

Geschäftsbericht 2018



LafargeHolcim



LafargeHolcim ist der weltweit führende Anbieter von Baumaterialien und Baulösungen. Wir sind in vier Geschäftssegmenten aktiv: Zement, Zuschlagstoffe, Transportbeton sowie Lösungen und Produkte. Mit führenden Positionen in allen Regionen der Welt und einem ausgewogenen geografischen Portfolio bietet LafargeHolcim eine breite Palette hochwertiger Baumaterialien und Lösungen. Unsere Experten lösen weltweit die schwierigsten Aufgaben für unsere Kunden – unabhängig davon, ob sie private Eigenheime oder grosse Infrastrukturprojekte bauen. Die Nachfrage nach Baumaterialien und Lösungen von LafargeHolcim wird getrieben durch weltweites Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, dem Wunsch nach besseren Lebensstandards und nachhaltigem Bauen. Rund 75 000 Mitarbeitende sind für das Unternehmen in rund 80 Ländern tätig.



Bild Deckblatt

Paris, Frankreich

Mitarbeiter auf einer unserer Baustellen für den Grand Paris Express, das grösste Infrastrukturprojekt in Europa (siehe Seite 36).

Eine Online-Zusammenfassung des Geschäftsberichts können Sie lesen auf www.lafargeholcim.com →

Der Nachhaltigkeitsbericht ergänzt diesen Bericht. Darin werden unser Engagement für Nachhaltigkeit und unsere Fortschritte bei der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie detailliert beschrieben.

LafargeHolcim ist an der SIX Swiss Exchange und der Euronext Paris notiert sowie Mitglied des Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) European Index.

Inhalt	In diesem Geschäftsbericht	Seite
Übersicht	Brief des Verwaltungsratspräsidenten 14	12 — 25
	Brief des Chief Executive Officer 16	
	Unser Führungsteam 18	
	Marktumfeld 20	
	Strategie und Ziele 22	
Rückblick auf den Geschäftsverlauf	Grösste globale Präsenz 28	26 — 87
	Geschäftssegmente	
	→ Zement 30	
	→ Zuschlagstoffe 34	
	→ Transportbeton 38	
	→ Lösungen und Produkte 42	
	Nachhaltige Werte liefern 46	
	Erfolg dank Innovation 54	
	Mitarbeitende 58	
	Gesundheit und Sicherheit 62	
	Risikomanagement 66	
Kapitalmarktinformationen 84		
Governance und Vergütung	Corporate Governance 90	88 — 139
	Vergütungsbericht 114	
Finanzieller Lagebericht 2018	Unternehmensentwicklung 142	140 — 159
	Regionale Entwicklung 148	
Jahresrechnung	Konzernabschluss 163	160 — 283
	Holdingabschluss 266	
	5-Jahres-Übersicht 280	



↙
Ewekoro, Nigeria
Team im Zementwerk.



Unsere Wachstumsdynamik hat sich in der zweiten Jahreshälfte beschleunigt. In diesem Zeitraum haben wir unsere Umsatzziele bertroffen und die Profitabilität überproportional gesteigert.



Manta, Ecuador
Bei unseren Kunden.

