für CO₂-Emissionen angehoben haben.

Im Geschäftsjahr 2019 erzielte LafargeHolcim erhebliche Fortschritte bei der Reduzierung seiner Kohlenstoffemissionen. Das Unternehmen hat seinen CO₂

-Ausstoss 2019 gegenüber 2018 um 1,4 Prozent auf 561 Kilogramm gesenkt und sein Ziel für 2022 von 560 Kilogramm fast erfüllt.

Angesichts dieses grossen Fortschritts hat LafargeHolcim sein ambitioniertes Ziel für 2022 angehoben – auf 550 Kilogramm. Bis 2030 sollen die CO₂-Emissionen auf 520 Kilogramm reduziert werden.

Darüber hinaus wurde 2019 von der Science-Based Targets initiative (SBTi) bestätigt, dass die weltweiten CO₂-Reduktionsziele des Unternehmens mit dem auf der Weltklimakonferenz COP21 in Paris vereinbarten Zwei-Grad-Ziel in Einklang stehen.

Im Vergleich zu 1990 hat das Unternehmen seine direkten CO₂-Emissionen (Scope 1) pro Tonne zementgebundener Materialien bereits um 27 Prozent verringert. Damit ist es unter internationalen Zementherstellern mit grossem Abstand führend.

Im Oktober 2019 wurde Chief Sustainability Officer Magali Anderson in die Konzernleitung berufen. Mit diesem Schritt untermauert LafargeHolcim seine branchenweit führende Rolle in Bezug auf die gesellschaftliche und ökologische Verantwortung.

Im Januar 2020 brachte LafargeHolcim in der Schweiz und in Deutschland seinen ersten klimaneutralen Beton auf den Markt. Damit bekräftigt das Unternehmen sein Bekenntnis zum Aufbau eines globalen Portfolios von klimaneutralen Produkten.

Ich gratuliere all unseren Mitarbeitenden und Teams zu diesen beeindruckenden Ergebnissen und danke ihnen für ihr Engagement, mit dem sie diesen Erfolg möglich gemacht haben.



Jan Jenisch
Chief Executive Officer

¹ Vor-IFRS16, Anteil vor Wertminderungen und Devestitionen

² Vor-IFRS16, vor Wertminderungen und Devestitionen

„Zusätzlich zu diesen Rekordzahlen haben wir unsere Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit gestärkt“

Jan Jenisch
Chief Executive Officer



175 kg CO₂
pro m³ Beton

Durchschnittlicher
Weizer Beton

0 kg CO₂
pro m³ Beton

EvopactZERO



UNSER FÜHRUNGSTEAM

1 Feliciano González Muñoz
Human Resources

2 Oliver Osswald
Lateinamerika

3 Martin Kriegner
Asien, Ozeanien

4 Magali Anderson
Chief Sustainability Officer

5 René Thibault
Nordamerika

6 Marcel Cobuz
Europa



7 **Jan Jenisch**
CEO

8 **Géraldine Picaud**
CFO

9 **Keith Carr**
Legal and Compliance

10 **Miljan Gutovic**
Nahe Osten, Afrika

Basel, Schweiz. Die Konzernleitung an der SwissBau, der führenden Fachmesse der Bau- und Immobilien-Wirtschaft in der Schweiz.

EIN WACHTUMSMARKT

Der Weltmarkt für Baustoffe hat ein Jahresvolumen von CHF 2.5 Billionen und wächst kontinuierlich.

FÜNF MEGATRENDS TREIBEN DAS MARKTWACHSTUM VON 2-3% PRO JAHR

Der globale, fragmentierte Markt für Baustoffe beläuft sich auf CHF 2 500 Milliarden. Mit einer prognostizierten Steigerung von 2 bis 3 Prozent pro Jahr wächst er schneller als das BIP der meisten Länder. Diese Märkte sind zwar lokal, werden jedoch von globalen Megatrends wie dem Bevölkerungswachstum, der Urbanisierung, besseren Lebensstandards dem Bedarf nach nachhaltigen Baulösungen und der fortschreitenden Digitalisierung gestützt.

⊕ Weitere Informationen finden Sie unter:
www.lafargeholcim.com



1 BEVÖLKERUNGS- WACHSTUM

Wachstum der Weltbevölkerung um 22% bis 2050 von 7,6 Mrd. auf 9,7 Mrd.



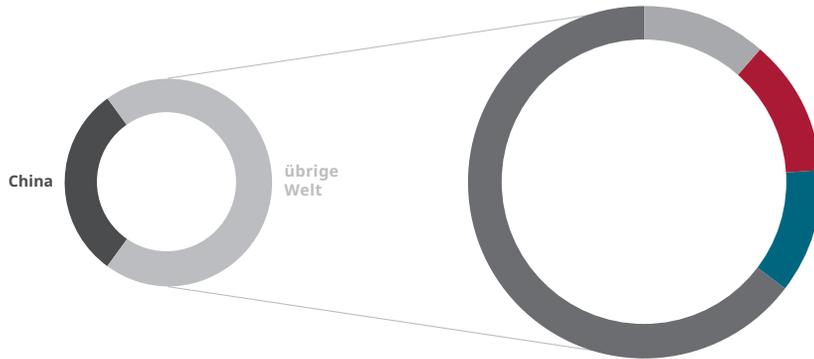
2 URBANISIERUNG

Urbanisierung und Megastädte – Anstieg der Stadtbevölkerung um 2,5 Milliarden bis 2050

EIN FRAGMENTIERTER MARKT – CHANCEN FÜR WACHSTUM UND AKQUISITIONEN

↘
Globaler Markt für Baumaterialien
CHF ~2,500 Milliarden

↘
Markt für Baumaterialien (ohne China)
CHF ~ 1,750 Milliarden



● Zement	LH Marktanteil ~ 8%	CHF 200 Milliarden
● Zuschlagstoffe	LH Marktanteil ~ 2%	CHF 220 Milliarden
● Transportbeton	LH Marktanteil ~ 3%	CHF 200 Milliarden
● Andere Baustoffe		CHF 1,130 Milliarden



3 LEBENSSTANDARD

Erhöhte Nachfrage nach besserem Lebensstandard und effizienterer Infrastruktur



4 NACHHALTIGES BAUEN

Steigende Nachfrage nach nachhaltigen Baulösungen und zunehmende Knappheit von Ressourcen



5 DIGITALISIERUNG

Digitalisierung als Treiber von Innovation und Wachstum

MATERIELLE PRIORITÄTEN

Wir kümmern uns um die langfristige Schaffung von Werten für alle Anspruchsgruppen. Im Jahr 2019 überprüften wir unsere wesentlichen Themenkreise, stimmten sie auf unsere Geschäftsrisikoprozesse ab und holten Anregungen unserer Anspruchsgruppen ein. Dies entspricht unserer Verpflichtung zu einer integrierten Berichterstattung und stellt sicher, dass wir finanzielle und nicht finanzielle Werte in unserem strategischen Denken berücksichtigen. Die Ergebnisse haben unsere Strategie – „Building for Growth“ weitgehend bestätigt.

WARUM EINE WESENTLICHKEITS-PRÜFUNG ENTSCHEIDEND IST

- Beteiligung der Anspruchsgruppen
- Risikomanagement
- Identifizierung von Chancen

METHODE

- 1 IDENTIFIZIERUNG**
von Themen und Anspruchsgruppen
- 2 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG**
der Umfrage/Fragen anhand eindeutiger Kriterien bezüglich der Geschäftsstrategie und der Nachhaltigkeitssäulen, im Einklang mit unserem Risikomanagementansatz
- 3 BEWERTUNG DER THEMEN**
durch interne und externe Anspruchsgruppen anhand der festgelegten Kriterien
- 4 VALIDIERUNG**
der Wesentlichkeitsmatrix durch die Geschäftsleitung

DAS IST 2019 ANDERS

Die Beurteilung wurde auf finanzielle und nicht finanzielle Themen ausgeweitet. Wir befragten mehrere interne Führungskräfte, die verschiedene Funktionen ausüben und aus unterschiedlichen Regionen kommen.

Auch mit Anlegern führten wir detaillierte Befragungen durch und befragten ebenso verschiedene externe Anspruchsgruppen, einschliesslich Kunden, Lieferanten, NGOs, Behörden und Wissenschaftler. Anstatt sie zu bitten, die Wichtigkeit eines Themas allgemein zu bewerten, forderten wir die Befragten dazu auf, Themen anhand der wahrscheinlichen Auswirkungen auf den Erfolg ihres Unternehmens und ihre Beziehung zu dem Unternehmen zu bewerten.

Die Ergebnisse dieser umfassenden Wesentlichkeitsbewertung sind auf der folgenden Seite zusammengefasst und dargestellt.

Die Matrix veranschaulicht die Bedeutung der Themen aus Sicht externer Anspruchsgruppen auf der vertikalen Achse und die Bedeutung für die Wertschöpfung durch die Geschäftsleitung von LafargeHolcim auf der horizontalen Achse.

Das Ergebnis dieser Befragung hat unseren Fokus und unsere Strategie weitestgehend bestätigt.

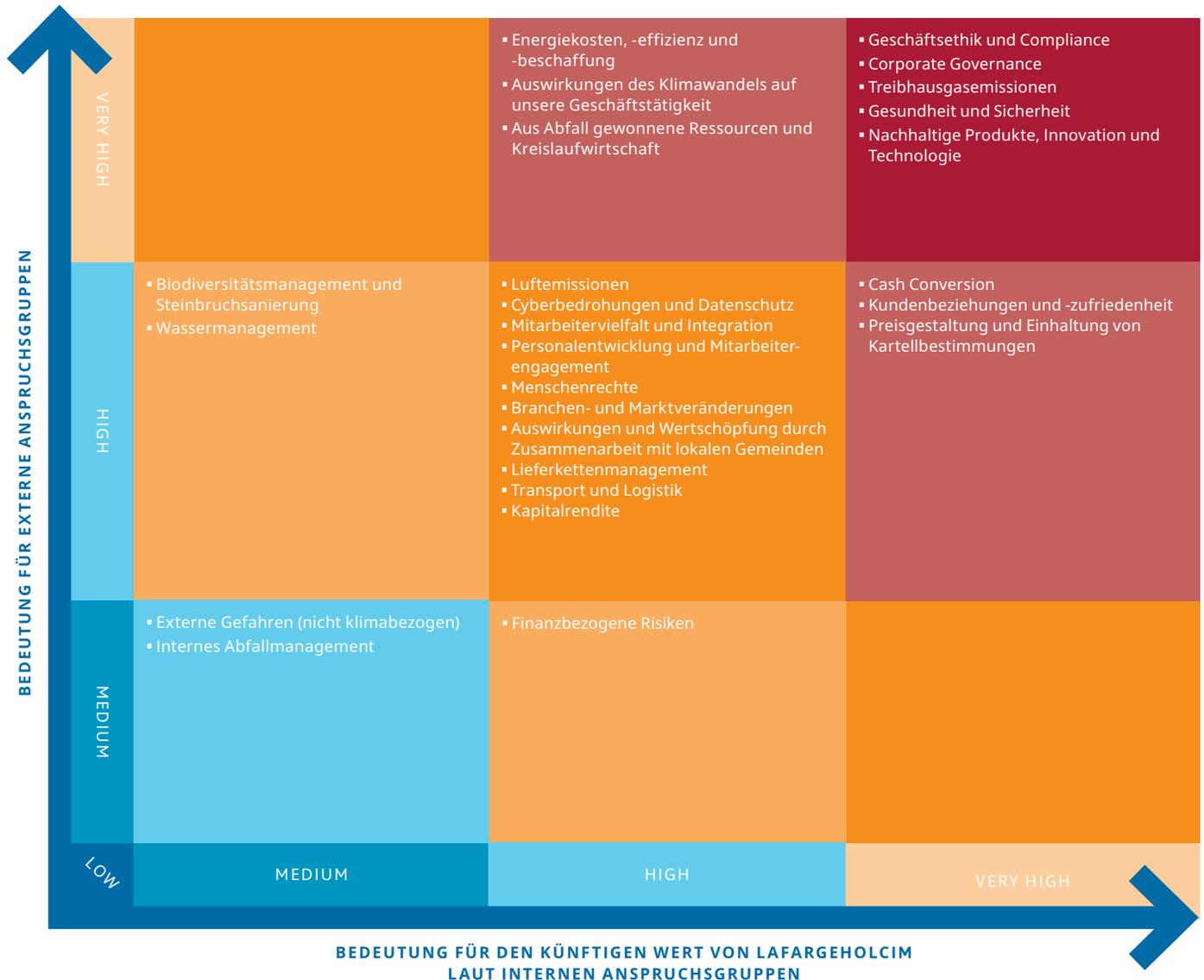
Weitere Informationen zur Steuerung dieser wesentlichen Themen und ihrer Verbindung zu unseren wichtigsten Risiken und Kontrollmassnahmen finden Sie ab Seite 78 im Abschnitt „Corporate Governance“ und „Risiken und Kontrollen“ unseres Geschäftsberichts.

⊕ Erfahren Sie mehr über unsere Methode und Definitionen unter: www.lafargeholcim.com

WESENTLICHKEITSMATRIX („MATERIALITY MATRIX“)

Themen, auf die wir uns in den nächsten drei bis fünf Jahren konzentrieren werden, um Mehrwert für alle Anspruchsgruppen zu schaffen.

* Eine detaillierte Beschreibung des Bewertungsablaufs finden Sie unter: www.lafargeholcim.com/sustainability.



KEY

- **Fokusthemen**
- **Überwachen und steuern**
- **Beibehalten**

ÜBERSICHT

STRATEGIE 2022 - „BUILDING FOR GROWTH“

RESSOURCEN

~72 000

Mitarbeitende

264

Zement- und Mahlwerke

649

Zuschlagstoffwerke

1 402

Transportbetonwerke

170

Patentfamilien in unserem Patentportfolio, ausgewogen entlang unserer Wertschöpfungskette

40%

Dieser Patente stehen im Zusammenhang mit kohlenstoffarmen Lösungen; die jüngsten Patente konzentrieren sich auf kohlenstoffarme Produkte, Produkte für die Kohlenstoffspeicherung und die Kohlenstoffnutzung unserer Zementwerke

GESCHÄFTSSEGMENTE



ZEMENT

Wir stellen ein breites Sortiment an Zementen und hydraulischen Bindemitteln her, die von klassischen Mauerbindern bis hin zu Spezialprodukten für vielfältige Anwendungen reichen. Mit unseren Produkten beliefern wir eine Vielzahl an Kunden – vom Einzelkunden bis hin zu Bauunternehmen, die Grossprojekte umsetzen.



ZUSCHLAGSTOFFE

Unsere Zuschlagstoffe werden als Rohmaterialien für Beton, Mörtel und Asphalt sowie als Grundstoffe für Gebäude, Strassen und Deponien eingesetzt. Für unsere rezyklierten Zuschlagstoffe verwenden wir Betonbruch und Abbruchasphalt.



TRANSPORTBETON

Beton ist nach Wasser das weltweit volumenmässig meistkonsumierte Gut. In diesem wettbewerbsintensiven und dezentralisierten Markt heben wir uns ab durch qualitativ hochwertige und beständige Produkte, die Breite unserer Produktpalette und unsere innovativen Lösungen.



LÖSUNGEN UND PRODUKTE

Dank unserer technischen Kompetenz und jahrzehntelangen Erfahrung sind wir in der Lage, Lösungen anzubieten, die genau auf die individuellen Anforderungen unserer Kunden zugeschnitten sind. Unser lokales Markt-Know-how ermöglicht es uns zusammen mit unseren Forschungs- und Entwicklungskompetenzen, Lösungen effektiv zu entwickeln und zu skalieren.

VIER WERTTREIBER



GESCHAFFENER MEHRWERT 2019

FINANZIELL

3,1%

Wachstum des Nettoverkaufsertrages (auf vergleichbarer Basis)

6,5%

Wachstum des wiederkehrenden EBITDA
(vor-IFRS 16, auf vergleichbarer Basis)

49,5%

Free cashflow zum wiederkehrenden EBITDA (vor-IFRS 16)

7,6%

Rentabilität des eingesetzten Kapitals (vor-IFRS 16)

NICHTFINANZIELL

561 kg

CO₂-Emissionen pro Tonne zementgebundener Materialien

48 m

Verarbeitete Tonnen Abfall

299 l

Wasserentnahme pro Tonne zementgebundener Materialien

5,9 m

Anzahl der Menschen, die von Community-Programmen profitierten

ÜBERSICHT

GRÖSSTE GLOBALE PRÄSENZ IM BAUSTOFFMARKT

Mahlwerk

Zementwerk



← NORDAMERIKA

CHFMio.

6 311

Nettoverkaufsertrag

KENNZAHLEN

72 452

Mitarbeitende

264

Zement- und Mahlwerke

649

Zuschlagstoffwerke

1 402

Transportbetonwerke

← LATEINAMERIKA

CHFMio.

2 620

Nettoverkaufsertrag





**Nahe an
unseren Kunden**



INHALT

RÜCKBLICK AUF DEN GESCHÄFTSVERLAUF

- 24** Zement
- 28** Zuschlagstoffe
- 32** Transportbeton
- 36** Lösungen und Produkte

↳
**Minneapolis,
Minnesota, USA**
Ein Mitarbeiter
bespricht die
Betonlieferung an
einen Kunden.

ZEMENT

Das Segment sorgte auch 2019 für ein exzellentes Ergebnis: der Nettoverkaufsertrag nahm um 4,0%* und der wiederkehrende EBITDA um 6,1%* zu.

Die Kunden entscheiden sich zunehmend für unser Angebot an Zement der nächsten Generation aufgrund der besonderen Eigenschaften und unserer Fähigkeit, sie auf bestimmte Zwecke zuzuschneiden.

Unsere innovativen Zementmischungen eröffnen neue Möglichkeiten für Gebäude. Diese Zementlösungen halten rauen Umwelteinflüssen stand, härten schneller aus und maximieren somit die Produktivität. Zudem benötigen sie weniger Wasser, was sie wirtschaftlicher und nachhaltiger macht.

Zu unseren Zementkunden gehören Unternehmen aus dem Bausektor, Hoch- und Tiefbauunternehmen, Hersteller (Produzenten von Transportbeton und Betonfertigteilen) und, über Einzelhändler, auch der individuelle Endkunde. Vereinfacht lässt sich der Markt grob einteilen in Zement in Säcken und losen Zement. In den Schwellenländern wird Zement im Allgemeinen in Säcken verkauft.

Wir stellen Zement in einem aufwendigen, kapital- und energieintensiven Prozess her. Der Produktionsprozess beginnt mit einem Drehrohfen, in dem ein Kalkstein- und Tongemisch auf rund 1 450 Grad Celsius erhitzt wird.

Bei diesen Extremtemperaturen entsteht durch eine chemische Reaktion das als Zementklinker bezeichnete Zwischenprodukt. Um traditionellen Portlandzement herzustellen, wird dem Klinker Gips zugefügt und das Gemisch zu einem feinen Pulver zermahlen. Zur Abstimmung des Zements auf spezielle Anwendungen können andere hochwertige Rohstoffe wie Flugasche, Puzzolane, Kalkstein und chemische Zusätze beigemischt werden. Diese unterschiedlichen Zementprodukte werden zusammen mit ergänzenden Dienstleistungen angeboten, beispielsweise technischem Support, Bestell- und Lieferlogistik, Dokumentationen sowie Schulungen.