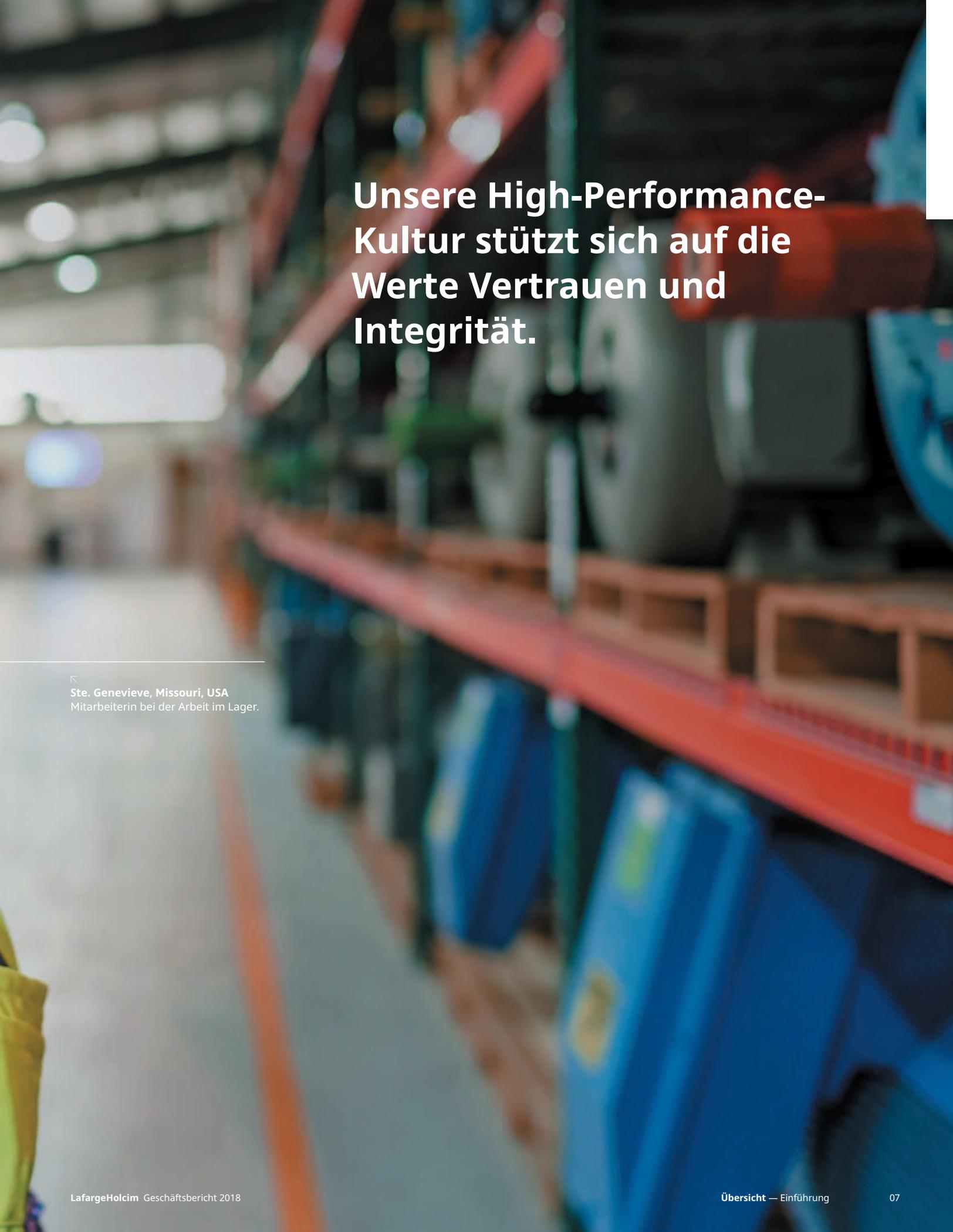




Wir sind gut positioniert und erwarten eine weitere Beschleunigung unserer Wachstumsdynamik in 2019.



 Holcim



Unsere High-Performance-Kultur stützt sich auf die Werte Vertrauen und Integrität.

↖
Ste. Genevieve, Missouri, USA
Mitarbeiterin bei der Arbeit im Lager.

Geschäftssegmente



Zement

Wir stellen ein breites Sortiment an Zementen und hydraulischen Bindemitteln her, die von klassischem Mauerbindern bis hin zu Spezialprodukten für vielfältige Anwendungen reichen.

Erfahren Sie mehr auf S.30—33 →



Zuschlagstoffe

Unsere Zuschlagstoffe werden als Rohmaterialien für Beton, Mörtel und Asphalt sowie als Fundamente für Gebäude, Strassen und Deponien eingesetzt.

Erfahren Sie mehr auf S.34—37 →



Transportbeton

Wir bieten zuverlässig und flexibel eine grosse Bandbreite leistungsfähiger und hochwertiger Transportbetonprodukte.

Erfahren Sie mehr auf S.38—41 →



Lösungen und Produkte

Im Segment Lösungen und Produkte sind Angebote wie Trockenmörtel, Betonfertigteile, Asphalt, Pflasterung und Dienstleistungen gebündelt. Wir bieten Lösungen nach Mass für die spezifischen Bedürfnisse unserer Kunden.

Erfahren Sie mehr auf S.42—45 →

221,9

Absatz Millionen Tonnen
2017: 220,2

273,8

Absatz Millionen Tonnen
2017: 278,7

50,9

Absatz in Millionen m³
2017: 50,6

2,4

Nettoverkaufsertrag in Milliarden Franken
2017: 2,3

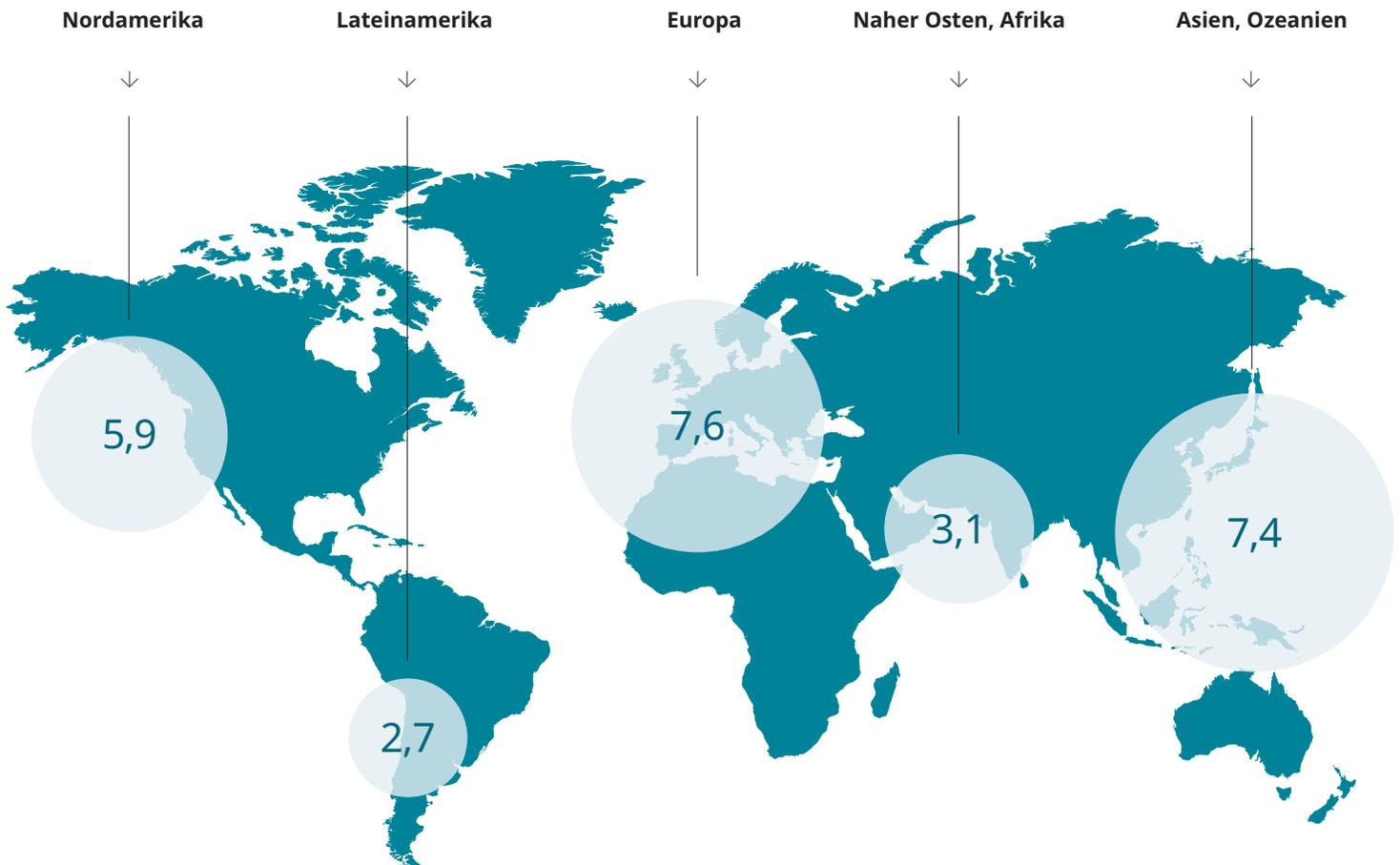


↳
Guayaquil, Ecuador
Mit unserem Kunden auf der Baustelle.
Vorige Seite: New York, USA
Beladearbeiten.



Performance

Nettoverkaufsertrag nach Region (CHF Mrd.)



Wichtige Kennzahlen 2018:

CHF 27 466 Mio.
Nettoverkaufsertrag

2017: 27 021 Mio.

CHF 1 703 Mio.
Free Cashflow

2017: 1 685 Mio.

CHF 6 016 Mio.
Wiederkehrender EBITDA

2017: 5 990 Mio.

6,5%
Rentabilität des eingesetzten Kapitals

2017: 5,8%



Erläuterungen

Wiederkehrender EBITDA klammert Restrukturierungs-, Implementierungs- und sonstige nicht wiederkehrende Kosten sowie Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten aus. Free Cashflow ist definiert als der Cashflow aus Geschäftstätigkeit abzüglich Nettoerhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen. Das Wachstum des wiederkehrenden EBITDA und das Wachstum des Nettoverkaufsertrags werden jeweils auf einer vergleichbaren Basis

ausgewiesen. 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 285 definiert.



↗
Ada, Oklahoma, USA
Erledigte Arbeit im Zementwerk.
Vorige Seite: Zürich, Schweiz
Bau des Andresturms.

Übersicht



↳ **Nairobi, Kenia**
Kontrollrundgang im Mahlwerk.

**Brief des Verwaltungsrats-
präsidenten 14**

Brief des Chief Executive Officer 16

Unser Führungsteam 18

Marktumfeld 20

Strategie und Ziele 22

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Unsere Finanzergebnisse zeigen, dass wir mit unserer Strategie richtig liegen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Das LafargeHolcim Geschäftsjahr 2018 war geprägt von erheblichen Fortschritten, die wir in der Umsetzung unserer Strategie 2022 – „Building for Growth“ erzielt haben.

Wir haben das Wachstum des Marktes übertroffen und dank mehr Effizienz und Kostendisziplin auch die Rentabilität des Unternehmens gesteigert. Nach mehreren Übergangsjahren und Anpassungen der Organisationsstruktur ist unser Unternehmen nun gut aufgestellt, um im expandierenden Weltmarkt für Baumaterialien erfolgreich zu sein. Wir haben die besten Assets in der Branche und hoch motivierte Teams auf der ganzen Welt, um die sich bietenden Chancen noch energischer zu nutzen.

Unsere Finanzergebnisse zeigen, dass wir mit unserer Strategie richtig liegen. Unser Unternehmen soll aber nicht nur für unsere unmittelbaren Anspruchsgruppen, sondern für die Gesellschaft als Ganzes Mehrwert schaffen, so wie wir das seit über einhundert Jahren bereits tun. Vom Grand Paris Express-Projekt in Frankreich, dem aktuell grössten Infrastrukturprojekt in Europa, bis hin zu wegweisenden Projekten in Ecuador und Indien sollen unsere Produkte und Dienstleistungen helfen, das Leben der Menschen zu verbessern und das Wirtschaftswachstum anzukurbeln. Als weltweit führendes Baustoffunternehmen tragen wir mit unserem Fachwissen auch dazu bei,

Familien in den Gemeinschaften, wo wir tätig sind, ein sicheres Zuhause zu geben. Unsere Kollegen der Holcim Mexico Foundation haben beispielsweise in Puebla, Mexiko, 120 Häuser für Familien gebaut, die ihr Heim beim Erdbeben 2017 verloren hatten. Und in Indien sind wir in Bezug auf die Reduktion von CO₂-Emissionen branchenführend und bekannt für unser umfassendes soziales Engagement in den Dörfern, in denen wir tätig sind.

Unsere Vision ist es, eine Vorreiterrolle in Sachen nachhaltiges Bauen und innovative Lösungen einzunehmen, um damit Mehrwert für unsere Stakeholder zu schaffen.

Respekt und Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Bedürfnissen sämtlicher Anspruchsgruppen sind Teil unserer Kultur. In diesem Zusammenhang sind insbesondere unsere Kernwerte Gesundheit und Sicherheit (Health & Safety) von grosser Bedeutung für uns. Es freut mich, dass wir auch hier im letzten Jahr grosse Fortschritte in Richtung unseres Ziels eines unfallfreien Arbeitsplatzes gemacht haben.