Zement in loser Schüttung ist vor allem in den Industrieländern gefragt. Der Schwerpunkt liegt hier auf grösseren B2B-Kunden wie Bauunternehmen oder Baustoffproduzenten. Da der Landtransport von Zement teuer ist, reicht die Wettbewerbsfähigkeit von Zementwerken oft nicht über einen Radius von 300 Kilometern hinaus. Auf dem Seeweg oder über Wasserwege ist der Transport jedoch kostengünstig. Die meisten unserer Werke befinden sich in bevölkerungsreichen Gebieten, die es dem Konzern erlauben, von der weltweit fortschreitenden Urbanisierung zu profitieren.

207,9

Zementabsatz (Millionen Tonnen)

2018: 221,9

Das Wachstum des wiederkehrenden EBITDA* belief sich auf 6,1 Prozent auf vergleichbarer Basis. Der Nettoverkaufsertrag stieg um 4 Prozent auf vergleichbarer Basis.

Das Geschäftsvolumen stieg gegenüber dem Vorjahr um 0,5 Prozent auf vergleichbarer Basis. Nordamerika stieg kräftig trotz der Überschwemmungen im Mississippi-Fluss. Die ost- und mitteleuropäischen Märkte verzeichneten dank laufender öffentlicher Infrastrukturprojekte eine starke Entwicklung. In der Region Asien-Pazifik war das Geschäftsvolumen leicht tiefer als 2018 auf vergleichbarer Basis. In Lateinamerika erholte sich die Zementnachfrage in Brasilien, in der Region Naher Osten, Afrika blieb der Zementabsatz in der Höhe der Vorjahresniveaus.

* Auf vergleichbarer Basis vor IFRS 16

↳
**Câmpulung,
Rumänien**
Mitarbeitende in
unserem
Zementwerk.



↳
Beladearbeiten in
unserem Zementwerk.



VISION EINES NACHHALTIGEN URBANEN LEBENSSTILS IN ITALIEN

Gebäude sowie die Infrastruktur bilden die Grundlage einer Gesellschaft.

CityLife, ein neues Geschäfts- und Wohnviertel in Mailand, ist ein Zukunftsmodell. Um das zur Verfügung stehende Bauland optimal zu nutzen, wurde CityLife vertikal gebaut – wobei gleichzeitig eine weitläufige, schöne und nachhaltige urbane Landschaft entstand.

EINE OASE FÜR MAILAND

CityLife erstreckt sich über eine Fläche von nur 336 000 Quadratmetern, die Wohnraum für 4 500 Menschen bietet. Weitere Zehntausend arbeiten in den dazugehörigen Bürotürmen und zusätzliche 700 000 leben in der Umgebung. Das Gewerbegebiet ist das grösste seiner Art in Italien und bereits eine Sehenswürdigkeit für sich.

Dass es sich um die grösste autofreie Zone in Europa handelt, ist eine weitere Attraktion. Die Bewohner und andere in den Gebäuden von CityLife tätige Personen können Geschäfte und weitere öffentliche Einrichtungen statt mit dem Auto zu Fuss erreichen. Die Linie M5 der Mailänder U-Bahn bindet das Viertel an wichtige Knotenpunkte wie die Bicocca-Universität und das Fussballstadion San Siro an.

Für das Projekt kamen renommierte Architektenbüros wie Studio Daniel Libeskind und Arata Isozaki and Associates zusammen. Bei den meisten Projekten waren wir als Zulieferer eingebunden. In dem von Zaha Hadid Architects gestalteten Bereich war Holcim Italien an der Schaffung eines Raumes von aussergewöhnlicher



↳ **Mailand, Italien**
CityLife ist die
grösste autofreie
Zone in Europa.

Schönheit, Leichtigkeit und Helligkeit durch die Abstimmung der Gebäude auf die umliegenden Gärten beteiligt. Dies trifft vor allem auf Le Storto („der Verdrehte“) zu.

BEREIT FÜR DIE HERAUSFORDERUNG

Holcim Italien ist ein langjähriger Partner bei zahlreichen spektakulären Gebäuden in der Region – darunter der berühmte Bosco Verticale (auf Seite 48 abgebildet).

Der im Lo Storto verwendete Zement stammte aus unseren Werken in Ternate und Merone. Der Zement besteht durch dessen hohen Anteil an verwendetem Recyclingmaterial und erneuerbaren Energien. Diese Eigenheiten trugen dazu bei, dass das Gebäude die LEED-Gold-Zertifizierung erhielt, das weltweit meist verbreitete Zertifizierungssystem für nachhaltige Gebäude. Die LEED-Jury erkannte zudem die geringeren Auswirkungen unserer Baustellenaktivitäten, unser Management der Bauabfälle und die geringen Emissionen unserer Produkte an.

Holcim Italien ist eines der wenigen Unternehmen, das den für solche Projekte benötigten hochfesten Beton liefern konnte. Gebäude wie Lo Storto erfordern strukturelle Festigkeit, um grössere Bodenflächen und schmalere Elemente wie Pfeiler, Balken und Wände zu ermöglichen. Die für Lo Storto gelieferten Produkte sind mehr als doppelt so stark wie gewöhnliche Betonprodukte.

„Unsere Kunden schätzen die Qualität unserer Produkte und unseren anspruchsvollen Service. Solche Projekte erfordern exzellente Leistung in jeder Hinsicht – von der Produktion und der Logistik bis hin zur Organisation und den Kundenbeziehungen. Ich bin stolz darauf, mit den Menschen zusammenzuarbeiten, die dieses Projekt ermöglicht haben“, so Calogero Santamaria, einer unserer Kollegen und ein wichtiges Mitglied des CityLife-Teams.

„Diese Art von Projekten erfordert exzellente Leistung in jeder Hinsicht.“

Calogero Santamaria
Holcim Italien



[www.lafargeholcim.com/
major-construction-projects](http://www.lafargeholcim.com/major-construction-projects)

ZUSCHLAGSTOFFE

Das Segment erzielte 2019 gute Ergebnisse mit einem Wachstum der Nettoverkaufserträge und des wiederkehrenden EBITDA*.

Unsere Zuschlagstoffe werden als Rohmaterialien für Beton, Mörtel und Asphalt sowie als Grundstoffe für Strassen, Deponien und Gebäude eingesetzt. Daher sind sie essenziell für Bauprojekte.

Typische Zuschlagstoffe sind Schotter, Kies und Sand. Die meisten Zuschlagstoffe werden hergestellt, indem hartes Gestein aus Steinbrüchen gesprengt, extrahiert und zerkleinert wird.

Die Herstellung von Zuschlagstoffen beinhaltet auch die Gewinnung von Sand und Kies an Land und aus dem Wasser. In beiden Fällen werden die Zuschlagstoffe verarbeitet und sortiert, um verschiedene Grössen für unterschiedliche Bedürfnisse oder bestimmte physische Eigenschaften wie Härte, Granularität, Form oder Farbe zu erhalten.

Solche Merkmale beeinflussen massgeblich die Anwendungen der Zuschlagstoffe. Aufgrund des grossen Gewichts von Zuschlagstoffen und entsprechend hoher Transportkosten sind die Märkte sehr lokal.

Darüber hinaus bietet LafargeHolcim zunehmend rezyklierte Zuschlagstoffe, die aus Bauschutt sowie Resten von Abrisstätigkeiten (besonders in urbanen Gebieten) hergestellt werden. Diese rezyklierten Zuschlagstoffe ersetzen die Entnahme aus Steinbrüchen und leisten einen Beitrag zur Kreislaufwirtschaft im Baugewerbe.

LafargeHolcim betreibt mehr als 600 Zuschlagstoffwerke rund um den Globus. Das Segment beliefert eine breite Palette von Kunden, darunter Beton- und Asphaltproduzenten, Hersteller von Fertigteilen sowie Unternehmen aller Betriebsgrössen, die im privaten und öffentlichen Baubereich tätig sind.

LafargeHolcim hält bedeutende Reserven hochwertiger Zuschlagstoffe in seinen Schlüsselmärkten. Bei den aktuellen Produktionsquoten beträgt die durchschnittliche Lebensdauer der Reserven rund 40 Jahre in Europa, in Australien etwa 50 Jahre und in Nordamerika decken die Reserven durchschnittlich 100 Jahre ab.

269,9

**Zuschlagstoffabsatz
(Millionen Tonnen)**

2018: 273,8

Das wiederkehrende EBITDA verbesserte sich auf vergleichbarer Basis um 3,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr und das Wachstum des Nettoverkaufsertrags belief sich auf 3,5 Prozent auf vergleichbarer Basis.

Die Vereinigten Staaten und Ostkanada setzten die gute Volumententwicklung in diesem Segment weiter fort, was jedoch durch die Schwäche in Australien und Westkanada neutralisiert wurde.

* Auf vergleichbarer Basis vor IFRS 16

↘
Houston, Texas,
USA
Mitarbeiter mit
einem Kunden auf
der Baustelle.



↳
Montreal, Kanada
Die Champlain Bridge stellt eine Errungenschaft in der nachhaltigen Materialbeschaffung dar.



BEREITSTELLUNG NACHHALTIGER INFRASTRUKTUR IN KANADA

Brücken spielen für die Gesellschaft seit Hunderten von Jahren eine wichtige Rolle. Wo eine Überquerung früher unmöglich oder deutlich schwieriger war, ist diese Herausforderung heute dank Brücken überwunden.

Eine Bootstour entlang des St.-Lorenz-Stroms zeigt, welchen Einfluss Brücken auf die Gesellschaft haben und wie sie sich im Laufe der letzten 60 Jahre verändert haben.

Die Champlain Bridge ist 3 400 Meter lang und verbindet die am Südufer gelegene Innenstadt von Montreal mit den Vororten La Prairie und Brossard im Osten.

ERSATZ FÜR EIN NATIONALES WAHRZEICHEN

Die 1955 entworfene Champlain Bridge entwickelte sich schnell zur meistbefahrenen Brücke Kanadas. Das markante Design der Fachwerkträger ist robust, schlicht und charakteristisch für die Zeit, in der die Brücke entstand. Die Fahrbahndecke wird von dreieckig angeordneten Stahlträgern gesäumt.

Die Brücke wird pro Jahr von 50 Millionen Autos, Bussen und Lkw genutzt. Während des knapp sechzigjährigen

Betriebs der Brücke führte dies zu bedeutender Abnutzung, was durch die Verwendung von Streusalz, um sie auch während der langen Winter befahrbar zu halten, noch verstärkt wurde.

Im Laufe der Zeit wurden Instandhaltungsmassnahmen immer häufiger nötig, weshalb die Behörden 2013 mit der Planung eines Neubaus begannen.

STÄRKE UND NACHHALTIGKEIT

Die Pfeiler der New Champlain Bridge ragen 170 Meter über den St.-Lorenz-Strom. Die Fahrbahndecke wird von an den Pfeilern befestigten Trossen getragen, gemäss dem eleganten Schrägeiseldesign der Brücke. Ihr Bau dauerte weniger als sechs Jahre, und im Juni 2019 wurde sie für den Verkehr freigegeben.

Zusätzlich zu den sechs Fahrspuren bietet die Brücke auch verschiedene Transportmöglichkeiten, darunter ein Mehrzweckweg für Fussgänger und

Radfahrer sowie zwei Fahrspuren für elektrische Züge, die in den nächsten zwei Jahren in Betrieb genommen werden.

Das moderne Design hat dazu beigetragen, einen schnelleren Bau und eine wirtschaftlichere Materialverwendung zu gewährleisten. Darüber hinaus verspricht das Design einen geringeren Wartungsaufwand sowie eine mindestens doppelt so hohe erwartete Lebensdauer als ihre Vorgängerin. Das Institute for Sustainable Infrastructure hat der New Champlain Bridge die ENVISION-Zertifizierung verliehen, eine angesehene nordamerikanische Auszeichnung.

HOHE LEISTUNG, GERINGE AUSWIRKUNGEN

Lafarge Kanada trug maßgeblich zur Erreichung dieses neuen Nachhaltigkeitsniveaus bei. Für den Bau der Pfeiler und der umliegenden Strasseninfrastruktur wurden mehr als 1,5 Millionen Tonnen nachhaltig gewonnener Zu-

schlagstoffe per Lkw von einem nahe gelegenen Steinbruch angeliefert.

Zusätzliche 700 000 Tonnen wurden mit dem Schiff zur zentralen Schiffsanlegestelle geliefert, wodurch die mit dem Transport von Zuschlagstoffen verbundene Emission von Treibhausgasen minimiert und der Verkehr auf den lokalen Strassen und Autobahnen reduziert wurde.

Während des gesamten Projekts wurden mehr als 165 000m³ an ultrafestem Beton geliefert, was 22 000 Lkw-Ladungen entspricht. Nie zuvor wurde ein solcher Beton in Nordamerika verwendet. Er entspricht den Anforderungen einer geringen Wärmeabgabe und hoher Druckfestigkeit, und ist in der Lage, die gesamte vorgesehene Lebensdauer von 125 Jahren abzudecken.

HIGHLIGHTS

1,5 mt

Zuschlagstoffe

165 000 m³

Transportbeton



www.lafargeholcim.com/major-construction-projects

↳ Mitarbeiter in unserem Steinbruch.



TRANSPORTBETON

Ein guter Leistungsausweis und die Entwicklung neuer Produkte mit höherer Wertschöpfung sorgten für einen überdurchschnittlichen Anstieg des wiederkehrenden EBITDA um 18%*, was einer höheren Marge von einem Prozentpunkt entspricht.

Die Kunden schätzen die Qualität und Konsistenz unserer Transportbetonprodukte, die Bandbreite unseres Portfolios, unsere Beratungsexpertise bei Grossprojekten, unsere Flexibilität sowie unsere Zuverlässigkeit.

Zudem bieten wir ein umfassendes Spektrum innovativer Betonsorten, darunter selbstfüllender und selbstnivellierender Beton, dekorativer Beton, Isolierbeton und Drainagebeton.

Auch in Bezug auf nachhaltige Rohstoffe sind wir innovativ und bauen unser Portfolio klimaneutraler Betonlösungen aus. Im Jahr 2019 lancierten wir mit Evopact (in der Schweiz) und Ecopact (in Deutschland) zwei vollständig klimaneutrale Betonlösungen (mehr ab Seite 56).

Der Markt für Transportbeton ist einer der bedeutendsten für die Zement- und Zuschlagstoffbranche. Käufer von Transportbeton sind meist Unternehmen im privaten und öffentlichen Baubereich, von multinationalen Grosskunden bis hin zu Kleinkunden.

Beton ist nach Wasser das weltweit volumenmässig meistkonsumierte Gut. Ein Kubikmeter besteht aus rund 300 Kilogramm Zement, 150 Litern Wasser und zwei Tonnen Zuschlagstoffen.

Die Produktion von Transportbeton ist weniger kapitalintensiv als die Herstellung von Zement. Sie ist zudem stark dezentralisiert, da Beton schwer ist und eine zügige Lieferung erfordert. Daher müssen die Produktionsstätten in der Nähe des Einsatzortes liegen.

Wie in unserem Bereich Zuschlagstoffe konzentrieren wir uns auch hier darauf, im Rahmen der Strategie 2022 – „Building for Growth“ zu den besten Unternehmen der Transportbetonbranche aufzuschliessen.

47,7

Transportbetonabsatz
(Millionen m³)

2018: 50,9

Der wiederkehrende EBITDA* stieg gegenüber 2018 um 18,0 Prozent auf vergleichbarer Basis. Der Nettoverkaufsertrag gab gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbarer Basis um 0,2 Prozent nach.

Die solide Nachfrage in Nordamerika wurde durch die Schwäche in Mexiko und in den Märkten im Nahen Osten und Afrika kompensiert.

* Auf vergleichbarer Basis vor IFRS 16



✓
Schweiz
Austausch zwischen
unserem
Spezialisten und
Architekten: Holcim
Ammocret-Beton in
Einfamilienhaus.

INDIEN IN BEWEGUNG HALTEN

Die Infrastruktur ist entscheidend, wenn es darum geht, die Funktionsfähigkeit einer wachsenden Stadt zu erhalten. U-Bahnen spielten dabei eine Schlüsselrolle. Dies zeigt sich besonders deutlich in Indien.

Die erste U-Bahn des Landes wurde 1984 in Kolkata eröffnet. Aufgrund der hohen Kosten und erheblicher Verzögerungen wurde die Option weiterer U-Bahn-Projekte während der folgenden 20 Jahre jedoch vernachlässigt. Als sie schliesslich wieder in Betracht gezogen wurde, hatte sich die Einwohnerzahl von Delhi verdoppelt und die Anzahl an Fahrzeugen auf den Strassen vervielfacht. Das 2002 eröffnete U-Bahn-System in Delhi ermöglicht mehr als eine Milliarde Fahrten pro Jahr, was dazu führt, dass rund 580 000 Fahrzeuge weniger auf den Strassen unterwegs sind. Die so eingesparten Schadstoffe belaufen sich auf rund 855 000 Tonnen.

ACC UND AMBUJA CEMENT, PARTNER FÜR WACHSTUM

Heute werden überall in Indien neue U-Bahn-Systeme gebaut und bestehende ausgebaut. Im Jahr 2021 wird das U-Bahn-Netz in Delhi grösser sein als das in London. Auch Mumbai, Bengaluru, Chennai, Kolkata, Ahmedabad und viele weitere Städte modernisieren ihre städtische Infrastruktur umfassend.



Nagpur, Indien

Die U-Bahn der Stadt ist heute die umweltfreundlichste des Landes.





↳ **Neu-Delhi, Indien**
Ein Kunde wird in einem Einzelhandelsgeschäft bedient.

Über ihre Tochtergesellschaften ACC und Ambuja Cement ist LafargeHolcim massgeblich an diesem Ausbau beteiligt. Allein in Delhi hat ACC bereits 300 000 Kubikmeter Beton geliefert, zusammen mit weiteren speziell entwickelten Materialien. Auch der Beitrag von Ambuja Cement spielt eine wichtige Rolle. Das Unternehmen stellt innovative, leistungsfähige Materialien zu Verfügung, welche die Lebensdauer der Strukturen erhöhen.

Das Leben von mehr als 70 Millionen Stadtbewohnern wird durch die Projekte mit Beton von ACC und Ambuja verändert.

Dank ACC und Ambuja verfügt LafargeHolcim über die notwendige Kapazität und Präsenz, um die grössten und anspruchsvollsten Projekte Indiens mit Materialien zu beliefern – in einem Tempo, das dem bald bevölkerungsreichsten Land der Welt, das mehr Millionenstädte aufweist als ganz

Europa zusammen und China bis 2030 als das bevölkerungsreichste Land der Erde abgelöst haben wird, Rechnung trägt.