Im vergangenen Jahr haben wir zudem unsere Corporate Governance weiter gestärkt, etwa durch die Schaffung eines Ethics, Integrity & Risk Committee, das nun vollständig in unsere Governance-Struktur integriert ist. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir mit unserer überarbeiteten und gestärkten Governance- und Compliance-Organisation alle

erforderlichen Massnahmen ergriffen haben, um sicherzustellen, dass LafargeHolcim die aktuellen Best Practices auf dem Gebiet der Corporate Governance erfüllt.

Zum Schluss möchte ich ein Thema aufgreifen, das mir persönlich sehr am Herzen liegt: Als Schweizer Unternehmen mit starkem Engagement in der EU und in Ländern auf der ganzen Welt sind wir uns bewusst, dass unser aller Wohlergehen – nicht nur dasjenige von LafargeHolcim – von komplexen wechselseitigen Abhängigkeiten bestimmt wird. Wir wollen dieser Verantwortung, die mit unserer globalen Präsenz einhergeht, gerecht werden und als verantwortungsbewusstes Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum globalen Wohlstand leisten.

Mein aufrichtiger Dank geht an alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt. Denn sie verkörpern genau dieses Verantwortungsdenken gegenüber allen Anspruchsgruppen. Ihr Stolz auf unser Unternehmen ist die beste Garantie für unseren geschäftlichen Erfolg.

Ich möchte mich auch bei unserem Kollegen Dr. Thomas Schmidheiny bedanken, der nach 40jähriger engagierter Verwaltungsrats­tätigkeit für unser Unternehmen nicht mehr für eine weitere Amtsperiode kandidierte. In Anerkennung seiner langjährigen Tätigkeit für LafargeHolcim hatte der Verwaltungsrat an der Generalversammlung 2018 beschlossen, Dr. Thomas Schmidheiny



Beat Hess

Verwaltungsratsvorsitzender.

Corporate Governance

Unserem Ansatz, langfristig Werte zu schaffen, liegt eine gute Unternehmensführung zugrunde.

Erfahren Sie mehr auf S.90—113 →

zum Ehrenpräsidenten des Unternehmens zu ernennen. Seine umfassende Erfahrung und seinen weisen Rat werden wir vermissen.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meiner Kollegin und den Kollegen des Verwaltungsrats bedanken für ihren Einsatz und Rat. Ich danke auch den Mitgliedern der Geschäftsleitung dafür, dass sie die Rolle von LafargeHolcim als weltweit führendes Unternehmen für Baustoffe und Baulösungen erfolgreich gestärkt haben.

Beat Hess

Verwaltungsratsvorsitzender



Brief des Chief Executive Officer

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im Geschäftsjahr 2018 haben wir beträchtliche Fortschritte gemacht in der Umsetzung der Strategie 2022 – „Building for Growth“ und unsere Performance hat sich deutlich verbessert. Im 2. Halbjahr 2018 beschleunigte sich die positive Wachstumsdynamik. In diesem Zeitraum haben wir unsere Umsatzziele übertroffen und gleichzeitig die Profitabilität überproportional gesteigert.

Die konsequente Steigerung des **Wachstums** ist die zentrale Säule der Strategie 2022. Die Anstrengungen zeigen bereits Wirkung und die Wachstumsdynamik nahm im Laufe des Jahres zu. So erhöhte sich der Nettoverkaufsertrag mit 5,1 Prozent auf vergleichbarer Basis kräftig. Alle vier Segmente haben zu diesem Ergebnis beigetragen. 2018 wurden in Europa und Nordamerika vier Ergänzungsakquisitionen getätigt, die das Wachstum gefördert und die Präsenz in den Bereichen Transportbeton und Zuschlagstoffe gestärkt haben. Diese Übernahmen haben sich unmittelbar auf die Profitabilität ausgewirkt und haben uns zusätzlich näher an unsere Endkunden gebracht. Im Laufe des Jahres 2019 wurden bereits vier weitere so genannte Bolt-on-Akquisitionen in Europa, Australien und Nordamerika unterzeichnet.

Unter dem Werttreiber **Vereinfachung & Performance** haben wir das neue Betriebsmodell umgesetzt: Die Länder tragen heute mehr operative Verantwortung basierend auf einer kosten-

disziplinierten Corporate-Light-Struktur. Vier Büros in Singapur, Miami, Zürich und Paris wurden geschlossen und das Programm zu Senkung der SG&A-Kosten von CHF 400 Millionen. wurde erfolgreich umgesetzt und liefert Ergebnisse früher als geplant.

Der Abstand zu den branchenführenden Mitbewerbern (Best-in-Class) in den Geschäftssegmenten Zuschlagstoffe und Transportbeton wurde deutlich verringert und beide Sparten haben sich bezüglich Umsatzvolumen, Preisgestaltung und Profitabilität positiv entwickelt. Diese beiden Geschäftssegmente werden eine wichtige Rolle spielen beim weiteren Wachstum von LafargeHolcim.

Der Strategietreiber **Finanzielle Stärke** sorgte für Verbesserungen bei allen wichtigen Leistungskennzahlen (KPIs). Schulden von über CHF 1,5 Milliarden wurden zu attraktiven Konditionen refinanziert. So konnte das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten verbessert und niedrigere Finanzierungskosten erreicht werden. Der Verkauf von Holcim Indonesien trug ebenfalls zur Stärkung der Bilanz bei. Alle diese Massnahmen unterstützten den erfolgreichen Schuldenabbau und das Verhältnis von Nettofinanzschulden zum wiederkehrenden EBITDA konnte auf 2,2x (von 2,4x im Jahr 2017) verbessert werden.

Unter dem Werttreiber **Vision & People** lässt sich zusammenfassen, dass das neue Betriebsmodell eingeführt und das Führungsteam mittlerweile aktiv ist. Die

Führungskräfte weltweit haben heute erweiterte Verantwortung und das dazugehörige vereinfachte Performance-Management-System wie auch das Anreizsystem wurden in allen Ländern umgesetzt. Zur Unterstützung dieser Initiativen gründeten wir die neue LafargeHolcim Business School.