Für viele Menschen bedeutet eine Fahrt mit der U-Bahn mehr Komfort. „Ein U-Bahn-System ist besser für die Stadt als Strassenverkehr, da weder Stau noch Verschmutzung entstehen“, so Toussef, der im Grossraum Delhi lebt. „Ich kann mich den Herausforderungen der Strasse entziehen und befinde mich in einer klimatisierten, sauberen Umgebung.“

Zudem bedeutet es, dass die reiche Geschichte Indiens geschützt werden kann. Die „Heritage Line“ der U-Bahn in Delhi transportiert pro Tag beispielsweise 90 000 Menschen unter berühmten Sehenswürdigkeiten wie dem India Gate, der Jama Masjid und dem Roten Fort hindurch. Mit Strassen wäre das nicht möglich.

HIGHLIGHTS

70 Mio.

Leben wurden durch die U-Bahn-Projekte von ACC und Ambuja verändert



www.lafargeholcim.com/major-construction-projects

LÖSUNGEN UND PRODUKTE

Das Segment erzielte 2019 eine solide überproportionale Wachstumssteigerung, wobei der wiederkehrende EBITDA 20%* höher lag als im Vorjahr.

Unser viertes Geschäftssegment – Lösungen und Produkte – umfasst ein Portfolio an Lösungen für Kunden mit speziellen Bedürfnissen.

Derzeit beinhaltet dieses Segment Asphalt, Auftragsleistungen (Contracting), Trockenmörtel und eine Reihe spezifischer Lösungen. Der mineralische Dämmstoff Airium® beispielweise verbessert die Energiebilanz von Gebäuden durch Brandbeständigkeit und vollständig rezyklierte Materialien für die Wärmedämmung. Ductal® ist ein Hochleistungsbeton, der zum Beispiel bei Fahrbahndecken auf Brücken eingesetzt wird, um die Lebensdauer von Infrastrukturinvestitionen zu verlängern.

Mit unserem Segment Lösungen und Produkte bieten wir zudem eine breite Palette vorgefertigter Bausysteme an, mit denen sich zahlreiche Bau- und Infrastrukturherausforderungen meistern lassen. So ist Basalton eine langlebige und kosteneffektive Variante zum Schutz von Deichen gegen Stürme und steigende Meeresspiegel.

Das Segment Lösungen und Produkte bietet uns die Möglichkeit, unsere Kenntnisse der lokalen Märkte, die umfassende Kundenbasis, globale Grosskunden sowie Forschungs- und Entwicklungskompetenzen zu nutzen.

Lösungen und Produkte baut zudem auf unserer Stärke als ein globales Unternehmen auf, das neue Lösungen und Produkte effektiv entwickeln und skalieren kann.

Diese Flexibilität ist für das Segment besonders wichtig, weil fast das gesamte Angebot auf Märkte entfällt, in denen die Bauinvestitionen überdurchschnittlich stark wachsen.

Wir sehen Lösungen und Produkte als einen Wachstumstreiber der Strategie 2022 – „Building for Growth“ und erwarten, dass dieses Segment unseren Verkaufsertrag in den kommenden Jahren erheblich steigern wird.

2 248 Mio.

Nettoverkaufsertrag
(CHF Milliarden)

2018: 2 396 Mio.

Das solide Wachstum des wiederkehrenden EBITDA* von 20,0 Prozent auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr ging insbesondere vom Betonfertigteile-Geschäft aus, das in Australien ein starkes Wachstum verzeichnete.

Der Nettoverkaufsertrag des Segments wuchs um 0,2 Prozent auf vergleichbarer Basis.

*Auf vergleichbarer Basis vor IFRS 16

↳
Sydney, Australien
Ein Mitarbeiter
kontrolliert
Fertigteile.





Galápagos,
Ecuador
Bodenstabilisierung
zur Gewährleistung
nachhaltiger
Strassen auf einem
UNESCO-
Weltkulturerbe

BAUERN DEN ZUGANG ZUM GLOBALEN MARKT ERMÖGLICHEN

Mehr als die Hälfte der weltweit gehandelten Bananen werden in Ecuador angebaut. Sie stellen nach Öl das zweitgrösste Exportgut des Landes dar.

Im Gegensatz zum Ölsektor erfordert die Bananenindustrie jedoch deutlich mehr Personal. Hunderttausende Ecuadorianer sind in Anbau, Ernte, Waschen, Verpacken und Verladen von Bananen für den Export eingebunden. Die Branche setzt sich grösstenteils aus kleinen und mittleren Erzeugern zusammen, die ihre Verkäufe oftmals über Genossenschaften tätigen – einer komplexen Vereinigung, die es Verbrauchern überall auf der Welt ermöglicht, diese einst exotische Ware zu geniessen.

WENN DIE ERSTE MEILE DIE SCHWIERIGSTE IST

In den ländlichen Gebieten Ecuadors, wo die Bananen angebaut werden, besteht rund die Hälfte der Strassen noch aus Kies. Diese Strassen sind in der Regenzeit anfällig für Regen und Verkehr und haben nicht länger als sechs Monate Bestand.

Unzureichende Landstrassen sind mehr als eine Unannehmlichkeit – sie können verheerende Auswirkungen auf das Einkommen in diesen Gebieten haben.

Ein deutlich höherer Anteil der Erzeugnisse ist der Gefahr von Transportschäden ausgesetzt, und sie können sogar vollständig vom Markt abgeschnitten sein.

EINE LÖSUNG FÜR ALLE JAHRESZEITEN

Die Verwaltung der Provinz Santa Elena verändert die Situation der dort ansässigen Bauern mit unserer Agroviaal-Lösung grundlegend. Agroviaal ist ein speziell entwickeltes hydraulisches Bindemittel für die Stabilisierung von Böden und Landstrassen, das sowohl kosteneffektiv als auch innovativ ist und Strassen widerstandsfähiger gegenüber der Nutzung von Fussgängern, Tieren und Fahrzeugen macht.

Die Bau- und Wartungskosten sind im Vergleich zu konventionell gebauten Strassen um bis zu 40 Prozent niedriger. Zudem ist die Lebensdauer der so gebauten Strassen bis zu dreimal länger. Sie verhindern die Entstehung von Schlaglöchern und sind deutlich widerstandsfähiger gegenüber starkem

↳ Untersuchung des Bodens bei einem wichtigen Autobahnprojekt.



Regen, sodass die Bauern das ganze Jahr über produzieren können und gleichzeitig weniger Zeit für die Instandsetzung der Strassen aufbringen müssen.

Robustere Strassen bedeuten auch, dass der effektive Ertrag der Bauern um durchschnittlich 30 Prozent höher ist. Diese Zuverlässigkeit ist nicht nur für die einzelnen Bauern entscheidend, sondern auch für die Reputation der gesamten Branche.

MINIMIERUNG DER UMWELTAUSWIRKUNGEN

Die Vorteile von Agroviaal gehen über wirtschaftliche Aspekte hinaus. Das Produkt verbindet Zement mit regional gewonnenen Böden. Da diese Grundstoffe zu 100 Prozent regional sind, entfällt der Transport von abgebautem Gestein oder Kies über grosse Distanzen. Aus diesem Grund wurde die Lösung auch in der kürzlich durchgeführten Sanierung der Strassen auf den ecuadorianischen Galapagosinseln angewandt, wo die Verwendung einer nachhaltigen, lokalen Lösung eine absolute Priorität darstellt.

Die Agroviaal-Lösung wurde seit ihrer Einführung in Ecuador im Jahr 2017 gut aufgenommen und stösst in ländlichen Gebieten auf immer mehr Resonanz. Derzeit dehnt sie sich auch auf Argentinien aus – ein weiteres landwirtschaftliches Schwergewicht in Südamerika.



www.lafargeholcim.com/major-construction-projects

Nachhaltig Werte schaffen





✓
Mailand, Italien
Der Bosco Verticale
ist ein symbol-
trächtiges Element
der Mailänder
Skyline.

INHALT

NACHHALTIG WERTE SCHAFFEN

- 42** Nachhaltigkeit
- 54** Innovation
- 58** Mitarbeitende
- 60** Gesundheit und Sicherheit
- 62** Risiken und Kontrollen

NACHHALTIGKEIT

Wir verpflichten uns, unserer Verantwortung als weltweit führendes Unternehmen für Baustoffe und Baulösungen gerecht zu werden. In Bezug auf den Übergang zum kohlenstoffarmen Bauen und die Förderung einer Kreislaufwirtschaft von alternativen Kraftstoffen bis hin zur Wiederverwertung von Beton nehmen wir eine Führungsposition ein.

Ein bedeutender Anteil der CO₂-Emissionen entfällt auf das Bauwesen. Deshalb beginnt unsere Verpflichtung zur Marktführerschaft in puncto Nachhaltigkeit mit dem Kohlenstoff.

Wir führen den Übergang zum kohlenstoffärmeren Bauen an, indem wir unseren Kunden weltweit immer häufiger kohlenstoffarme Produkte und Lösungen anbieten und bei der Innovation von Baustoffen eine Vorreiterrolle einnehmen.

In unserem Geschäft spielen wir zudem eine führende Rolle bei der Bewältigung des Abfallproblems der Gesellschaft und fördern die Kreislaufwirtschaft massgeblich.

Da Baumaterialien auf natürliche Ressourcen zurückgreifen, ist auch der Umweltschutz eine strategische Priorität.

Schliesslich weil unser Geschäft grundsätzlich lokal ist, stellen wir sicher, dass wir für die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, Mehrwert schaffen.

Diese vier strategischen Säulen der Nachhaltigkeit – Klima und Energie, Kreislaufwirtschaft, Umwelt und Gemeinschaften – schaffen für unser Unternehmen und unsere Aktionäre gleichermaßen Mehrwert und sie unterstützen unsere Strategie 2022.

VIER STRATEGISCHE NACHHALTIGKEITS-TREIBER¹



KLIMA UND ENERGIE

+ Weitere Informationen auf Seite 44

561kg

CO₂-Emissionen pro Tonne zementgebundener Materialien (Scope 1)
(Scope 2: 37kg)



KREISLAUFWIRTSCHAFT

+ Weitere Informationen auf Seite 48

+4,3%

Steigerung der verarbeiteten Tonnen Abfall (48 Mio.)



UMWELT

+ Weitere Informationen auf Seite 50

-5,7%

Reduzierung der Wasserentnahme pro Tonne zementgebundener Materialien (299 Liter)

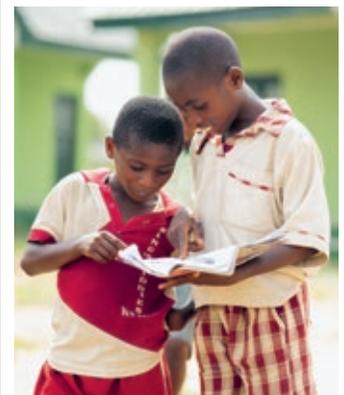


GEMEINSCHAFT

+ Weitere Informationen auf Seite 52

+5,4%

Anzahl der Menschen, die von unseren Community-Programmen profitierten (5,9 Mio.)



¹ Für alle Zahlen von 2018 gilt der gleiche Konsolidierungskreis wie 2019. Informationen zum Konsolidierungskreis und zur Methode der Datenerfassung können Sie unserem Sustainability Performance Report auf www.lafargeholcim.com/sustainability entnehmen.



Boyaca, Colombia

An der Holcim-Schule in Nobsa erhalten Kinder aus einkommensschwachen Familien seit über 20 Jahren eine Schulbildung.



KLIMA UND ENERGIE

Der Zement von LafargeHolcim ist einer der kohlenstoffeffizientesten Zemente der Welt. Mit unserem Emissionsziel von 520 kg CO₂ pro Tonne Zement bis 2030 sind wir eines der ehrgeizigsten Unternehmen in der Branche. Wir setzen uns dafür ein, die Emissionen gemäss dem 2°C-Szenario zu senken, wie es im Rahmen des Klimaabkommens am Pariser COP21 vereinbart wurde.

„Wir freuen uns, dass sich LafargeHolcim, ein weltweit führender Anbieter von Baumaterialien und Baulösungen, zur Einhaltung dieser ehrgeizigen, wissenschaftlich fundierten Ziele für die Emissionsreduktion verpflichtet. LafargeHolcim hat einen wichtigen Schritt in Richtung kohlenstoffarmes Bauen gemacht und sich in Bezug auf die Reduktion von CO₂-Emissionen als Branchenführer erwiesen.“

Alberto Carrillo Pineda

Director Science Based Targets & Renewable Energy bei CDP sowie Mitgründer und Mitglied des Steering Committee der Science Based Targets Initiative

PERFORMANCE 2019

Im Jahr 2019 wurden unsere Scope-1-Nettoemissionen (d. h. die von uns direkt kontrollierten CO₂-Emissionen) auf 561 Kilogramm pro Tonne Zement (kg CO₂/t) und damit um 1.4 Prozent gegenüber 2018 gesenkt.

Aufgrund dieses guten Fortschritts haben wir uns entschieden, unsere 2022-Ziele anzupassen und unsere kurzfristigen Ziele – auf dem Weg unseres 2030-Ziels von 520 Kilogramm – von 560 Kilogramm pro Tonne Zement auf 550 Kilogramm zu reduzieren. Wir streben zudem an, unsere Scope 2-Emissionen (indirekte Emissionen durch unseren Stromverbrauch) um 65 Prozent zu senken.

Beide Ziele wurden 2019 von der Science Based Targets initiative (SBTi) validiert. Dabei handelt es sich um eine führende Organisation, die Unternehmen begleitet, sich beim Übergang zur kohlenstoffarmen Wirtschaft wissenschaftlich fundierte Ziele zu setzen.

Ausserdem wurden wir vom Carbon Disclosure Project (CDP) – einer gemeinnützigen Organisation, die es Unternehmen ermöglicht, ihre Umweltauswirkungen zu kontrollieren – anerkannt. Bei ihrer letzten Beurteilung hat sich unser Score von B (2018) auf A- im Jahr 2019 verbessert, weshalb wir uns nun in der obersten Bandbreite (d. h. im Leadership-Bereich) des CDP befinden.

FÜHRENDE ROLLE

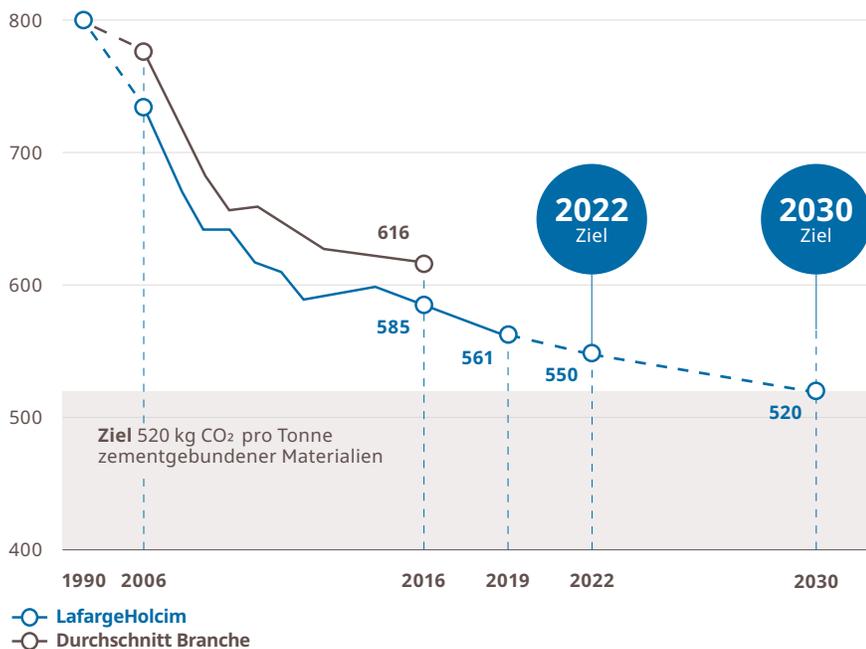
Wir verpflichten uns nicht nur, die CO₂-Emissionen von unseren eigenen Aktivitäten zu reduzieren. Beim Übergang zum kohlenstoffarmen Bauen und zur Kreislauf-Bauwirtschaft wollen wir eine führende Rolle spielen, indem wir unseren Kunden weltweit mehr kohlenstoffarme Produkte und Lösungen vorstellen und bei der Innovation von Baustoffen und Lösungen (siehe Abschnitt „Kohlenstoffarme Lösungen“, Seite 54) eine Vorreiterrolle einnehmen.

Wir arbeiten proaktiv und transparent mit unseren externen Anspruchsgruppen wie regionalen und nationalen Regierungen, internationalen Organisationen und der Zivilgesellschaft zusammen.

Wir konzentrieren uns auf:

- Wahrung gleicher Wettbewerbsbedingungen, unter denen Mechanismen zur Festsetzung von Kohlenstoffpreisen bestehen, durch die Investitionen in kohlenstoffarme Technologien und Innovation gefördert werden;
- Entwicklung von Mechanismen, die in der gesamten Wertschöpfungskette einen Anreiz für die CO₂-Effizienz bieten und die Nachfrage nach kohlenstoffarmen Produkten und Lösungen stärken;
- Baustandards, die materialneutral sind und den gesamten Lebenszyklus berücksichtigen.

UNSERE KOHLENSTOFF-EMISSIONEN



EINSATZ FÜR TRANSPARENZ

Auf Seite 63 fassen wir unsere Ausrichtung auf die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) im Jahr 2019 zusammen.

Die Identifizierung, Bewertung und effiziente Steuerung von Klimarisiken und -chancen sind integraler Bestandteil unseres Risikomanagementprozesses, der laufend verbessert wird.

Wir werden die Entwicklungen in diesem Bereich weiterverfolgen und unsere Szenarioplanung gemäss den Empfehlungen der TCFD fortlaufend aktualisieren.

WUSSTEN SIE SCHON?

LafargeHolcim hat seine CO₂-Intensität seit 1990 um 27 Prozent reduziert. Dies entspricht einer Vermeidung von mehr als 40 Millionen Tonnen CO₂-Emissionen im Jahr 2019 im Vergleich zum Leistungsniveau von 1990 oder 8,6 Millionen aus dem Verkehr gezogenen Autos.

INVESTITIONEN IN DIE REDUKTION DER CO₂-EMISSIONEN

Im Jahr 2019 haben wir CHF 160 Millionen für Investitionen in die Reduktion unseres CO₂-Fussabdrucks in Europa bereitgestellt. Damit haben wir unsere Bemühungen um die weitere Steigerung der CO₂-Effizienz unserer Produkte und Lösungen verstärkt.

Ziel ist es, die jährlichen CO₂-Emissionen in Europa bis 2022 um weitere 15 Prozent zu reduzieren. Das entspricht 3 Millionen Tonnen. Die Investitionen stützen sich auf hochmoderne Ausrüstung und Technologien, die zum erhöhten Einsatz kohlen-

stoffarmer Brennstoffe und rezyklierter Materialien in unseren Prozessen und Produkten beitragen können. Es sind weitere Mittel für die Einführung neuer kohlenstoffeffizienter Materialien und Dienstleistungen vorgesehen. In den nächsten drei Jahren werden wir in 19 europäischen Ländern an mehr als 80 Projekten arbeiten.

Wir arbeiten in allen Ländern an Produkten und Dienstleistungen, die Kunden helfen, die Kohlenstoffeffizienz von Gebäuden und Infrastruktur über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg zu verbessern. In Frankreich hat das Unternehmen zum Beispiel vor Kurzem das neue integrierte Angebot Lafarge360 eingeführt, das die Beurteilung (Scoring) und die Modellierung des CO₂-Fussabdrucks umfasst. Mit dessen Hilfe können Kunden in Bezug auf die Umweltauswirkungen ihrer Projekte fundierte Entscheidungen treffen. Kohlenstoffarme Produkte sind im Rahmen unseres Innovationsplans zudem eine strategische Priorität.

[+ Weitere Informationen auf Seite 54](#)

CHF 160 Mio.

Investitionen in kohlenstoffarme Lösungen in Europa

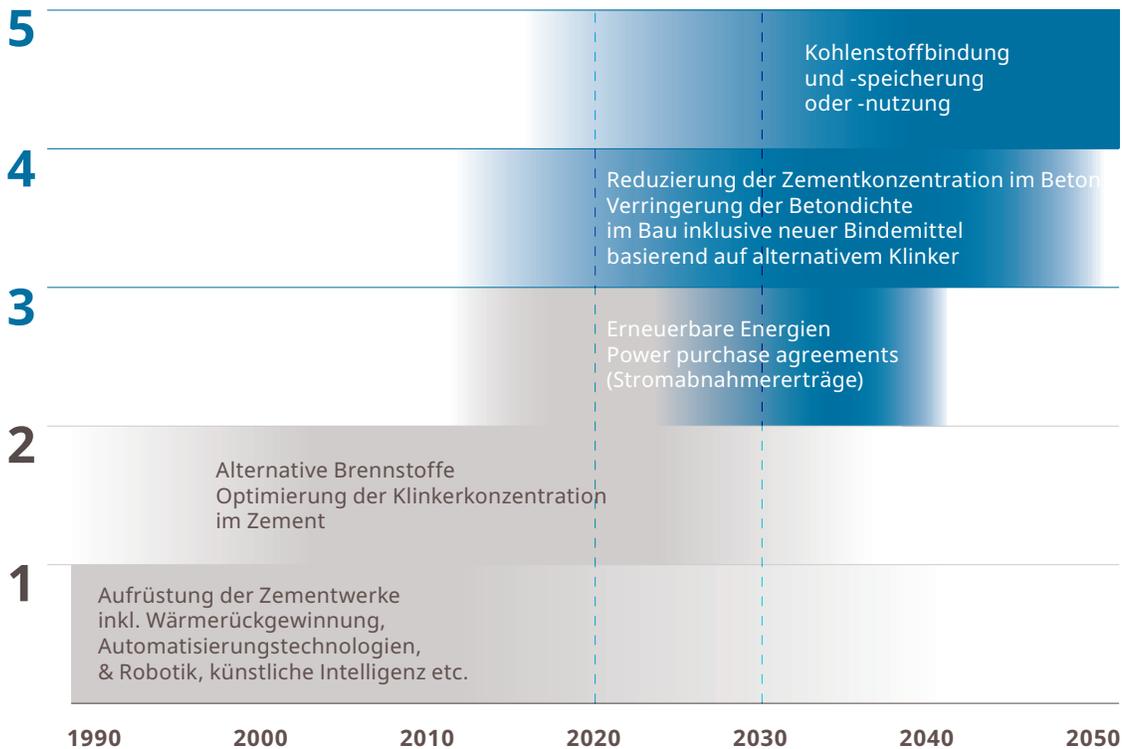
3 Mio. Tonnen

Reduktion der europäischen CO₂-Emissionen bis 2022

CO₂-EFFIZIENZ ROADMAP

CO₂-ROADMAP VON LAFARGEHOLCIM

In den nächsten zehn Jahren dürfte die Wertschöpfungskette den grössten Beitrag leisten



AUFRÜSTUNG DER ZEMENTWERKE UND ENERGIEEFFIZIENZ

Die Zementherstellung ist ein energieintensiver Prozess. Wir haben unsere Werke weiter modernisiert und unsere Energieeffizienz erhöht, um die Kohlenstoffintensität unserer Produkte zu reduzieren und unsere Produktionskosten zu senken. Durch die Senkung des Energieverbrauchs von 4 623 Megajoule pro Tonne Klinker (1990) auf 3 526 Megajoule im Jahr 2019 zählen wir zu den energieeffizientesten Unternehmen der Branche.

WUSSTEN SIE SCHON?

Seit 1990 hat sich unser jährlicher Energieverbrauch dreimal langsamer entwickelt als unsere Zementproduktion.

ALTERNATIVE BRENNSTOFFE UND OPTIMIERUNG DER KLINKER-KONZENTRATION IM ZEMENT

Wir reduzieren zudem die Kohlenstoffintensität unseres Zements, indem wir die fossilen Brennstoffe zum Heizen der Zementöfen durch vorbehandelte Abfall- und kohlenstoffarme Brennstoffe ersetzen. 20 Prozent unserer Energie werden derzeit mittels alternativer und kohlenstoffarmer Brennstoffe sowie Biomasse erzeugt. In einigen unserer Werke haben wir mehr als 90 Prozent unseres Energiebedarfs durch alternative Brennstoffe gedeckt (siehe weitere Informationen zu unserer Marke Geocycle auf Seite 48). Diese alternativen Energiequellen tragen nicht nur zur Reduktion unserer CO₂-Emissionen bei, sondern sie entlasten auch Kehrrichtverbrennungsanlagen und Deponien.

Unser primärer Hebel für die Reduktion der CO₂-Emissionen ist die Senkung des Klinkeranteils im Zement. Die meisten

CO₂-Emissionen in Verbindung mit Zement entstehen bei der Herstellung von Klinker, der wichtigsten Komponente von Zement.

Diese Emissionen lassen sich zum größten Teil nicht verhindern, da sie bei der chemischen Reaktion freigesetzt werden, die im Ofen bei der Kalzinierung des Rohstoffs Kalkstein zu Klinker stattfindet. Die Dekarbonisierung ist bei uns die grösste Quelle von CO₂-Emissionen. Auf sie entfallen 65 Prozent unserer Scope-1-Gesamtemissionen bei der Zementherstellung. Durch den Ersatz von Klinker in unseren Zement-Endprodukten durch mineralische Bindemittel (die zu einem erheblichen Teil aus Abfall oder Nebenprodukten anderer Industrien stammen) wird die Kohlenstoffintensität reduziert. Unsere Produkte verwenden derzeit im

Durchschnitt 29 Prozent der Bestandteile, um Klinker zu ersetzen, was zu einem der niedrigsten Klinkeranteile (oder „Klinkerfaktoren“) in der Branche führt.

ERNEUERBARE ENERGIEN

Im Jahr 2019 haben wir unser Portfolio der erneuerbaren Energien noch erweitert und unseren weltweiten Strommix durch fast 250 Megawatt (MW) an sauberen Energien ergänzt. Zudem haben wir unsere Stromerzeugungslösungen (z. B. durch die Installation von Wärmerückgewinnungsanlagen) in unseren Werken optimiert.

Wir betreiben derzeit fünf Wärmerückgewinnungsanlagen in vier Ländern und wollen die Anzahl der Anlagen bis 2021 auf 13 erhöhen. Eine grössere Pipeline soll in Phasen umgesetzt werden.

Ausserdem nutzen wir die Gelegenheit, durch die Installation von Windturbinen und Solarparks auf unseren Grundstücken erneuerbare Energie zu erzeugen. Seit Oktober 2019 wird zum Beispiel unser Werk in Paulding, Ohio (USA), von drei Windturbinen, die an diesem Standort errichtet wurden, mit 12 Millionen Kilowattstunden (kWh) Strom pro Jahr versorgt. Dadurch werden jährlich CO₂-Emissionen von mindestens

9 000 Tonnen eingespart. In Indien hat Ambuja Cement vor Kurzem eine Solaranlage auf dem Betriebsgelände seines Werks in Rabriyawas in Auftrag gegeben. Die Anlage wird eine Kapazität von 11,5 GWh pro Jahr aufweisen und jährlich CO₂-Emissionen von 8 900 Tonnen vermeiden.

KOHLENSTOFFARME LÖSUNGEN

Wir haben erhebliche Investitionen in kohlenstoffarme Lösungen getätigt, ein Grossteil davon über unser Innovation Center in Lyon, Frankreich. Heute verfügen wir über ein breites Portfolio von Projekten zur Senkung von Kohlenstoffemissionen, unter anderem für kohlenstoffarmen Klinker, Zement, Beton und Bindemittel. Als weltweit führendes Baustoffunternehmen fühlen wir uns verpflichtet, den Weg zum kohlenstoffarmen Bauen zu ebnen. Weitere Informationen zu unserem Innovationsprogramm und Produkten finden Sie auf Seite 54.

KOHLENSTOFFBINDUNG

Neben unseren laufenden Bemühungen, die CO₂-Emissionen zu reduzieren, erfordert die Eliminierung der CO₂-Emissionen bei der Zementherstellung die Bindung von Kohlenstoff, die Nutzung und Lagerung von Kohlenstoff (Carbon Capture, Usage and Storage, CCUS).

Die Roadmap der Internationalen Energieagentur (IEA) für den Zementsektor geht davon aus, dass CCUS-Technologien ab 2030 in grossem Umfang eingesetzt werden.

LafargeHolcim arbeitet zurzeit mit mehreren Partnern an fünf Projekten in vier Ländern und beabsichtigt, diese Anzahl in den kommenden Jahren zu erhöhen. Im Rahmen dieser Projekte können potenziell 2 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr abgeschieden (Carbon Capture) werden (siehe unten).

WUSSTEN SIE SCHON?

Ein Drittel unseres Nettoverkaufsertrags stammt von unserem Portfolio kohlenstoffarmer Lösungen.

BINDUNG UND NUTZUNG VON KOHLENSTOFF

In unseren Zementwerken in Nordamerika untersuchen wir die Machbarkeit und die Gestaltung einer grosstechnischen Anlage für die Kohlenstoffbindung.

Diese Studie, die mit Svante, Inc und Oxy Low Carbon Ventures durchgeführt wird, untersucht die Kosten für die Bindung von 725 000 Tonnen CO₂ pro Jahr direkt im Werk. Dabei soll die Technologie von Svante eingesetzt werden, die den Kohlenstoff direkt an den industriellen Quellen im Vergleich zu bestehenden Lösungen zur Hälfte der Kosten abscheidet. Occidental, das branchenführende

Unternehmen im Bereich CO₂-Management und -Speicherung, würde das abgeschiedene (Carbon Capture) CO₂ dauerhaft unterirdisch speichern.

Die Kombination der Kohlenstoffbindung im Zementwerk und der CO₂-Sequestrierung stellt einen deutlichen Fortschritt für unsere Branche dar. Diese gemeinsame Initiative folgt auf das vor Kurzem im kanadischen Zementwerk von LafargeHolcim in Richmond lancierte Projekt CO₂MENT, an dem Svante, LafargeHolcim und Total beteiligt sind. Im Rahmen dieses Projekts wurden Fortschritte dabei erzielt, abgeschiedenes CO₂ wieder in den Beton zu injizieren.



KREISLAUFWIRTSCHAFT

Das Volumen an Abfallstoffen, die in unseren Werken eingesetzt wurden, stieg um 4,3 Prozent an. Damit übertreffen wir unser aktuelles Produktionsvolumen-Wachstum auf dem Weg zu unserem 2030-Ziel von 80 Millionen Tonnen.

Abfallprodukte können als Ersatz für fossile Brennstoffe und andere Rohstoffe verwendet werden. Das bietet uns eine hervorragende Möglichkeit, das Abfallproblem unserer Gesellschaft zu adressieren.

Dieses als „Co-Processing“ bezeichnete Verfahren hilft, die Emissionen von Treibhausgasen zu verringern, indem weniger fossile Brennstoffe bei der Zementherstellung eingesetzt werden. Gleichzeitig müssen weniger Abfälle in Deponien oder Verbrennungsanlagen entsorgt werden.

Wir fördern die Nutzung von rezyklierten Materialien in der Wertschöpfungskette unserer Produktion. In unseren Geschäftsfeldern Zuschlagstoffe, Transportbeton und Asphalt setzen wir bei der Erzeugung unserer Produkte jährlich rund 16 Millionen Tonnen rezyklierten Materialien ein (zum Großteil wiederverwertete Zuschlagstoffe). An einigen Standorten entspricht dies mehr als 50 Prozent der eingesetzten Materialien. Wir sind vor allem daran interessiert, diesen Aspekt unseres Geschäfts gezielt zur Bewältigung gesellschaftlich sehr relevanter Themen

wie die Abfälle im Meer (siehe unten) einzusetzen.

Im Jahr 2019 wurden rund 2 Millionen Tonnen Kunststoffabfälle in unseren Zementöfen verarbeitet und wir setzen uns weiter dafür ein, dieses Volumen durch den aktiven Ausbau der Verarbeitung von Plastikabfällen zu erhöhen.

WUSSTEN SIE SCHON?

Das globale Entsorgungsunternehmen Geocycle von LafargeHolcim hat im Jahr 2019 10,2 Millionen Tonnen Abfall verarbeitet, was 2 Millionen Müllwagen entspricht.

REDUZIERUNG DER ABFÄLLE IM MEER

Der Anstieg der Plastikabfälle in den Ozeanen stellt weltweit eine umweltpolitische Herausforderung dar. Ohne grundlegende Massnahmen könnte es bis 2050 mehr Kunststoffabfälle als Fische im Meer geben.

Geocycle, ein Unternehmen von LafargeHolcim, das nachhaltige Entsorgungslösungen bietet, hat diesbezüglich eine Führungsrolle übernommen. Zur Bewältigung des Problems arbeitet Geocycle mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) an einem Projekt, in dessen Rahmen die Umweltbelastung durch die Abfälle im Meer eingedämmt werden soll. Das in wichtigen urbanen Gebieten von Ägypten, Mexiko, Marokko und den Philippinen lancierte Projekt versucht, die Meeresverschmutzung auf verschiedene Weisen einzuschränken. Dazu zählen die Reduzierung der Abfallerzeugung, die Verbesserung des Abfallmanagements und die Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit.

In bestimmten Ländern wurden bereits wichtige Massnahmen eingeleitet. Geocycle México hat zum Beispiel die Initiative OLAS für saubere Meere in die Wege geleitet, um eine führende Rolle bei der Bekämpfung der Meeresverschmutzung zu spielen. Geocycle und

andere wichtige Anspruchsgruppen haben einen Kommunikationsplan entworfen, der sich auf die Bewusstseinsbildung hinsichtlich dieses Problems konzentriert. Sie treffen sich mit Regierungsvertretern auf nationaler, regionaler und kommunaler Ebene, um sie für dieses Thema zu sensibilisieren und ihre Unterstützung zu gewinnen.

Geocycle arbeitete zudem mit der GIZ und der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) zusammen, um die Richtlinien 2006 für das Co-Processing von Abfallstoffen in der Zementproduktion zu aktualisieren und die Weiterentwicklung der umweltschonenden Vorverarbeitung und des Co-Processing zu fördern.

Almeria, Spanien
Das Sammeln von
Plastikabfall ist
unerlässlich, um die
Ozeane sauber zu
halten.



UMWELT

Die Wasserentnahme pro Tonne zementgebundener Materialien sank 2019 um 5,7 Prozent. Wir werden auch in Zukunft in allen unseren Zementwerken unsere Anstrengungen fortführen.

Heute legen wir den Fokus darauf, unsere Gesamtauswirkungen auf die Wasserressourcen in den Gemeinschaften zu berücksichtigen, in denen wir tätig sind. Dies gilt insbesondere in wasserarmen Gebieten.

Wir optimieren und vermeiden den Frischwasserverbrauch und verringern das Risiko der Ressourcenverknappung oder Umweltverschmutzung. Dies erreichen wir, indem wir unseren betrieblichen Fussabdruck in Bezug auf das Wasser messen, die Entnahme von Frischwasser reduzieren, die Wasserrisiken beurteilen, mit Anspruchsgruppen über die gemeinsame Nutzung von

Wasser sprechen und die Wasserversorgung der Gemeinschaften verbessern (siehe unten).

LUFTEMISSIONEN

Die Luftemissionen sind ein wichtiger ökologischer Aspekt bei der Zementherstellung. Wir erwarten, dass all unsere Zementwerke die Luftemissionen messen und kontrollieren. Im Jahr 2019 überwachten wir die Emissionsdaten für Staub, NO_x und SO₂ bei 94 Prozent unserer Klinkerherstellung; 86 Prozent der Klinkerherstellung werden ständig überwacht. Die Mehrheit der Werke von LafargeHolcim liegt in den Emissionsbereichen, die als Best Practice anerkannt

sind, und einige von ihnen gehören zu den besten in der Branche. Die Staubemissionen des Konzerns wurden 2019 um rund 5 Prozent gegenüber dem Vorjahr verringert.

UMWELTMANAGEMENTSYSTEME

Wir erwarten, dass all unsere Zementwerke über ein Umweltmanagementsystem verfügen, um die Compliance mit den strengen Anforderungen des Unternehmens sicherzustellen. Im Jahr 2019 verfügten 86 Prozent unserer Zementwerke über ein Umweltmanagementsystem, das dem Standard ISO 14001 entspricht.

WASSERMANAGEMENT IN INDIEN

Wasser ist ein zentrales Thema, sei es in den Gemeinden in den Vorgebirgen des Himalayas, der Wüsten im Bundesstaat Rajasthan oder in den Küstengebieten von Gujarat.

An der Küste des Bundesstaates Gujarat drang salzhaltiges Wasser fast bis zu zehn Kilometer ins Landesinnere ein. Da das Grundwasser in Rajasthan übernutzt wurde, führte dies zu einem hohen Salz- und Fluoridgehalt. Daher ist das Wasser nicht mehr für den menschlichen Konsum geeignet. Für die in den Bergen von Himachal Pradesh lebenden Menschen war die Wasserqualität für Ackerbau, Tierzucht und den häuslichen Gebrauch schlecht. Durch die starke Erosion der reichen, fruchtbaren

Oberböden wurde der Anbau von Agrarprodukten erschwert. Die Ambuja Cement Foundation hat sich seit über 25 Jahren stark dafür eingesetzt, Lösungen zu bieten und die Probleme dieser Gemeinschaften zu beheben. In Gujarat wurden Wildbachsperrn errichtet, Grundwasserbrunnen wieder aufgefüllt und Kanäle gegraben, um mehrere Teiche zu verbinden. Dadurch wurde die Situation für rund 200 000 Menschen verbessert. In Rajasthan wurden traditionelle Strukturen der Gemeinden zur Regenwassernutzung wie Teiche und Wasserspeicher wiederhergestellt bzw. überholt. Ausserdem wurden zur Grundwasserneubildung Dämme errichtet. Dadurch wurde die Bodenfeuchte und damit die Pflanzenproduktion in den Dörfern erhöht. Im Bundesstaat Himachal begannen die Aktivitäten mit einem Projekt in Bezug auf das Wassereinzugsgebiet und der Bewusstseinsbildung im Hinblick auf die Nutzung und Verwaltung von Regenwasser.

Die Gemeinschaft hat die Verantwortung für Programme zur Entwicklung der Wasserressourcen übernommen und stellt Wasser für den Haushalts- und Landwirtschaftsbedarf zur Verfügung. Durch die Zusammenarbeit mit der Regierung und anderen Entwicklungsagenturen hat die Ambuja Cement Foundation 426 Wildbachsperrn errichtet und mehr als 7 000 Regenwassersammelanlagen auf den Dächern installiert, welche die Gemeinschaft mit fast 55 Millionen Kubikmeter Wasser versorgen, wenn sie gefüllt sind.