Unser Fortschritt und unsere Leistung in 2018 gründen auf dem grossen Einsatz unserer 75 000 Mitarbeitenden weltweit. Ich danke allen LafargeHolcim Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr Engagement, ihre Agilität und den Unternehmergeist, den sie bewiesen haben, um unsere Strategie 2022 – „Building for Growth“ voranzutreiben.

Für 2019 erwarten wir eine solide Nachfrage nach unseren Produkten in unseren Märkten. Es ist unser Ziel, weiter profitabel zu wachsen. Die Umsetzung unserer Strategie wurde erfolgreich in Angriff genommen und ich bin zuversichtlich bezüglich einer weiteren Beschleunigung unseres Momentums.

Im Namen aller Mitarbeitenden von LafargeHolcim danke ich Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüssen



Jan Jenisch
Chief Executive Officer



Jan Jenisch

Chief Executive Officer.

5,1 Prozent

Wachstum des Nettoverkaufsertrags
(2018 auf vergleichbarer Basis)

3,6 Prozent

Wachstum des wiederkehrenden EBITDA
(2018 auf vergleichbarer Basis)



Unser Führungsteam



Martin Kriegner
Asien, Ozeanien

Nationalität:
Österreich
Geburtsjahr: 1961



**Feliciano
González Muñoz**

Human Resources
Nationalität:
Spanien
Geburtsjahr: 1963



René Thibault
Nordamerika

Nationalität:
Kanada
Geburtsjahr: 1966



Marcel Cobuz
Europa

Nationalität:
Rumänien
und Frankreich
Geburtsjahr: 1971



Keith Carr
Legal & Compliance

Nationalität:
Grossbritannien
Geburtsjahr: 1966



↑
Denver, Colorado, USA
Die Konzern Geschäftsleitung im Morrison-Steinbruch.

↑
Miljan Gutovic
Naher Osten, Afrika

Nationalität:
Australien
Geburtsjahr: 1979

↑
Jan Jenisch
CEO

Nationalität:
Deutschland
Geburtsjahr: 1966

↑
Géraldine Picaud
CFO

Nationalität:
Frankreich
Geburtsjahr: 1970

↑
Oliver Osswald
Lateinamerika

Nationalität:
Schweiz
Geburtsjahr: 1971

Marktumfeld

Der Weltmarkt für Baumaterialien hat ein Jahresvolumen von CHF 2,5 Billionen und wächst kontinuierlich.

Fünf Megatrends treiben das Wachstum des Marktes von 2-3 Prozent pro Jahr



Wachstum der Weltbevölkerung um 22 Prozent bis 2050 von 7,6 auf 9,7 Milliarden

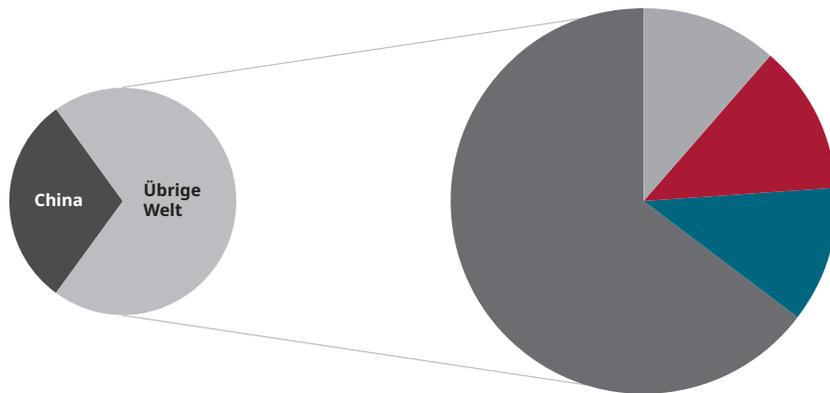


Urbanisierung und Megastädte - Anstieg der Stadtbevölkerung um 2,5 Milliarden bis 2050

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



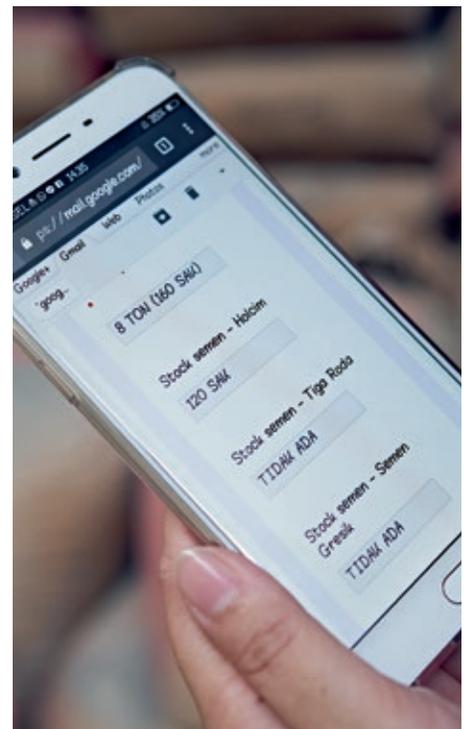
- **Zement**
LH Marktanteil ~ 8% CHF 200 billion
- **Zuschlagstoffe**
LH Marktanteil ~ 2% CHF 220 billion
- **Transportbeton**
LH Marktanteil ~ 3% CHF 200 billion
- **Andere Baustoffe** CHF 1 130 billion