In der Stadt Kodinar, Gujarat, hat jede von Ambuja investierte Rupie der Gemeinschaft einen Mehrwert von 13 Rupien gebracht. Heute verfügt die Region über ein Wasserguthaben und verzeichnet einen deutlichen Rückgang der Bodenerosion, eine Zunahme der Grundwasserneubildung sowie eine natürlichere Vegetation. Ausserdem wurde die Wasserversorgung für alle Verwendungszwecke erhöht.

↳
Gujarat, Indien
Jede in
Wasserprojekte
investierte Rupie
bringt den lokalen
Gemeinschaften
einen Mehrwert
von 13 Rupien.



GEMEINSCHAFT

Wir sind stolz, die Gemeinschaften zu unterstützen, in denen wir leben und arbeiten. In den letzten fünf Jahren haben wir 28 Millionen Menschen mit unseren Investitionen unterstützt.

Wir interagieren regelmässig mit Anspruchsgruppen aller Ebenen – Kunden, Mitarbeitende, Anleger und Finanzinstitute, Lieferanten, Aufsichtsbehörden, Medien, NGOs/Entwicklungsagenturen und Wissenschaftler –, um unserem Ruf als gute Mitglieder der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, gerecht zu werden.

VERANTWORTUNGSVOLLE BESCHAFFUNG

Wir verfügen über kurze und überwiegend lokale Lieferketten. Angesichts unserer weitreichenden geografischen Präsenz stellt dies vor allem in Ländern, in denen die Geschäftspraktiken nicht gut reguliert sind, eine Herausforderung dar. Daher filtern wir Lieferanten mit starkem Einfluss in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) heraus, die für die Zusammenarbeit mit uns geeignet sind.

WAHRUNG DER MENSCHENRECHTE

Wir verfolgen einen umfassenden Ansatz zur Wahrung der Menschenrechte, der mit den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte vollkommen übereinstimmt.

Im Februar 2020 trat LafargeHolcim CEO Jan Jenisch dem Call to Action for Business Leadership on Human Rights bei, einer vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) lancierten Initiative, der sich vierzig weitere Führungskräfte angeschlossen haben. Die Unternehmen senden damit eine klare Botschaft zur Stärkung der Menschenrechte aus.

Gemeinsam verfolgen sie die Vision, die Menschenrechte nicht nur im Rahmen des Risiko- und Compliance-Managements zu berücksichtigen, sondern als

Teil des Engagements ihres Unternehmens für soziale Verantwortung aktiv zu fördern.

LafargeHolcim unterstützt den transformativen Wandel im Bereich Menschenrechte und setzt dabei auf bewährte Strategien wie etwa seinen Verhaltenskodex für Lieferanten oder auch seine Menschenrechts-Due-Diligence.

Gleichzeitig fördert das Unternehmen die Menschenrechte intern, indem es beispielsweise in allen Geschäftsbereichen konkrete Ziele bezüglich Diversität und Inklusion setzt.

LafargeHolcim investiert wie in der unternehmenseigenen Menschenrechtssagenda vorgesehen erhebliche Mittel in Projekte zur Entwicklung von Gemeinschaften auf der ganzen Welt, beispielsweise in den Bereichen Bildung und medizinische Versorgung (siehe Box rechts).

WUSSTEN SIE SCHON?

Über die letzten 5 Jahre hat LafargeHolcim CHF 240 Millionen in Community-Projekte investiert.

LafargeHolcim Foundation

for Sustainable Construction

Die LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction fördert nachhaltige Ansätze für die technologischen, ökologischen, sozioökonomischen und kulturellen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Hoch- und Tiefbau. Die Stiftung regt den Austausch unter allen Akteuren der Baubranche an, um proaktiv zur bebauten Umwelt von morgen beizutragen.

Am 6. LafargeHolcim Forum trafen sich 2019 mehr als 350 Experten aus 55 Ländern in der American University in Kairo, Ägypten, um über das Thema „Re-Materialisierung des Bauens“ zu sprechen. Die Teilnehmer erörterten innovative Lösungen und fortschrittliche Ansätze in Bezug auf neue Materialien, die Optimierung des Materialkreislaufs und eine mögliche Digitalisierung in der

Baubranche. Es fanden Ganztagsausflüge zu Standorten im Grossraum Kairo statt, um einen lokalen Kontext zu bieten. Das LafargeHolcim Forum wurde von der LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction veranstaltet, die Experten auf den Gebieten Architektur, Materialwirtschaft, Ingenieurwesen und Städteplanung sowie der damit zusammenhängenden Bereiche zusammenbringt. Die Stiftung regt den Austausch unter allen Akteuren der Baubranche an, um proaktiv zur bebauten Umwelt von morgen beizutragen.

Die Teilnehmer fanden die Präsentationen und Beispiele für Best Practices, einschliesslich der Hauptvorträge von Vordenkern wie Lord Norman Foster, inspirierend. Michael Braungart stellte sein „Cradle to Cradle“-Konzept vor, das

wichtige Erkenntnisse für eine Kreislaufwirtschaft bietet.

In Anerkennung seiner Leistungen überreichte ihm Jan Jenisch, CEO von LafargeHolcim, den ersten LafargeHolcim Foundation Catalyst Award. Mit dieser Auszeichnung werden Experten honoriert, die einen wesentlichen, hervorragenden und dauerhaften Beitrag zur Förderung des nachhaltigen Bauens geleistet haben.

Auch der von der Stiftung zurzeit zum sechsten Mal durchgeführte internationale Wettbewerb LafargeHolcim Awards soll das nachhaltige Bauen fördern. Er ist als der weltweit bedeutendste Wettbewerb für nachhaltiges Design anerkannt.

MEDIZINISCHE VERSORGUNG FÜR 250 000 MENSCHEN

Da viele unserer Mitarbeitenden eher in der Nähe unserer Standorte als des nächsten Krankenhauses leben, erfüllen wir unsere Pflicht, die Gesundheit der Gemeinschaften zu fördern, in denen wir tätig sind.



Ambuja Nagar, Indien
Ein Ausbilder instruiert Pflegekräfte in einer unserer Kliniken.

Im Jahr 2019 boten wir zusätzlich zu unseren Mitarbeitenden 250 000 Menschen Gesundheitsdienste an.

Mit anderen Worten: Fast eine Viertelmillion der Familien- und anderen Gemeinschaftsmitglieder unserer Mitarbeitenden wurden in den 66 Gesundheitskliniken medizinisch versorgt, die wir in 18 Ländern besitzen und betreiben.

„Die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden zählt zu den wichtigsten Prioritäten und wir sind stolz darauf, unser Engagement auf die Gemeinschaften auszudehnen, in denen wir tätig sind“, bemerkt Magali Anderson, Chief Sustainability Officer.

Neben den Gesundheitskliniken bieten wir mehr als 15 000 Menschen an 22 von uns verwalteten Schulen Zugang zu Aus- und Weiterbildung.

Diese Leistungen ergänzen die inhärenten Vorteile (wie direkte Beschäftigung, Entwicklung der Infrastruktur und lokale Beschaffung), die wir den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, bereits bieten. Diese Sozialinvestitionen beruhen auf langfristigen Strategien und werden zusammen mit spezialisierten Partnern umgesetzt.

Im Jahr 2019 investierten wir CHF 42 Millionen in Community-Projekte.



INNOVATION

Die Hälfte unserer Innovations-Projekte ist darauf ausgerichtet, kohlenstoffarme Lösungen zu finden.

In den nächsten 40 Jahren werden weltweit 230 Milliarden Quadratmeter neu benötigt werden oder eine Stadt wie Paris jede Woche.

ÜBERGANG ZUM KLIMANEUTRALEN BAUEN

Da wir über die stärkste Innovations-Organisation der Branche und ein umfassendes, weltumspannendes Netzwerk von regionalen Laboren verfügen, ist die Senkung der CO₂-Emissionen eine wichtige Priorität im Rahmen unserer Innovationspläne.

Die Hälfte unserer Innovations-Projekte ist darauf ausgerichtet, kohlenstoffarme Lösungen zu finden, sei es durch die Förderung des ökologischeren (grünen) Bauens mittels digitaler Tools, Durchbrüchen bei den chemischen Prozessen der Zementherstellung oder der Gestaltung der künftigen Baubranche durch unsere Beiträge zur Errichtung von 3D-Druck-Gebäuden.

Heute haben rund 40 Prozent unserer Patente einen positiven Einfluss auf unseren CO₂-Fussabdruck entlang unserer Wertschöpfungskette.

Neben der Bereitstellung zusätzlicher kohlenstoffarmer Lösungen streben wir die weitere Differenzierung unseres Produktangebots an, um die Ergebnisse und das Wachstum zu verbessern. Es ist unser Ziel, bis 2022 jährlich 300 neue Produkte zu entwickeln, um den regionalen Bedarf mit massgeschneiderten Produkten zu decken. Dies ist das Dreifache der Produkte, die wir 2018 neu geschaffen haben.

ALS BRANCHENFÜHRER MEHR BIETEN

Alle unsere Kunden – unabhängig davon, ob sie Kunden von ACC, Aggregate Industries, Ambuja, Bamburi, Holcim oder Lafarge sind, oder unsere globalen Marken wie Airium oder Ductal verwenden, oder auch Retailkunden unserer Geschäfte Disensa oder Binastore – alle wissen, dass sie bei einem Branchenführer einkaufen.

Diese Position behaupten wir durch die Entwicklung von Produkten wie wasserfesten Materialien für Gebäude in regenreichen oder feuchten Regionen oder die Erstellung von Tools, welche die Betonförderung buchstäblich auf eine höhere Ebene bringen. Wir entwickeln innovative Betonmischungen, die eine optimale Fließfähigkeit aufweisen und sich leicht verarbeiten lassen oder die nach dem Ausbringen schnell aushärten. Diese Innovationen sorgen für eine differenzierte Kundenerfahrung, die uns von der Konkurrenz abhebt.

Mike Curtis, President von G&C Concrete (USA), war am Bau von „One Dalton“ in Boston beteiligt, das mit einer Höhe von 226 Metern nun das höchste Wohngebäude in Neuengland ist. Das Projekt erforderte die Lieferung von 70 000 Kubikmetern Beton in der verkehrsreichen Innenstadt von Boston. Um die Sache noch komplizierter zu machen, sollten gemäss dem strengen Zeitplan zwei Stockwerke pro Woche fertiggestellt werden.

„Eine unserer grössten Herausforderungen war, die optimalen leistungsstarken Betonlösungen zu finden, mit deren Hilfe wir die Produktivität steigern und

das Einbringen des Betons beschleunigen konnten“, bemerkte er. „Wir benötigten hochfeste, selbstverdichtende Betonmischungen, die gut durch die dichte Bewehrung in den Kernwänden flossen und sich leicht um sie und die einzigartigen konisch gebogenen Aussenstützen herum verdichteten. Ausserdem benötigten wir frühhochfesten Beton für die Bodenplatten, sodass wir die Schalung innerhalb kurzer Zeit wieder entfernen konnten.“

G&C Concrete griff auf hochfeste, selbstverdichtende Agileflow®-Betonmischungen zurück, die speziell hergestellt werden, um eine optimale Fließfähigkeit und Verarbeitbarkeit zu erreichen sowie die verschiedenen Betonfestigkeiten des Projekts ohne den Einsatz von Vibration zu erfüllen.

Um die beschleunigten Bauziele für die Betonbodenplatten von 11 500 Quadratfuss für jedes Stockwerk zu erreichen, verwendete das Unternehmen zudem RAPIDFORCE®. RAPIDFORCE ist eine firmeneigene Zementmischung, die Silikastaub und Flugasche enthält und innerhalb von nur 24 Stunden einen bestimmten Festigkeitszuwachs von 3 500 psi erreicht.

Diese massgeschneiderten Mischungen waren die perfekte Lösung für die anspruchsvollen Anforderungen des Projekts. „Beide Produkte brachten immense Vorteile im Hinblick auf den Arbeitskräftebedarf und Zeiteinsparungen“, betonte Mike Curtis.



↳ **Untervaz, Schweiz**
Lokale Innovationslabore sind für die Bereitstellung leistungsstarker Materialien unerlässlich



↳ **Malaga, Colombien**
Zwei Mitarbeitende inspizieren eine gerade fertiggestellte Brücke.



Basel, Schweiz
Produkte wie Evopact werden für ein nachhaltiger gebautes Umfeld ausschlaggebend sein.

FÖRDERUNG DES KLIMANEUTRALEN BAUENS IN DER SCHWEIZ

Wir fördern das nachhaltige Bauen mit EvopactZERO, einem ressourcenschonenden und klimaneutralen Beton.

Holcim Schweiz hat die natürlichen Zuschlagstoffe bei EvopactZERO durch rezyklierte Abbruchabfälle ersetzt. Dieser klimaneutrale Beton schliesst die Materialkreisläufe und leistet daher einen bedeutenden Beitrag zum nachhaltigen Bauen.

EvopactZERO basiert auf den feinen und groben Elementen, die beim Bauschutt anfallen. Damit wird die Kreislaufwirtschaft komplett geschlossen. Die feinen Elemente gehen in den Zement; die groben werden als Zuschlagstoff im Beton verwendet.

Dieses Produkt ist einer unserer Vorreiter und zeigt auf, wie Innovation und Nachhaltigkeit das Wachstum antreiben. Wir sind bestrebt, die CO₂-Nettoemissionen pro Tonne des in der Schweiz verkauften Zements bis 2030 um 400 Kilogramm zu reduzieren und bis 2050 ausschliesslich klimaneutrale und vollständig recycelbare Baustoffe herzustellen. EvopactZERO ist lediglich ein weiterer Schritt in diese Richtung.

Durch die Verwendung von rezyklierten Baustoffen werden nicht nur die CO₂-Emissionen gesenkt, sondern auch Deponieräume geschont und Transportwege verkürzt.

EIN DIGITALER ANSATZ BEIM BAUEN

Neben innovativen Materialien entwickeln wir auch zunehmend Tools, die zu einer besseren Kundenerfahrung beitragen und die Kundentreue fördern. ConcreteDirect ist zum Beispiel eine digitale Plattform, welche die Bestellung und Lieferung von Transportbeton optimiert.

Kunden benutzen die ConcreteDirect-App, um mit wenigen Eingaben Aufträge zu erteilen, zu ändern und zu bestätigen. Per Knopfdruck können sie anstehende Bestellungen einsehen und wichtige Benachrichtigungen erhalten sowie den Fortschritt ihrer laufenden Lieferungen verfolgen, damit sie stets wissen, wo sich der von ihnen bestellte Beton befindet und wann er eintreffen wird.

EIN KOLLABORATIVER ANSATZ

Viele Herausforderungen unserer Branche können mit digitalen Geschäftsmodellen bewältigt werden. Daher haben wir 2018 die Maqer-Plattform lanciert. Über Maqer setzen wir uns mit digitalen Start-ups in Verbindung, die neue und für unsere Wertschöpfungskette bedeutende Lösungen entwerfen.

Seit ihrer Gründung hat Maqer sich an Pilotprojekten mit mehr als 50 innovativen Technologieanbietern und Start-ups beteiligt. Diese Projekte befassen sich unter anderem mit digitalen Rücktransport-Plattformen, um die Zahl von Leerfahrten zu verringern, der Nutzung interner und externer Daten zur Vorhersage der Nachfrage, der vorbeugenden Wartung, um unerwartete Stillstandzeiten zu vermeiden, oder mit finanziellen Lösungen für unsere Einzelhändler und Endkunden in Märkten mit beschränktem Zugang zu Finanzinstituten.

Maqer hilft uns zudem, unsere Initiative „Plants of Tomorrow“ voranzutreiben. Sie zählt zu den grössten Technologie-

einführungen der Baustoffbranche im Bereich der Industrie 4.0.

Die Initiative befasst sich mit Automatisierung und Robotik sowie mit künstlicher Intelligenz (KI), vorbeugender Wartung und vielen weiteren Technologien. Im Rahmen eines Pilotprojekts prüfen wir ein Tool, das bereits während der Herstellung die Endfestigkeit des Zements beurteilt. Dadurch könnte die Wartezeit der Kunden um 28 Tage verkürzt werden.

Bei unseren Innovationen verfolgen wir auch auf andere Weisen einen kollaborativen Ansatz. Im Rahmen des LH Accelerator-Programms arbeiten wir mit Unternehmen zusammen, die hochmoderne Technologien in der Baubranche einführen, und verbinden diese mit der umfangreichen Erfahrung von LafargeHolcim, China Communications Construction Company (CCCC) und Sika.

Dieser Ansatz hat sein Potenzial bereits unter Beweis gestellt. In unserem Zementwerk in Richmond, Kanada, arbeiten wir an der Einführung der weltweit ersten Komplettlösung für die

Kohlenstoffspeicherung (siehe Seite 47). CarbonCure – ein Teilnehmer an dem LH Accelerator-Programm im Jahr 2018 ist unser Partner bei diesem Projekt und hilft uns bei der Abscheidung des Gases auf unbestimmte Zeit.

DIE INNOVATION STEHT IM MITTELPUNKT

Die Innovation im Baustoffbereich ist seit 132 Jahren ein wesentlicher Bestandteil der DNA von LafargeHolcim.

Heute ist vor allem das Innovation Center in Lyon, Frankreich, dafür verantwortlich. Es hat schon seit mehr als 30 Jahren bahnbrechende und innovative Materialien hervorgebracht. Das Innovation Center fungiert als Zentrale eines umfangreichen Netzwerks von lokalen und regionalen Laboren, in denen weltweit insgesamt mehr als 300 Forscher tätig sind. Über dieses Forschungsnetzwerk stellen wir auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen zur Verfügung, die auf globalem Know-how beruhen.



↳ **Bogota, Kolumbien**
Innovative digitale Lösungen bringen Vorteile in der gesamten Wertschöpfungskette, vom Betrieb bis hin zum Einzelhandel.

MITARBEITENDE

Unsere Mitarbeitenden sorgen in all unseren Tätigkeiten für operative Exzellenz. Sie vertreten LafargeHolcim gegenüber unseren Kunden, den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, und anderen wichtigen Anspruchsgruppen.

Von unseren Mitarbeitenden erwarten wir, dass sie im Einklang mit unserem Verhaltenskodex die höchste Integrität an den Tag legen und kontinuierlich Hochleistungen erbringen. Ziel unserer Personalstrategie ist es, diese solide Leistungskultur aufrechtzuerhalten.

WICHTIGE ELEMENTE EINER LEISTUNGSKULTUR

Das Erzielen einer hohen Leistung erfordert eine klare Verantwortlichkeit.

Dies fördern wir dadurch, dass wir „Verantwortliche“ ernennen, die für bestimmte Geschäftsfelder „Profit & Loss“-Verantwortung tragen. Im Jahr 2019 haben wir mehr als 300 „Profit & Loss“ Führungskräfte ernannt, die überwiegend aus dem Unternehmen stammten. Dies widerspiegelt einen weiteren wichtigen Aspekt unseres Personalansatzes: die Beförderung aus den eigenen Reihen.