Erhöhte Nachfrage nach besserem Lebensstandard und effizienterer Infrastruktur



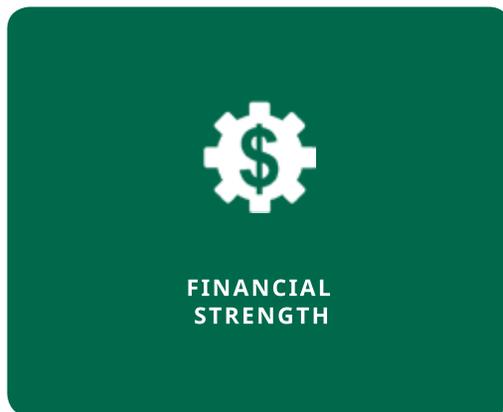
Steigende Nachfrage nach nachhaltigen Baulösungen und zunehmende Ressourcen-Knappheit



Digitalisierung als Treiber von Innovation und Wachstum

Guter Fortschritt bei der Umsetzung der Strategie 2022 – „Building for Growth“

Unsere vier Werttreiber



Ziele 2022

3 – 5%
Wachstum des Nettoverkaufsertrages

> 5%
Wachstum des wiederkehrenden EBITDA

> 40%
Free Cashflow im Verhältnis zum wiederkehrenden EBITDA

> 8%
Kapitalrendite (ROIC)

2018 Performance

5,1%
Wachstum des Nettoverkaufsertrages

3,6%
Wachstum des wiederkehrenden EBITDA

28,3%
Free Cashflow im Verhältnis zum wiederkehrenden EBITDA

6,5%
Kapitalrendite (ROIC)

Erläuterungen. Wiederkehrender EBITDA klammert Restrukturierungs-, Implementierungs- und sonstige nicht wiederkehrende Kosten sowie Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten aus. Free Cashflow ist definiert als der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit abzüglich Nettoerhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen. Das Wachstum des wiederkehrenden EBITDA und das Wachstum des Nettoverkaufsertrags werden jeweils auf einer vergleichbaren Basis ausgewiesen. 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 285 definiert.

↳ **Mumbai, Indien**
Mit unserem Kunden im Park von Lodha.





↙
Köln, Deutschland
Giessen von Beton bei der Renovation
der U-Bahnstation Dom.

Guter Fortschritt bei der Umsetzung der Strategie 2022 – „Building for Growth“ Fortsetzung

Die neue Strategie – 2022 „Building for Growth“ wurde weltweit erfolgreich lanciert. Es wurden bei allen vier Werttreibern grosse Fortschritte und Ergebnisse schneller als geplant erzielt.

Die konsequente Förderung des Wachstums ist die zentrale Säule der Strategie 2022. Erste Ergebnisse wurden erzielt und die Wachstumsdynamik nahm im Laufe des Jahres zu. So erhöhte sich der Nettoverkaufsertrag mit 5,1 Prozent auf vergleichbarer Basis kräftig, gestützt durch Beiträge aus allen vier Segmenten. 2018 wurden in Europa und Nordamerika vier Ergänzungsakquisitionen (Bolt-on-Akquisitionen) getätigt, die das Wachstum gefördert und die Präsenz in den Bereichen Transportbeton und Zuschlagstoffe weiter gestärkt haben. Diese Übernahmen haben sich unmittelbar auf die Profitabilität ausgewirkt und das Unternehmen näher an seine Endkunden gebracht. Im Jahr 2019 wurden vier weitere sogenannte Bolt-on-Akquisitionen in Europa, Australien und Nordamerika unterzeichnet.

Unter dem Werttreiber **Vereinfachung & Performance** hat die Firma das neue Betriebsmodell erfolgreich umgesetzt: Die Länder tragen heute mehr Eigenverantwortung für ihren Geschäftserfolg basierend auf einer kostendisziplinierten Corporate-Light-Struktur. Vier Büros in Singapur, Miami, Zürich und Paris wurden geschlossen und das SG&A-Kosten-senkung-Programm von CHF 400 Mio. wurde erfolgreich umgesetzt und liefert Ergebnisse früher als geplant.

Deutliche Fortschritte wurden in den Segmenten Zuschlagstoffe und Transportbeton erzielt, um die Lücke zu branchenführenden Leistungen weiter zu schliessen. Beide Segmente konnten ihr Geschäftsvolumen steigern. Auch bezüglich Preisgestaltung und Profitabilität wurden in diesen Bereiche Fortschritte erzielt. Diese beiden Geschäfte werden eine wichtige Rolle spielen bei den weiteren Ergebnisfortschritten von LafargeHolcim.

Der Strategietreiber **Finanzielle Stärke** sorgte für Verbesserungen bei allen wichtigen Leistungskennzahlen (KPIs). Schulden von über CHF 1,5 Milliarden wurden zu attraktiven Konditionen refinanziert. So konnte das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten verbessert und niedrigere Finanzierungskosten erreicht werden. Der Verkauf von Holcim Indonesien trug ebenfalls zur Stärkung der Bilanz bei. Diese Initiativen unterstützen den erfolgreichen Schuldenabbau; das Verhältnis von Nettofinanzschulden zum wiederkehrenden EBITDA konnte auf 2,2x (von 2,4x im Jahr 2017) verbessert werden.

Mit Blick auf den Werttreiber **Vision & People** wurde ein neues Betriebsmodell mit einem neuen Führungsteam eingeführt, um konkrete Ergebnisse zu erzielen. Die globalen Führungspersonen der Firma erhielten mehr Verantwortung für das Geschäftsergebnis. Dieses vereinfachte Performance-Management und ein entsprechendes Entlohnungssystem wurden in sämtlichen Ländern eingeführt. Zur Unterstützung dieser Initiativen wurde die neue LafargeHolcim Business School gegründet.

Ausblick 2019

Die solide weltweite Marktnachfrage dürfte auch 2019 anhalten und folgende Trends widerspiegeln:

- Weiteres Marktwachstum in **Nordamerika**
- Etwas rückläufiges Marktvolumen mit sich stabilisierender Zementnachfrage in **Lateinamerika**
- Weiterhin wachsende Marktnachfrage in **Europa**
- Anspruchsvolle aber insgesamt stabilere Märkte in der Region **Naher Osten, Afrika**
- Nach wie vor hohe Marktnachfrage in der Region **Asien-Pazifik**

Aufgrund der oben genannten Trends und der erfolgreichen Umsetzung der Strategie 2022 bekräftigen wir unsere zuvor bekanntgegebenen Ziele für 2019:

- Steigerung des Nettoverkaufsertrags auf vergleichbarer Basis von 3–5 Prozent
- Wachstum des wiederkehrenden EBITDA auf vergleichbarer Basis von mindestens 5 Prozent
- Verhältnis der Nettoschulden zum wiederkehrenden EBITDA von 2x oder niedriger bis Ende 2019.

Rückblick auf den Geschäftsverlauf



Barcelona, Spanien

Im Lager des Zementwerkes Montcada.

Grösste globale Präsenz 28

Geschäftssegmente

Zement 30

Zuschlagstoffe 34

Transportbeton 38

Lösungen und Produkte 42

Nachhaltige Werte liefern 46

Innovation für den Erfolg 54

Mitarbeitende 58

Gesundheit und Sicherheit 62

Risikomanagement 66

Kapitalmarktinformationen 84

Grösste globale Präsenz

Mahlwerk

Zementwerk

→ Nordamerika

CHF
5 875
Nettoverkaufsertrag
(Millionen)

→ Lateinamerika

CHF
2 731
Nettoverkaufsertrag
(Millionen)

Unsere Werke

270

Zement- und Mahlwerke

663

Zuschlagstoffwerke

1 448

Transportbetonwerke

Europa

CHF

7 554

Nettoverkaufsertrag
(Millionen)

Asien Pazifik

CHF

7 446

Nettoverkaufsertrag
(Millionen)

Afrika, Naher Osten

CHF

3 080

Nettoverkaufsertrag
(Millionen)

Geschäftssegment

Zement

Im Geschäftsjahr 2018 wies das Segment ein solides Wachstum aus mit einer Umsatzsteigerung von 6,0 Prozent* und einer Verbesserung des wiederkehrenden EBITDA um 1,7 Prozent*.

Bereits seit Jahrhunderten ist Zement ein wesentlicher Bestandteil für langlebige Eigenheime, moderne Büros und zuverlässige Infrastruktur. Zement wird in einem aufwendigen, kapital- und energieintensiven Prozess hergestellt. Der Produktionsprozess beginnt mit einem Drehrohfen, in dem ein Kalkstein- und Ton-Gemisch auf rund 1 450 Grad Celsius erhitzt werden. Bei diesen Extremtemperaturen entsteht durch eine chemische Reaktion das als Zement-Klinker 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, Puzzolan und Kalkstein beigemischt werden.

Unsere Zementpalette reicht von Portlandzementen und klassischen Zementprodukten bis hin zu spezialisierten Produkten für unterschiedliche Umgebungen, einschliesslich solcher, die Meerwasser, Sulfaten und anderen widrigen Umweltbedingungen widerstehen können. Diese unterschiedlichen Zement-Produkte werden zusammen mit ergänzenden Dienstleistungen angeboten, beispielsweise technischem Support, Bestell- und Lieferlogistik, Dokumentationen sowie Schulungen.

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 Schwellenländern wird Zement im Allgemeinen in Säcken verkauft. Zement in loser Schüttung ist vor allem in den Industrieländern gefragt. Der Schwerpunkt liegt hier auf grösseren B2B-Kunden wie Bauunternehmen oder Baustoffproduzenten.

Der Landtransport von Zement ist teuer. Daraus ergibt sich, dass Zementwerke bei den meisten Zementarten bei einem Lieferradius von nicht mehr als 300 Kilometern wettbewerbsfähig betrieben werden können. Kostengünstiger erfolgt der Transport jedoch auf dem Seeweg oder im Binnenland über Wasserwege. Die Werke von LafargeHolcim befinden sich meist in der Nähe der Kunden, etwa in bevölkerungsreichen Gebieten, die es dem Konzern erlauben, von der weltweit fortschreitenden Urbanisierung zu profitieren.

221,9

Umsatz (Millionen Tonnen)

2017: 220,2 Millionen Tonnen

2018 im Rückblick

Das solide Wachstum des Geschäftsvolumens um 4,4 Prozent auf vergleichbarer Basis gegenüber 2017 war das Resultat vorteilhafter Marktbedingungen in den meisten Regionen. In der Region Asien-Pazifik war die gute Marktnachfrage getragen durch Infrastrukturprojekte und höhere Ausgaben im Bereich Wohnbauten in ländlichen Gebieten. In Europa gründete das Wachstum auf stärkerer Immobiliennachfrage sowie zunehmenden Infrastrukturinvestitionen. In Lateinamerika erholte sich die Zementnachfrage in Brasilien und Kolumbien, während sich das kräftige Marktwachstum in Nordamerika 2018 trotz des widrigen Wetters fortsetzte. In der Region Naher Osten, Afrika stabilisierte sich der Zementabsatz auf dem Niveau der Vorjahre. Der Nettoverkaufsertrag stieg um 6 Prozent auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr. Dabei litt das Wachstum des wiederkehrenden EBITDA von 1,7 Prozent (auf vergleichbarer Basis) unter den deutlich höheren Energiepreisen.

* Auf vergleichbarer Basis.



↘
Guayaquil, Ecuador
Im Kontrollraum des
Zementwerks.