ENGAGEMENT FÜR DIE TALENT-ENTWICKLUNG

Zur Aufrechterhaltung einer soliden Talent-Pipeline und um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden über die Kompetenzen verfügen, die zum Erfolg führen, hat die Talententwicklung bei uns eine sehr hohe Priorität.

In diesem Zusammenhang spielt die LafargeHolcim Business School eine wichtige Rolle.

Jedes Jahr besuchen rund 200 oberste und mehr als 150 aufstrebende Führungskräfte die LH Business School in verschiedenen Gruppen.

Die im Jahr 2018 gegründete Lafarge-Holcim Business School bereitet obere Führungskräfte darauf vor, bei der Umsetzung der Strategie 2022 – „Building for Growth“ anhaltende Erfolge zu erzielen.

Im Jahr 2019 konzentrierten wir uns auf die Unterstützung der im Vertrieb

tätigen Mitarbeitenden, indem wir die Global Sales Academy mit zusätzlichen Lernmodulen gründeten. Die Global Sales Academy unterstützt die weltweite Entwicklung einer leistungsstarken Vertriebsorganisation. Das Programm ist für Fachkräfte in Industrie- und Schwellenländern vorgesehen; es unterstützt das globale Geschäft und geht auf länderspezifische Anforderungen ein.

UMSETZUNG UNSERER WERTE DIVERSITÄT UND FAIRNESS

Als ebenso bedeutendes Schwerpunktthema sind Diversität und Inklusion in unser Arbeitsumfeld eingebettet. Im Jahr 2019 haben wir uns vor allem auf die Diversität unter unseren Ingenieuren und dem Vertriebspersonal sowie den Austausch von Best Practices konzentriert. Im Jahr 2020 wird unsere Lernstrategie um das Sonderthema Diversität und Inklusion ergänzt.

All unsere Ländergesellschaften führen gründliche Beurteilungen der Praktiken unserer Mitarbeitenden durch (einschliesslich der Auftragnehmer und Lieferanten) und entwickeln gegebenenfalls detaillierte lokale Aktionspläne. Wie in den Vorjahren haben wir eng mit dem European Works Council, globalen und verschiedenen lokalen Gewerkschaften sowie gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zusammen gearbeitet, um sicherzustellen, dass wir unseren Mitarbeitenden zuhören und angemessen auf ihre Bedenken eingehen.

ANREIZE FÜR BREIT ANGELEGTE WERTSCHÖPFUNG

Unsere Vergütungspolitik ist darauf ausgerichtet, Talente anzuziehen, zu motivieren und zu binden. Wir legen die Vergütung der Mitarbeitenden aller Ebenen mittels Benchmarking fest. Unsere 200 obersten Führungskräfte nehmen an einem langfristigen Anreizprogramm (LTI) teil. Es sorgt dafür, dass ihre Interessen auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet sind und mit den Interessen der Aktionäre übereinstimmen. Die direkte Verknüpfung des LTI mit nicht-finanziellen Leistungen war ein wichtiger Schritt im Jahr 2019. Weitere Informationen über unseren Vergütungsansatz finden Sie im Vergütungsbericht ab Seite 116.

ZUSAMMENSETZUNG DER OBEREN KADER

1 105

Männer
2018: 1,216

224

Frauen
2018: 252



● Männer
83%

● Frauen
17%

GESAMTZAHL DER MITARBEITENDEN:

72 452

MITARBEITENDE NACH REGIONEN:

Asien, Ozeanien:

17 505

Lateinamerika

8 871

Nordamerika

12 614

Europa

20 880

Naher Osten, Afrika

11 277

Andere

1 306

↳
Ewekoro, Nigeria
Oluwafunmi Taiwo,
Steinbruchmanagerin.



GESUNDHEIT UND SICHERHEIT

Im Jahr 2019 konnten wir die Performance im Bereich Gesundheit und Sicherheit (H&S) in allen Regionen weiter verbessern. Die Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen hat sich deutlich verbessert.

Seit 2016 haben wir unsere Todesfälle im Strassenverkehr um insgesamt 58 Prozent reduziert, gegenüber 2018 gingen sie um 11 Prozent zurück.

Ausserdem verzeichnen wir mit 15.2 Prozent eine deutliche Verbesserung bei der Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen (LTIFR) -26 Prozent seit der Einführung der Strategie „Ambition 0“.

Es starben 4 Mitarbeitende, 15 Leiharbeitende gegenüber 19 im Jahr 2018. 18 Drittparteien starben im Zusammenhang mit unseren Tätigkeiten. Wir hatten 7 tödliche Unfälle innerhalb der Betriebsgelände. 3 Leiharbeitende starben bei einem einzigen Unfall.

Wir haben gegenüber 2016 die Verbesserung von 55 Prozent aufrechterhalten können, zwischen 2018 und 2019 stagnierte unser Fortschritt jedoch.

Die Todesfälle auf unseren Betriebsgeländen beschränkten sich nun auf drei Länder, in denen wir die Prävention durch eine gezielte Intervention fördern. Wir haben die verbleibenden Risiken im gesamten Jahresverlauf rigoros analysiert. Gleichzeitig arbeiten wir an spezifischen Massnahmen, um die Todesfälle auf null zu bringen.

Diese Todesfälle sind inakzeptabel und stimmen nicht mit unserer Vision für eine unfallfreie Kultur bzw. einen unfallfreien Arbeitsablauf überein. Die Unfallfreiheit ist ein Grundwert unseres Unternehmens. Wir haben die Umsetzung unserer Strategie durch die vollständige Einführung und die Erweiterung unseres „One Team, One Program“ unterstützt und einige andere Programme lanciert.

Zudem stellten wir sechs neue Mitarbeitende ein. Sie gehen die wichtigsten Risiken in den Ländern, in denen wir tätig sind, gezielt an und identifizieren die dringlichsten Massnahmen. Im Zuge der Erarbeitung weiterer Programme haben wir ein neues System zur Untersuchung der menschlichen Faktoren entwickelt. Damit wollen wir sicherstellen, dass wir aus allen Vorfällen Lehren ziehen und die Optimierung an allen Standorten vorantreiben.

Unsere Bemühungen, eine kulturelle Veränderung zu bewirken, erreichen an unseren Global H&S Days ihren Höhepunkt. Während dieser Tage motivieren wir unsere Anspruchsgruppen und vermitteln Einstellungen und Verhaltensweisen, die zu einem unfallfreien Arbeitsumfeld beitragen. Im Jahr 2019 konzentrierten wir uns auf unsere Mindestanforderungen für sichere Verhaltensweisen („Minimum Safe Behaviors“), damit alle die Regeln lernen und verstehen, die Verletzungen verhindern.

GLOBALE PROGRAMME, UM LEBEN ZU RETTEN

Im Rahmen der vor drei Jahren eingeleiteten Verkehrssicherheits-Initiative wurde der Anteil der von geschulten Fahrern zurückgelegten Kilometer von 10 Prozent im Jahr 2018 auf 40 Prozent im Jahr 2019 erhöht. Der Anteil der Kilometer, die mit fahrzeugeigenen Überwachungssystemen (iVMS) zurückgelegt wurden, stieg von 47 Prozent (2018) auf 57 Prozent (2019). Um die Einführung von iVMS zu beschleunigen, wurde die Region Naher Osten und Afrika mit unserem

Transport Analytics Center in Indien verbunden. Die vollständige Einführung ist für 2020 vorgesehen.

Unser neues „Process Safety Management (PSM)“-Programm befasste sich mit der Handhabung von heissen Werkstoffen, der Vermahlung und Behandlung von traditionellen Festbrennstoffen, der Handhabung von alternativen Brennstoffen, der elektrischen Sicherheit, der Hangstabilität in Steinbrüchen und der strukturellen Integrität.

Im Rahmen unseres Programms „Design Safety and Construction Quality Program (DSCQP)“ haben wir CHF 76,9 Millionen in die Sicherheit investiert, unter anderem auch in unser „Design Safety and Construction Quality Program“.

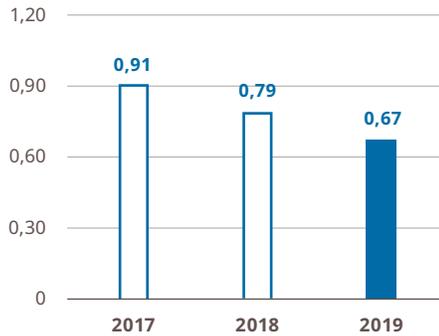
KONSOLIDIRTER ANSATZ IN PUNCTO BAUSTELLENSICHERHEIT

2019 verzeichneten wir im dritten Jahr in Folge keine Todesfälle bei grossen Investitionsprojekten. Unser Ansatz für Bau- und Abbruchprojekte wurde gestärkt durch die Einführung eines neuen Standards. Er liefert klare Vorgaben im Hinblick auf die Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen, dank dessen mehr als 500 Mitarbeitende weltweit an Schulungs-Webinars teilnehmen können.

DIE NÄCHSTE GENERATION DER SICHERHEITSPRAKTIKEN

Robotik und Drohnen sind nun integraler Bestandteil unserer täglichen Geschäftstätigkeit. Bei einem weltweiten Wettbewerb zum Thema „Neue Technologien im Bereich Gesundheit und Sicherheit“ (New Technologies in Health & Safety) wurden 265 Best Practices aus 38 Ländern ermittelt.

HÄUFIGKEITSRATE UNFALLBEDINGTER ABSENZEN (LTIFR)¹



Mitarbeitende und Leiharbeitende innerhalb der Betriebsgelände.

	2017	2018	2019
Mitarbeitende	0,94	0,9	0,76
Leiharbeitende (innerhalb der Betriebsgelände)	0,89	0,69	0,58

¹ Informationen zu unfallbedingten Absenzen und Todesfällen 2019 können Sie unserem Sustainability Performance Report auf www.lafargeholcim.com/sustainability entnehmen.

ÜBERPRÜFUNG UNSERER H&S-PERFORMANCE

Im Jahr 2019 wurden 72 Audits in 37 Ländern durchgeführt. Der Fokus lag in diesem Jahr auf der Schulung der Revisoren. Daher verfügen wir nun über einen Pool von 65 qualifizierten leitenden Revisoren. Über 400 Mitarbeitende – mehr als die Hälfte von ihnen stammten aus dem Betrieb – nahmen 2019 als Revisoren teil und trugen zum länder-, standort- und segmentübergreifenden Wissensaustausch bei.

NACHAHMUNG MIT STOLZ

Nach den tragischen Ereignissen in Indien im früheren Jahresverlauf von 2019 war es von zentraler Bedeutung, ein Programm zur Veränderung der Verhaltensweisen einzuführen. Unsere Standorte in Indien kopierten stolz das mexikanische Programm „More Boots – Less Pants“ und steigerte dessen Effektivität mithilfe eines digitalen Tools.

Die als „Boots on Ground (BOG)“ bezeichnete lokalisierte Initiative wurde in weniger als drei Monaten in allen Werken eingeführt. Ziel ist es, mehr Führungskräfte vor Ort einzusetzen, um die operative Disziplin und Befähigung zu erhöhen, sichere Verhaltensweisen an der Front zu fördern und die Einhaltung der H&S-Regeln zu verbessern.

Seit der Lancierung des Programms im Juli (ACL) und September (ACC) hat die Werksleitung 246 752 Stunden für Werksbesichtigungen aufgebracht. Im Dezember lag der diesbezügliche Arbeitsaufwand im Durchschnitt bei 2 903 Stunden pro Tag.



Jamul, Indien
Die „Boots on Ground“-Initiative erhöht die operative Disziplin und fördert sichere Verhaltensweisen.

RISIKO UND KONTROLLE

Als globaler Marktführer in unserer Industrie strebt LafargeHolcim nach den höchsten Standards bezüglich Unternehmensführung und wie wir unser Geschäft von Tag zu Tag betreiben – überall auf der Welt.

RISIKEN

LafargeHolcim ist in einem sich stetig wandelnden Umfeld tätig und dadurch verschiedenen externen, operativen und finanziellen Risiken ausgesetzt.

Wir bemühen uns laufend, diesen Risiken vorzubeugen und sie zu mindern.

Im gesamten Unternehmen werden ein umfassender Risikomanagementprozess und ein internes Kontrollsystem (weitere Informationen sind auf Seite 68 zu entnehmen) mit geeigneten Governance-Strukturen und Instrumenten eingesetzt.

Mit diesem Prozess identifizieren, beurteilen, mindern und überwachen wir das Gesamtrisiko des Unternehmens gegenüber allen Arten von Risiken, die sowohl innerhalb als auch ausserhalb unseres Einflussbereichs liegen können.

RISIKOMANAGEMENTPROZESS

Der Risikomanagementprozess stützt sich auf mehrere koordinierte Ansätze. Er wird innerhalb des Unternehmens durchgeführt (Bottom-up- und Top-down-Risikobeurteilungen) und geht auf alle strategische Säulen sowie finanzielle und nichtfinanzielle Ziele ein.

Diese Risikobeurteilungen dienen als Grundlage für die Risikomatrix des Konzerns, die jedes Jahr aktualisiert und der Konzernleitung und dem Audit Committee zur Genehmigung vorgelegt wird. Das Risikomanagement umfasst mehrere Phasen:

- Risikoidentifizierung und -beurteilung
- Risikominderung
- Nachweis und Gegenmassnahmen
- Überwachung und Berichterstattung

Zusätzlich verfügt LafargeHolcim über ein leistungsfähiges Betrugsbekämpfungsprogramm, um Betrugsversuche zu verhindern, aufzuhalten und aufzudecken. Dazu gehört die LafargeHolcim Integrity Line, über die Mitarbeitende weltweit ihr Recht auf Whistleblowing anonym ausüben und allfällige Verstösse gegen die Grundsätze unseres Verhaltenskodex melden können.

Weitere Informationen finden Sie unter Rechtliche Risiken und Compliance-Risiken (Seite 64) und im Bereich Interne Kontrolle (Seite 68)

Die Risiken auf den Seiten 64 bis 67 werden als wesentlich für unsere Strategie und unsere Wertschöpfung erachtet. Diese Liste der Risiken erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie fasst indes die wichtigsten Risiken und Unsicherheiten zusammen, denen LafargeHolcim zum Zeitpunkt der Erstellung des integrierten Berichts 2019 ausgesetzt ist. Es könnten sich neue Risiken und Ungewissheiten ergeben und/oder die erwähnten Risiken könnten an Bedeutung verlieren. Weitere Angaben zu den möglichen Auswirkungen und unseren Massnahmen zur Minderung dieser Risiken sind auf den Seiten 100 bis 114 des integrierten Berichts zu finden.

AUFGABEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

LafargeHolcim verfügt über eine klare Organisationsstruktur, um die Umsetzung des Risikomanagement- und internen Kontrollsystems gemäss den Governance-Strukturen, Richtlinien und Rahmenwerken des Konzerns sicherzustellen. Diese Organisation beruht auf dem Modell der „drei Verteidigungslinien“.

Im Rahmen der ersten Verteidigungslinie ist die operative Führung für die Identifizierung, Beurteilung, Steuerung und Verringerung der Risiken zuständig, verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Zudem ist sie für die Anwendung der vom Konzern festgelegten verbindlichen Kontrollstandards verantwortlich und rechenschaftspflichtig.

Die zweite Verteidigungslinie wird von den zentralen Konzernfunktionen gebildet, wie Rechtsabteilung, Compliance, interne Kontrolle, Risikomanagement, Security and Resilience, IT, Nachhaltigkeit sowie Gesundheit und Sicherheit. Diese Funktionen überwachen und erleichtern die Umsetzung wirksamer Risikomanagementprozesse und interner Kontrollen durch die operative Führung, um sicherzustellen, dass die erste Verteidigungslinie planmässig funktioniert. Die zweite Verteidigungslinie unterstützt ebenfalls die Ausarbeitung von Richtlinien, Prozessen und Kontrollen zur Verringerung von Risiken und Problemen.

Group Internal Audit (GIA) bildet die dritte Verteidigungslinie. Als unabhängige Funktion bietet GIA dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung Gewähr für die Wirksamkeit der ersten und der zweiten Verteidigungslinie sowie die Governance, das Risikomanagement und die internen Kontrollen.

Über das Audit Committee und das Health, Safety and Sustainability Committee überwacht der Verwaltungsrat bei LafargeHolcim das Risikomanagement, die interne Kontrolle und die Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel.

Mehr Details über das Audit Committee und das Health, Safety and Sustainability Committee finden Sie im Abschnitt Corporate Governance auf Seite 82.

ETHICS, INTEGRITY & RISK COMMITTEE

Das Ethics, Integrity & Risk Committee besteht aus zwei Untergruppen: (i) Ethics & Integrity und (ii) Risk. Das Committee ist verantwortlich für die Beaufsichtigung des Risikobeurteilungsprozesses und der Aktivitäten, die von den Überwachungsfunktionen durchgeführt werden, die Kontrolle der wirksamen Untersuchung und Behebung von Verstößen gegen den Verhaltenskodex sowie die rigorose Umsetzung der Programme zur Drittparteien-Due-Diligence sowie zur Sanktions- und Exportkontrolle.

UMWELT UND KLIMAWANDEL

Die Nachhaltigkeitsziele des Konzerns konzentrieren sich auf die Bereiche Klima und Energie, Kreislaufwirtschaft, Umwelt und die Gemeinschaften. Diese Ziele sind Ausdruck unserer Bemühungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit unseres Geschäfts und setzen den Schwerpunkt auf die Entwicklung innovativer und nachhaltiger Lösungen für besseres Bauen und bessere Infrastruktur.

Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

Als Branchenführer sorgen wir für Transparenz und Massnahmen rund um die Chancen und Risiken des Klimawandels. LafargeHolcim unterstützt daher die freiwilligen Empfehlungen der Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) des Finanzstabilitätsrats (Financial Stability Board, FSB).

Die Identifizierung, Bewertung und effiziente Steuerung von Klimarisiken und -chancen sind integraler Bestandteil unseres Risikomanagementprozesses. In der Tabelle ist aufgeführt, wo die empfohlenen Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) in unserem Bericht zu finden sind.

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES AUSRICHTUNG

GOVERNANCE	STRATEGIE	RISIKOMANAGEMENT	KENNZAHLEN UND ZIELE
Offenlegung der Governance des Unternehmens in Bezug auf die Risiken und Chancen des Klimawandels.	Offenlegung der tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen der Risiken und Chancen des Klimawandels auf die Geschäfte, die Strategie und die Finanzplanung des Unternehmens, sofern diese Informationen von Bedeutung sind.	Offenlegung, wie das Unternehmen die Risiken des Klimawandels identifiziert, beurteilt und bewältigt.	Offenlegung der Kennzahlen und Ziele, die zur Bewertung und Steuerung der entsprechenden Risiken und Chancen des Klimawandels hinzugezogen werden, sofern diese Informationen von Bedeutung sind.
Aufsicht durch Verwaltungsrat (+) IR page: 83, 101	Risiken und Chancen (+) IR page: 44–47, 103–4	Risikoidentifizierung bezüglich CO₂ (+) IR page: 100, 103–4	Ausweis der CO₂-Kennzahlen (+) IR page: 44–47, SPR*
Rolle der Geschäftsleitung (+) IR page: 83, 101	Bezug zur Finanzplanung (+) IR page: 103–4	CO₂-Risikomanagement (+) IR page: 101, 103–4	Angaben zu Scope 1, 2 und 3 (+) IR page: 44–47, SPR*
	Szenarioplanung (+) IR page: 103–4	Integration in das Gesamtrisiko (+) IR page: 85	CO₂-Ziele (+) IR page: 44–47

* SPR bezieht sich auf den 2019 Sustainability Performance Report, verfügbar auf www.lafargeholcim.com/sustainability

WESENTLICHE EXTERNE RISIKEN

RISIKO	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
Marktveränderungen 	Ein Rückgang der Marktnachfrage kann sich auf das Absatzvolumen, die Preise und/oder das Geschäftsmodell auswirken.	LafargeHolcim verfügt über ein global diversifiziertes und geografisch ausgewogenes Portfolio und nimmt in allen Regionen eine führende Stellung ein. Dies trägt zur Begrenzung einzelner Marktrisiken bei.
Politisches Risiko 	Da LafargeHolcim in vielen Ländern weltweit tätig ist, ist das Unternehmen direkt oder indirekt den Folgen wirtschaftlicher, politischer und sozialer Instabilität ausgesetzt.	Es werden risikomindernde Massnahmen getroffen, um die Geschäftstätigkeit des Konzerns anzupassen sowie unsere Mitarbeitenden und Vermögenswerte zu schützen. Spezielle Weisungen, die konzernweit durchgesetzt werden, und länderspezifische Aktionspläne wurden eingeführt, um den Krisenmanagementprozess zu verbessern sowie die Sicherheit der Mitarbeitenden und die Widerstandsfähigkeit der Vermögenswerte und des Unternehmens zu erhöhen.

WESENTLICHE OPERATIVE RISIKEN

RISIKO	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
CO₂-Emissionen & Klimawandel 	LafargeHolcim unterliegt verschiedenen aufsichtsrechtlichen Rahmenkonzepten zur Reduzierung von Emissionen. Ausserdem könnte die Wahrnehmung des Sektors als grosser CO ₂ -Emittent unsere Reputation beeinträchtigen und damit unsere Attraktivität für Anleger, Mitarbeitende und potenzielle Mitarbeitende verringern. LafargeHolcim beurteilt alle Klimarisiken auf der Grundlage von Rahmenwerk und Risikoeinstufung der TCFD. Die relevantesten Risiken für unser Unternehmen sind auf Seite 63 zu finden.	LafargeHolcim hat seine CO ₂ -Nettoemissionen pro Tonne hydraulischer Bindemittel (Scope 1) gegenüber 1990 bereits um 27 Prozent reduziert und verzeichnet nach wie vor die beste Leistung innerhalb der internationalen Vergleichsgruppe. Zemente von LafargeHolcim gehören zu den kohlenstoffeffizientesten der Welt. Mit unserem Emissionsziel von 520 kg CO ₂ pro Tonne hydraulischer Bindemittel bis 2030 gehören wir zu den ehrgeizigsten Unternehmen unserer Branche. Dieses Ziel ist auf das 2-Grad-Szenario (Pariser Abkommen, Vereinte Nationen) ausgerichtet und wurde von der Science Based Targets Initiative (SBTi) validiert.
Rechtliche Risiken und Compliance-Risiken 	Verstösse gegen Gesetze und Bestimmungen zur Regulierung des unternehmerischen Handelns (Bestechung, Korruption, Betrug, unfairer Wettbewerb, Verstoß gegen Handelssanktionen oder Exportkontrollen und unbefugte Nutzung personenbezogener Daten) könnten zu Untersuchungskosten, zu Geldbussen, zum Ausschluss von Ausschreibungen, zur Gewinnabschöpfung und zur Schädigung der Reputation führen.	Der Konzern unterhält ein umfassendes risikobasiertes Compliance-Programm, das den gesetzlichen Anforderungen nationaler Rechtsvorschriften, darunter US FCPA, UK Bribery Act und das französische Sapin II-Gesetz, gerecht wird. Das Compliance-Programm umfasst entsprechende zentral gesteuerte Ressourcen auf lokaler, regionaler und Konzernebene. Es deckt verschiedene Risikobereiche ab: Geschäftsintegrität und Compliance, Preisintegrität und Einhaltung von Kartellbestimmungen, Sanktionen und Handelsbeschränkungen sowie Datenschutz. Die Konzernrechtsabteilung verwaltet alle Wettbewerbsuntersuchungen und Durchsetzungsfälle. Des Weiteren verfolgt sie alle konzernrelevanten wirtschaftsrechtlichen Streitfälle und unterstützt die operativen Gesellschaften bei der Streitbeilegung.
Energiepreise (inklusive alternative Brennstoffe) 	Ein Anstieg der Energiepreise könnte sich nachteilig auf unser Finanzergebnis auswirken, da ein solcher Anstieg möglicherweise nicht (teilweise oder vollständig) auf den Verkaufspreis unserer Produkte übergewälzt werden kann.	Die Optimierung des Brennstoffmix und der Energieeffizienz sowie die Verwendung alternativer Brennstoffe sind entscheidende Schwerpunktbereiche in all unseren Werken. Auf Konzernebene setzen wir derivative Instrumente ein, um einige unserer Risiken abzusichern und uns vor Volatilität zu schützen.
Rohstoffe (einschliesslich mineralischer Bindemittel) 	Das Versäumnis, langfristige Reserven zu bilden oder Lizenzen und Genehmigungen einzuholen sowie Rohstoffe (einschliesslich mineralischer Bindemittel) von Dritten zum erwarteten Preis und/oder mit der erwarteten Qualität zu beziehen, könnte sich nachteilig auf die variablen Kosten und die Finanzergebnisse auswirken und unsere langfristigen Wachstumsaussichten beeinträchtigen.	Wir wenden eine Reihe von Taktiken an, einschliesslich der Überwachung des Genehmigungsverfahrens, strategischer Beschaffung, Änderung von Input-Mischungen und Aufrechterhaltung langfristiger Mindestreserven. Die internationale Beschaffung auf dem Seeweg ist eine wichtige Alternative zum Ausgleich lokaler Risiken. Ausserdem bemüht sich unsere Forschungsabteilung, Möglichkeiten zu finden, um dieses Risiko zu minimieren und gleichzeitig unseren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren, etwa durch die Nutzung von Materialien aus Abfällen.

WESENTLICHE OPERATIVE RISIKEN

RISIKO	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
Nachhaltigkeit 	<p>Falls wir unsere Standards im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) nicht erfüllen, sind wir möglicherweise dem Risiko aufsichtsrechtlicher Sanktionen und von Konflikten mit den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, ausgesetzt. Dies könnte Geldbussen nach sich ziehen. Ausserdem könnte dies unseren Zugang zu neuen Ressourcen einschränken und die gesellschaftliche Akzeptanz unserer Geschäftstätigkeit beeinträchtigen. Falls es uns nicht gelingt, wirksame Nachhaltigkeitsstrategien effizient zu steuern und in unser Geschäft zu integrieren, könnte sich dies zusätzlich auf das Vertrauen der Anleger in LafargeHolcim auswirken.</p>	<p>Nachhaltigkeitsrisiken sind integraler Bestandteil unseres Risikobeurteilungsprozesses und unsere Massnahmen zur Bewältigung der bedeutendsten Risiken umfassen die strenge Überwachung der Zielvorgaben auf Länderebene sowie klar formulierte verbindliche Richtlinien und Standards.</p>
Nachhaltige Produkte, Innovation und Technologie 	<p>Innovation ist ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens und ausserdem entscheidend, um unsere Wettbewerbsposition aufrechtzuerhalten und künftige Kundenbedürfnisse zu erfüllen, besonders im Hinblick auf eine günstige Kohlenstoffbilanz und die Kreislaufwirtschaft.</p>	<p>LafargeHolcim verfügt über eine bedeutende Palette von Produkten und Marken, die als kohlenstoffarme Produkte und Lösungen angesehen werden. Der Konzern entwickelt ständig neue Produkte mit höherem CO₂-Einsparungspotenzial.</p>
Gesundheit und Sicherheit 	<p>Verletzungen, Krankheiten oder tödliche Unfälle könnten zu Reputationsschäden und möglicherweise auch zu Geschäftsunterbrechungen führen. Infolge des Ausbruchs des Coronavirus (Covid 19) konzentrierten sich die Aktivitäten des Konzerns in China, einschliesslich des Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd., Anfang 2020 auf die Umsetzung aller erforderlichen Massnahmen für den Schutz der Mitarbeitenden und deren Familien. Der Ausbruch des Virus könnte sich auf das operative Ergebnis auswirken, zumal sich die Entwicklung von Infrastrukturprojekten verzögert hat, insbesondere in der Provinz Hubei, auf die ein Drittel der Produktionskapazitäten des Konzerns in China entfällt. Für eine Quantifizierung der Risiken ist es aber noch zu früh.</p>	<p>Wir üben unsere Geschäftstätigkeit so aus, dass ein gesundes und sicheres Umfeld für alle Anspruchsgruppen – unsere Mitarbeitenden, Auftragnehmer, Standortgemeinden und Kunden – entsteht. Es beruht auf einer soliden Gesundheits- und Sicherheitskultur mit einem robusten Health & Safety Management System, dedizierten Ressourcen in allen Ländern, in denen wir tätig sind, und regelmässigen Prüfungen.</p>
Informationstechnologie und das Risiko von Cyberangriffen 	<p>Ein Informations- oder Cybersicherheitsereignis könnte die Nichtverfügbarkeit kritischer IT-Systeme und den Verlust oder die Manipulation von Daten, einen finanziellen Verlust, Reputationsschäden sowie Sicherheits- oder Umweltauswirkungen zur Folge haben.</p>	<p>Wir haben Richtlinien und Verfahren zur IT-Sicherheit und IT-Governance sowie interne Kontrollstandards eingeführt, die konzernweit für alle entsprechenden Systeme eingehalten werden.</p>
Joint Ventures und assoziierte Unternehmen 	<p>Eine Beteiligung an Joint Ventures oder assoziierten Unternehmen ohne beherrschenden Anteil könnte die Fähigkeit des Konzerns beeinträchtigen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen effektiv zu verwalten sowie organisatorische Effizienzen und Kontrollmechanismen, einschliesslich des umfassenden Compliance-Programms, umzusetzen.</p> <p>Eine unserer Konzerngesellschaften ist an einem Joint Venture beteiligt, dem ein Zementwerk in Kuba gehört. Die US-Regierung beschloss, Titel III des Helms-Burton Act (früher Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act von 1996) ab dem 2. Mai 2019 zu aktivieren. Seit Präsident Clinton diesen Paragraphen nach Erlass des Gesetzes kurzfristig ausgesetzt hatte, verzichteten die nachfolgenden Amtsinhaber jeweils auf eine vollumfängliche Anwendung. Gemäss Titel III erhalten US-Bürger die Möglichkeit, vor US-Gerichten eine Zivilklage gegen US- und ausländische Firmen einzureichen, wenn diese Handel mit in Kuba nach 1959 beschlagnahmtem Eigentum betreiben. Bisher wurde noch keine Klage im Sinne von Titel III gegen das Unternehmen eingereicht.</p>	<p>Im Hinblick auf Tochtergesellschaften, bei denen der Konzern die gemeinschaftliche Kontrolle ausübt, ist der Konzern bestrebt, die Geschäftsbeziehung durch formelle Vereinbarungen zu regeln, um die Kontrollmechanismen und Programme von LafargeHolcim umzusetzen.</p>

STRATEGY DRIVERS

 **GROWTH**

 **FINANCIAL STRENGTH**

 **CLIMATE & ENERGY**

 **ENVIRONMENT**

 **SIMPLIFICATION & PERFORMANCE**

 **VISION & PEOPLE**

 **CIRCULAR ECONOMY**

 **COMMUNITY**

WESENTLICHE OPERATIVE RISIKEN

RISIKO	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
Talentmanagement 	Ohne die richtigen Mitarbeitenden wird LafargeHolcim nicht in der Lage sein, seine Wachstumsziele zu erreichen.	Wir haben ein global vereinheitlichtes Verfahren für die Talent-Review- und Nachfolgeplanung eingeführt, um aktuelle und zukünftige Talente zu bewerten. Wir investieren erheblich in die Entwicklung von Fach- und Führungskompetenzen in allen Ländern, in denen LafargeHolcim tätig ist, sowie in allen Konzernbereichen.

WESENTLICHE FINANZRISIKEN

RISK	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
Risiko im Zusammenhang mit Bonitätsratings 	Da wir im Rahmen des Geschäftsgangs auf externe Quellen zurückgreifen, um einen Teil unseres Kapitalbedarfs zu finanzieren, ist unser Zugang zu globalen Finanzierungsquellen von grosser Bedeutung. Die Kosten und die Verfügbarkeit von Finanzierungen hängen im Allgemeinen von unseren kurzfristigen und langfristigen Bonitätsratings ab.	Unsere Gesamtfinanzierungspolitik wird von der Konzernleitung festgelegt. Ziel dieser Politik ist es, unsere Fähigkeit zur Erfüllung unserer Verpflichtungen durch die Aufrechterhaltung einer soliden Bilanzstruktur sicherzustellen.
Liquiditätsrisiken 	Mangelnde Liquidität könnte unsere Fähigkeit zur Erfüllung unserer operativen und/oder finanziellen Verpflichtungen beeinträchtigen.	Für die Verwaltung ihrer Liquiditätsbestände beziehungsweise für die Beschaffung von internen und externen Finanzierungsmitteln zur Deckung ihrer Liquiditätsbedürfnisse sind die einzelnen Gesellschaften unter Anleitung und Beratung durch den Konzern selbst verantwortlich. Der Konzern überwacht die Liquiditätsrisiken mit einem periodischen Liquiditätsplanungsinstrument und verfügt über flüssige Mittel, kurzfristig realisierbare marktgängige Wertpapiere und ungenutzte Kreditlinien, um seinen Liquiditätsbedarf zu decken.
Zinsrisiken 	Marktzensänderungen könnten sowohl das Konzernergebnis als auch die Marktwerte der Finanzinstrumente des Konzerns beeinflussen.	Das Zinsänderungsrisiko wird vorwiegend über das Verhältnis der fest-/variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten gesteuert.
Währungsrisiken 	Die Umrechnung ausländischer Geschäftstätigkeiten in die Konzernwährung führt zu Wechselkurseffekten.	Der Konzern kann gewisse Nettoinvestitionen im Ausland mit Derivaten oder anderen Instrumenten absichern.
Kreditrisiken 	Falls Gegenparteien ihren Verpflichtungen nicht nachkommen, könnte dies das Finanzergebnis des Konzerns negativ beeinflussen.	Der Konzern überprüft die Kreditwürdigkeit der Kunden und Gegenparteien regelmässig. Kreditrisiken beziehungsweise das Ausfallrisiko einer Gegenpartei werden permanent überwacht.
Versicherung 	Der Konzern kann Verluste erleiden, die nicht durch eine Versicherung gedeckt sind oder deren Deckung nicht den erlittenen Verlusten entspricht.	Zusätzlich zu unseren internen Versicherungsgesellschaften haben wir bei renommierten internationalen Unternehmen Versicherungen abgeschlossen. Wir beobachten unser Risikoumfeld permanent, um zu entscheiden, ob zusätzliche Versicherungen abgeschlossen werden müssen.
Vorsorgeverpflichtung des Konzerns 	Möglicherweise sind Bareinlagen erforderlich, um nicht zu deckende Defizite zu finanzieren. Aufgrund externer Faktoren könnten diese Beiträge gegenüber dem Vorjahr deutlich steigen. Ebenso ist möglicherweise das Konzernergebnis betroffen.	Wann immer möglich wurden leistungsorientierte Vorsorgepläne geschlossen und eingefroren. Es werden nach wie vor wesentliche Massnahmen ergriffen, um diese Pläne und die damit verbundenen Risiken weiter zu reduzieren und zu eliminieren.

WESENTLICHE FINANZRISIKEN

RISK	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
Multi-Employer Pension Plan 	<p>In den USA bezahlt der Konzern Beiträge an einige sogenannte Multi-Employer Pension Plans, bei denen Gewerkschaften als Sponsor fungieren. Diese Vorsorgepläne können erhebliche Defizite verzeichnen, welche auf die Marktbedingungen, die Geschäftsführung, die Entscheidungen der Treuhänder der Fonds, die Insolvenz der Fonds sowie die Massnahmen und Beschlüsse anderer teilnehmender Arbeitgeber zurückzuführen sind. Der Konzern hat im Wesentlichen keinen Einfluss auf die Verwaltung dieser Vorsorgepläne. Aus diesem Grund könnten in Zukunft Bareinlagen erforderlich sein, um die ausstehenden Verpflichtungen im Zusammenhang mit diesen Vorsorgeplänen zu erfüllen, was sich erheblich auf das ausgewiesene Konzernergebnis auswirken könnte.</p>	<p>Der Konzern hat all diese Pläne einer Überprüfung unterzogen, die zum Ziel hat, die finanzielle Situation der Pläne sowie alle verfügbaren Möglichkeiten zur Risikominimierung und zur Reduzierung der aktuellen und potenziellen Finanzverpflichtungen des Konzerns lückenlos zu erfassen.</p>
Wertminderung auf Goodwill und Vermögenswerten 	<p>Wertberichtigungen auf den Goodwill oder Vermögenswerte können sich markant auf den Reingewinn und das Eigenkapital des Konzerns auswirken.</p>	<p>Die Indikatoren für Wertminderungen des Goodwills oder von Vermögenswerten werden im Rahmen unserer Berichterstattung aufmerksam beobachtet, um sicherzustellen, dass potenzielle Wertminderungsprobleme zeitnah bearbeitet werden. Jede zahlungsmittelgenerierende Einheit des Konzerns wird vor Ende eines Jahres oder – sollte ein auslösendes Ereignis eintreten – zu einem früheren Zeitpunkt einer Überprüfung der Werthaltigkeit unterzogen.</p>
Steuern 	<p>Aufgrund der Unsicherheiten im Zusammenhang mit Steuerangelegenheiten (z. B. mögliche Änderungen der geltenden Bestimmungen in bestimmten Ländern und strengere Prüfungen durch Regierungen und Steuerbehörden als Reaktion auf Steuerstrategien multinationaler Konzerne, die als aggressiv gelten) besteht ein Risiko, dass sich zu einem späteren Zeitpunkt Verbindlichkeiten aus Steuereinschätzungen oder Rechtsstreitigkeiten ergeben, welche von den ursprünglichen Steuerrückstellungen des Konzerns wesentlich abweichen.</p>	<p>Die Risiken werden regelmässig anhand aktueller Entwicklungen in Sachen Steuerprüfungen und Steuerfälle sowie aktueller Änderungen der Gesetzgebung und der Steuergesetze überprüft und bewertet. Konzerninterne Leistungsverrechnungen entsprechen den Standards der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und lokalen marktüblichen Standards. Die Konzernsteuerrichtlinie und die Verrechnungspreisrichtlinie von LafargeHolcim stellen ein verbindliches Regelwerk für alle Länder dar, in denen wir tätig sind.</p>

LafargeHolcim beurteilt alle Klimarisiken auf der Grundlage von Rahmenwerk und Risikoeinstufung der TCFD. Die relevantesten Risiken für unser Unternehmen sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

KLIMA-RISIKEN

TRANSITIONSRISIKEN	
Politik und Gesetzgebung	▪ Höhere Preise für Treibhausgasemissionen
Technologie	▪ Erfolgreiche Investitionen in neue Technologien
Markt	▪ Verändertes Kundenverhalten
Reputation	▪ Stigmatisierung der Branche
PHYSISCHE RISIKEN	
Chronisch	▪ Zunehmende Schwere der extremen Wetterereignisse wie Wirbelstürme und Überschwemmungen
Akut	▪ Veränderung der Niederschlagsmuster und extreme Schwankungen der Wettermuster

INTERNE KONTROLLE

Im Rahmen unserer Strategie 2022 – „Building for Growth“ legt der interne Kontrollrahmen von LafargeHolcim verbindliche „Mindestkontrollstandards“ fest, um die Verantwortlichkeit der Unternehmen in den Ländern zu klären und zu stärken.

Jedes Land und jedes Unternehmen in unserer Organisation muss sich an diese Standards halten. Dabei gelten klare Vorgaben sowie ein Konsequenzenmanagement, falls die Standards nicht vollumfänglich befolgt werden. Diese Standards umfassen Kontrollen im Hinblick auf Governance und Compliance, Rechnungswesen und Konsolidierung, Steuern, Treasury, Sachanlagen, Vorräte, Umsatz, Ausgaben, Human Resources, IT und Nachhaltigkeit. Sie werden von unserem internen Kontrollteam mit Kontrollverantwortlichen in all unseren Unternehmen weltweit verwaltet und kontrolliert. Unsere lokalen CEOs und CFOs bestätigen durch unterzeichnete Schreiben an den Konzern, dass die Mindestkontrollstandards etabliert sind und ordnungsgemäss angewendet werden.

Das interne Kontrollsystem von LafargeHolcim soll dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung mit hinreichender Sicherheit gewährleisten, dass die Finanzberichterstattung zuverlässig ist, dass Gesetze und interne Vorschriften eingehalten werden und dass die Wirksamkeit und Effizienz wichtiger Unternehmensprozesse sichergestellt ist.

Jeder Mitarbeitende von LafargeHolcim spielt für das interne Kontrollsystem eine wichtige Rolle und trägt dazu bei, die Umsetzung und Wirksamkeit der internen Kontrollen sicherzustellen.

LafargeHolcim hat sich ein wirksames internes Kontrollsystem auf jeder Verantwortungsebene zum Ziel gesetzt und fördert eine Kultur solider interner Kontrollen, unterstützt durch das Engagement des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Die Mindestkontrollstandards dienen als Grundlage für die obligatorische Compliance innerhalb des Konzerns und als wichtigster Anhaltspunkt für die Corporate Governance von LafargeHolcim. Die folgenden wichtigen Dokumente zählen zu den Mindestkontrollstandards und unterstützen die interne Kontrollumgebung:

- Die Kompetenzdelegationen des Konzerns legen die Genehmigungskompetenzen innerhalb des Konzerns fest.
- Der Verhaltenskodex umfasst Leitlinien und enthält Beispiele zur Orientierung in schwierigen Situationen.

KONZERNWEITE ÜBERWACHUNG DER INTERNEN KONTROLLMECHANISMEN

Der Konzern verpflichtet sich, bei der internen Kontrolle hohe Standards zu wahren. Er überprüft und dokumentiert die Einhaltung der verbindlichen internen Mindestkontrollstandards. Diese Aufgaben werden auf Länder- und Konzernebene umgesetzt und umfassen:

- eine Beschreibung der wichtigsten Prozesse, die sich auf die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung des Konzerns und derjenigen der Muttergesellschaft auswirken;
- eine detaillierte Beschreibung der verbindlichen Kontrollen, die in den Mindeststandards für die interne Kontrolle des Konzerns festgeschrieben sind;
- Überprüfungen der Kontrollen auf ihre operative Effizienz;
- einen jährlichen internen Zertifizierungsprozess, um die wichtigsten Aktionspläne zu prüfen und die Verantwortlichkeit des Managements hinsichtlich der Qualität sowohl der internen Kontrolle als auch der Finanzberichterstattung zu bestätigen;
- einen formellen Berichterstattungs-, Analyse- und Kontrollprozess für die im integrierten Bericht des Konzerns enthaltenen Informationen.

Die Implementierung der aus den oben beschriebenen Aktivitäten sowie aus internen und externen Audits hergeleiteten Aktionspläne wird von der entsprechenden Geschäftsleitung überwacht. Das Ergebnis solcher Verfahren wird dem Audit Committee vorgelegt.

MINDESKONTROLLSTANDARDS, DIE JEDES LAND UND UNTERNEHMEN IN UNSERER ORGANISATION BEFOLGEN MUSS



Renditen für die Aktionäre



INHALT

72 Kapitalmarktinformationen



Mailand, Italien
Lo Storto war der erste Turm, der im Rahmen des symbolträchtigen Projekts CityLife fertiggestellt wurde.

KAPITALMARKTINFORMATIONEN

2019 war ein sehr erfolgreiches Jahr für LafargeHolcim. Der Aktienkurs stieg um 33% und übertrifft damit die Performance des SMI.

Der Aktienkurs von LafargeHolcim notierte zum Jahresende bei CHF 53,7, was einem Anstieg um 32,6 Prozent gegenüber dem Kurs vom 31. Dezember 2018 entspricht. Damit übertraf die Notierung den Swiss Market Index bei Weitem: Dieser legte im gleichen Zeitraum um 26,0 Prozent zu. An der Pariser Börse stieg der Aktienkurs von LafargeHolcim um 36,6 Prozent, während der französische Leitindex CAC 40 um 26,4 Prozent anzog.

Das durchschnittliche Handelsvolumen belief sich an der SIX Swiss Exchange auf ungefähr 2,4 Millionen Aktien pro Tag. Das Handelsvolumen an der Euronext Paris ging nach Aufhebung der Schweizer Börsenäquivalenz hingegen deutlich zurück.

CHF 53,7

Schlusskurs per 30. Dezember 2019
+33%³

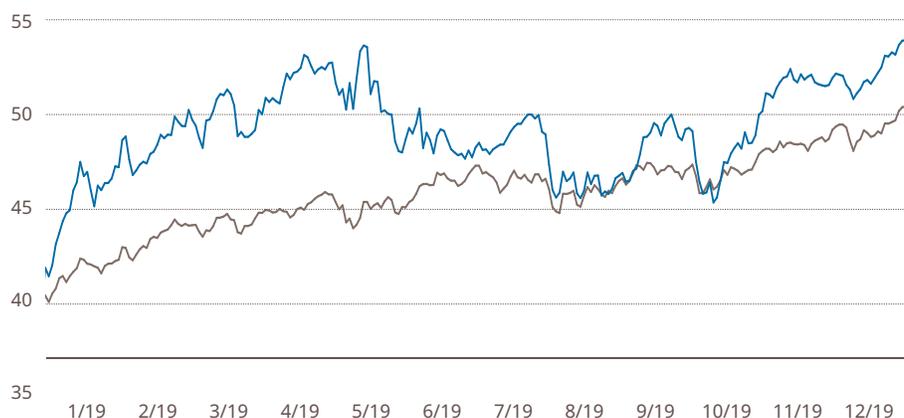
CHF 33,1 Mrd.

Marktkapitalisierung per 31. Dezember 2019
2018: CHF 24,6 Mrd.

CHF 2,00

Dividende 2019¹

KURSPERFORMANCE DER LAFARGEHOLCIM-AKTIE VERSUS SWISS MARKET INDEX (SMI) UND CAC 40 ÜBER 2019^{2,3}



- LafargeHolcim SW in CHF
- Swiss Market Index (SMI) in CHF

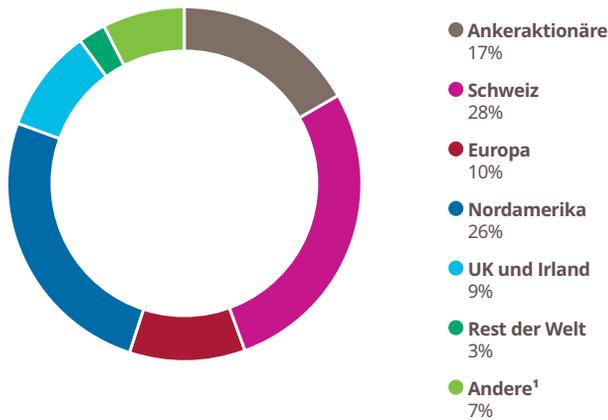
¹ Der Verwaltungsrat empfiehlt, dass die Aktionäre an der Generalversammlung vom 12. Mai 2020 die Ausschüttung einer Dividende von EUR 2,00 je Aktie genehmigen. Die Dividende wird ab 20. Mai 2020 ausgeschüttet (Ex-Datum am 15. Mai).

² Der Swiss Market Index wurde per 1.1.2019 der Kursentwicklung von LafargeHolcim SW angepasst.

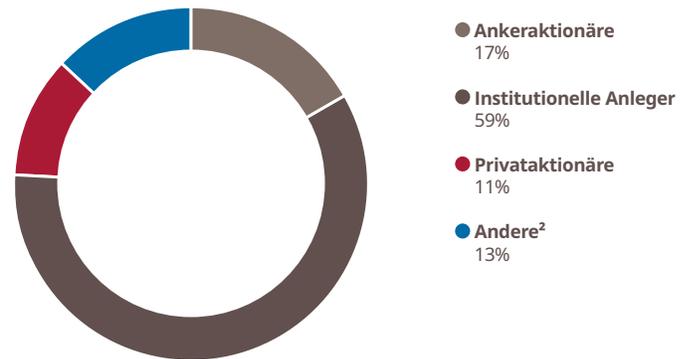
³ Kurse angepasst um Spin-offs, Aktiensplits, Konsolidierungen, Dividenden, Kapitalmarkttransaktionen.

Eine diversifizierte Aktionärsbasis – Schätzungen per 31. Dezember 2019 (in Prozent der ausstehenden Aktien)

AKTIONÄRSBASIS NACH REGION



AKTIONÄRSBASIS NACH ANLEGERKATEGORIE



¹ Mitarbeiteraktien, Pensionskasse, Trading Accounts

² Mitarbeiteraktien, Pensionskasse, eigene Aktien

GEWICHTUNG DER LAFARGEHOLCIM-NAMENAKTIE IN AUSGEWÄHLTEN AKTIENINDIZES

Index	Gewichtung in %
SMI, Swiss Market Index	2,72
SPI, Swiss Performance Index	1,80
SLI, Swiss Leader Index	3,79
STOXX Europe 600 Construction	9,14
STOXX Europe Large 200	0,36
STOXX Europe 600	0,28
STOXX Global 1800	0,06
FTSE4Good Europe Index	0,10
SXI Swiss Sustainability 25 PR	3,26

Quellen: Bloomberg, FTSE Index Company, per Ende 2019

Zusatzangaben

	ISIN	Valorenummer	Telekurs-Kürzel	Bloomberg Kürzel	Thomson Reuters Kürzel
SIX, Zurich	CH0012214059	1221405	LHN	LHN:SW	LHN.S
Euronext, Paris	CH0012214059	1221405	LHN	LHN:FP	LHN.PA

KAPITALMARKTINFORMATIONEN FORTSETZUNG

KOTIERUNGEN

LafargeHolcim ist an der SIX Swiss Exchange und an der Euronext Paris kotiert. Der Konzern ist in den führenden grossen Indizes an der SIX Swiss Exchange (SMI, SLI und SPI) enthalten. Die Aktie von LafargeHolcim ist zudem Bestandteil des Indexes für sozial verantwortliche Anlagen: SXI Switzerland Sustainability 25.

FREE FLOAT

Der Free Float gemäss Definition der SIX Swiss Exchange und der Euronext beträgt 83 Prozent.

DIVIDENDENPOLITIK

Die Dividendenausschüttung erfolgt jährlich. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären für das Geschäftsjahr 2019

eine Rückzahlung der ausländischen Kapitaleinlagereserve (KER) in Höhe von CHF 2,00 pro Namenaktie vorschlagen. Die Dividende steht unter dem Vorbehalt der Genehmigung durch die Aktionäre an der Generalversammlung am 20. Mai 2020. Die Ausschüttung wird vollständig aus ausländischen Kapitaleinlagereserven gezahlt und unterliegt nicht der schweizerischen Verrechnungssteuer.

BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Informationen zu den bedeutenden Aktionären sind auf Seite 265 zu finden.

OFFENLEGUNG VON BETEILIGUNGEN

Gemäss dem Bundesgesetz über die Finanzmarktinfrastrukturen und das

Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel (Finanzmarktinfrastrukturengesetz, FinfraG) muss jedermann, der direkt, indirekt oder in gemeinsamer Absprache mit Dritten Aktien einer Gesellschaft mit Sitz in der Schweiz, deren Beteiligungspapiere mindestens teilweise in der Schweiz kotiert sind, für eigene Rechnung erwirbt oder veräussert und dadurch den Grenzwert von 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33⅓, 50 oder 66⅔ Prozent der Stimmrechte, ob ausübbar oder nicht, erreicht, unter- oder überschreitet, dies der Gesellschaft und den Börsen, an denen die Beteiligungspapiere kotiert sind, melden.

KENNZAHLEN LAFARGEHOLCIM NAMENAKTIEN

Par value CHF 2.00	2019	2018	2017	2016	2015
Anzahl ausgegebene Aktien	615 929 059	606 909 080	606 909 080	606 909 080	606 909 080
Anzahl dividendenberechtigte Aktien	613 693 581	596 625 426	598 067 626	606 909 080	606 909 080
Anzahl eigene Aktien	2 235 478	10 736 847	9 698 149	1 152 327	1 338 494
Börsenkurse in CHF	2019	2018	2017	2016	2015
Höchst	54	60	60	57	73
Tiefst	40	39	51	34	48
Durchschnitt	49	50	56	47	63
Marktkapitalisierung (Mrd. CHF)	33,1	24,6	33,3	32,6	30,5
Handelsvolumen (Mio. Aktien)	602,8	625,3	574,6	615,0	449,1
Gewinn pro Aktie in CHF	3,69	2,52	(2,78)	2,96	(3,11)
Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Veräusserungen in CHF	3,40	2,63	2,35	2,10	-
Cash-Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF ¹	7,97	5,01	5,04	5,44	5,22
Konsolidiertes Eigenkapital pro Aktie in CHF ²	51,33	50,41	51,87	50,88	51,79
Dividende pro Aktie in CHF	2,00 ³	2,00	2,00	2,00	1,50

¹ Der Cash-Gewinn pro Aktie wird auf der Grundlage des Cashflows aus den operativen Tätigkeiten geteilt durch den gewichteten Durchschnitt der ausstehenden Aktien berechnet.

² Basierend auf dem Eigenkapital – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd. – und der Anzahl dividendenberechtigter Aktien (abzüglich eigene Aktien) per 31. Dezember.

³ Vorschlag des Verwaltungsrates für eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven.

EINTRAGUNG INS AKTIENREGISTER UND STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNGEN

Erwerber von Namenaktien werden auf Gesuch als Aktionäre mit Stimmrechten im Aktienbuch eingetragen, falls sie ausdrücklich erklären, die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung erworben zu haben. Der Verwaltungsrat trägt einzelne Personen, die im Eintragungsgesuch nicht ausdrücklich erklären, die Aktien für eigene Rechnung zu halten (Nominees), mit Stimmrecht im Aktienbuch ein, falls der Nominee mit der Gesellschaft eine Vereinbarung über seine Stellung abgeschlossen hat und einer anerkannten Bank- oder Finanzmarktaufsicht untersteht. Der Verwaltungsrat hat ein

entsprechendes Eintragungsreglement veröffentlicht, das auf der Website von LafargeHolcim abrufbar ist. Jede LafargeHolcim-Aktie hat ein Stimmrecht.

Informationen zur LafargeHolcim-Namenaktie

Weitere Informationen zur LafargeHolcim-Namenaktie sind zu finden unter:
lafargeholcim.com/investor-relations →

AKTUELLES RATING (27. FEBRUAR, 2020)

Ratingagentur	Langfristiges Rating	Kurzfristiges Rating
Standard & Poor's Ratings Services	BBB, Ausblick stabil	A-2
Moody's Investors Service	Baa2, Ausblick stabil	P-2

Termine für die finanzielle Berichterstattung

Resultate zum ersten Quartal 2020

30. April 2020

Generalversammlung

12. Mai 2020

Capital Markets Day

27. Mai 2020

ÜBER DIESEN KURZBERICHT

Dieser Kurzbericht ist ein integraler Bestandteil der LafargeHolcim 2019 integrierten Geschäftsberichterstattung. Der komplette Integrierte Geschäftsbericht 2019 liegt nur in Englisch vor und kann auf der Webseite www.lafargeholcim.com heruntergeladen werden. Der Kurzbericht ist in Englisch und Deutsch verfügbar. Die englische Version ist rechtsverbindlich.



ÜBER LAFARGEHOLCIM

LafargeHolcim ist der führende globale Anbieter von Baustoffen und Baulösungen und in vier Segmenten aktiv: Zement, Zuschlagstoffe, Transportbeton und Lösungen & Produkte. Es ist unsere Ambition, bei der Reduzierung von Kohlenstoffemissionen branchenweit Massstäbe zu setzen und den Übergang zum kohlenstoffarmen Bauen voranzutreiben. Mit der umfassendsten Forschungs- und Entwicklungsorganisation der Branche streben wir danach, kontinuierlich hochwertige, nachhaltige Baustoffe und Baulösungen für unsere weltweiten Kunden zu entwickeln und anzubieten – vom Hausbau bis zu grossen Infrastrukturprojekten. LafargeHolcim beschäftigt über 70 000 Mitarbeitende in über 70 Ländern und verfügt über eine ausgeglichene Präsenz in aufstrebenden und reifen Märkten.

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.lafargeholcim.com

BILDNACHWEIS:

Seiten: (Titelseite, 09, 11, 13, 56, 80, 160): Elisabeth Real

Seiten: (02, 06, 22, 25, 29, 30, 31, 39, 43, 49, 55, 57, 76, 140): Rüdiger Nehmzow

Seiten: (26, 35, 40, 51, 53, 61, 70): David Kuenzi

Seiten: (33): Anina Lehmann

Seiten: (59): Highbrow Studios

Alle anderen Bilder Copyright LafargeHolcim



Aufnahme in die A-Liste 2019
aufgrund der Best Practices im
Bereich der Offenlegung von
CO₂-Emissionen



Ziele zum CO₂-Ausstoss 2019 als
wissenschaftlich fundiert bestätigt



Offenlegungen der Task Force on
Climate-related Financial
Disclosures (TCFD) zu unseren
Klimarisiken und -chancen finden
Sie auf Seite 63

LafargeHolcim Ltd
Zürcherstrasse 156
CH-8645 Jona/Switzerland
Phone +41 58 858 58 58
communications@lafargeholcim.com
www.lafargeholcim.com

© 2019 LafargeHolcim Ltd



LafargeHolcim