Geschäftssegment
Zement
Fortsetzung



↗
Chandrapur, Indien
Bereit für die Zementlieferung
in den Himalaya.



Menschen im Himalaya verbinden

Der Bau eines Tunnels im Himalaya ist mit einzigartigen logistischen Herausforderungen verbunden.

„Die Arbeitsbedingungen sind nicht einfach“, bemerkt Sunil Tyagi, Projektverantwortlicher bei Strabag AG – Afcons JV, dem federführenden Bauunternehmen beim Rohtang-Tunnelprojekt.

Die Baustelle für den neun Kilometer langen Tunnel befindet sich auf einer Höhe von 3 000 Meter über Meer. Bei Fertigstellung wird er der weltweit längste Tunnel auf dieser Höhe sein. Unsere indische Konzerngesellschaft ACC hat 138 000 Tonnen Zement geliefert, die zur Fertigstellung des Projekts beigetragen haben.

„ACC war ein verlässlicher Partner für uns seit Baubeginn 2010“, ergänzt Tyagi. „Das Unternehmen war in der Lage, zuverlässig Baumaterial zu liefern, auch dann, wenn die Wetterbedingungen mit Schneefall und Lawinen, die ganze Strasse wegrissen.“

Der Tunnel wird Ende 2019 eröffnet werden. Er wird wesentlich dazu beitragen, die widrigen Lebensbedingungen der Menschen zu verbessern, die bisher vom Rest des Landes isoliert waren, sobald Schneefall die Zugangswege blockierte. Der Rohtang-Tunnel wird den wirtschaftlichen Fortschritt in der Region ankurbeln.

Geschäftssegment

Zuschlagstoffe

Im Berichtsjahr haben wir grosse Fortschritte gemacht, um den Abstand zu den besten Unternehmen der Branche zu verkürzen. Der wiederkehrende EBITDA stieg um 15,1 Prozent*.

LafargeHolcim betreibt mehr als 600 Steinbrüche 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. Unsere Zuschlagstoffe werden als Rohmaterialien für Beton, Mörtel und Asphalt sowie als Grundstoffe für Strassen, Deponien und Gebäude eingesetzt und sind damit unverzichtbar für die meisten 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. 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. 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.

273,8

Umsatz
(Millionen Tonnen)

2017: 278,7 Millionen Tonnen

2018 im Rückblick

Ein bedeutender Fortschritt wurde bei den Ergebnissen im Bereich Zuschlagstoffe erzielt. Das wiederkehrende EBITDA verbesserte sich um 15,1 Prozent auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr. Die Profitabilität wuchs überproportional gegenüber den Nettoverkäufen, die 4,5 Prozent wuchsen auf vergleichbarer Basis. Die wiederkehrende EBITDA-Marge stieg um 2,3 Prozentpunkte. Das Geschäftsvolumen stieg um 1,2 Prozent auf vergleichbarer Basis im Vergleich zu 2017. Dafür verantwortlich waren eine stärkere Nachfrage in Europa und Nordamerika. Der gestiegene Nettoverkaufsertrag führte in Verbindung mit einer schlankeren Verwaltung zu einem überproportionalen Wachstum des wiederkehrenden EBITDA und der wiederkehrenden EBITDA-Marge. Damit wurde die Lücke zu den besten Unternehmen der Branche geschlossen.

* Auf vergleichbarer Basis.

↳
Untervaz, Schweiz
Steinbruchbetrieb.





Paris, Frankreich ↗

Das Projekt Grand Paris Express soll insgesamt 200 Kilometer Metrostrecken und 68 Bahnhöfe umfassen.



Paris helfen, grossartig zu bleiben

Seit über einhundert Jahren beliefern wir den französischen Markt mit Zuschlagstoffen und Beton. Als die Planung von Grand Paris Express (GPE) begann, dem grössten Bauprojekt des Jahrhunderts in Frankreich, wurden wir gefragt, unsere Fachkenntnisse und Lösungen zur Verfügung zu stellen.

GPE ist das derzeit grösste Transportinfrastrukturprojekt Europas. Die Investitionen belaufen sich auf rund EUR 38,5 Milliarden. Unsere Baustoffe und nachhaltigen Lösungen helfen dabei, sicherzustellen, dass GPE umweltfreundlich ist und sich im Einklang befindet mit dem am COP21 unterzeichneten Klimaabkommen in Paris. LafargeHolcim liefert 600 000 Tonnen Zuschlagstoffe und 260 000 Tonnen Zement, um die geplanten 200 neuen Metrokilometer und die 68 neuen Bahnhöfe zu realisieren. Damit werden bis

2022 insgesamt 650 000 Kubikmeter Transportbeton hergestellt. Die Arbeiten am GPE sollen weitere 15 Jahre dauern.

Die Zuschlagstoffe stammen aus unseren nahe gelegenen Steinbrüchen im Tal der Seine. Sie werden mit dem Frachtschiff geliefert, was umweltfreundlicher ist als der Transport über die Strasse: Zwei Schiffe können die gleiche Menge wie 220 Lkw transportieren. Der Grossteil der aus den GPE-Tunneln und -Bahnhöfen ausgehobenen Erde wird auf dem gleichen Weg abtransportiert. Insgesamt sollte durch GPE bis zu 40 Millionen Tonnen Aushub anfallen, wovon ein grosser Teil für die Renaturierung unserer Steinbrüche entlang der Seine, teilweise bis Le Havre verwendet wird.

Geschäftssegment

Transportbeton

Im Jahr 2018 konnten wir die Lücke zu den Top-Unternehmen unserer Branche schliessen; der wiederkehrende EBITDA stieg um 54,1 Prozent*.

Beton ist nach Wasser das weltweit volumenmässig meistkonsumierte Gut. Ein Kubikmeter besteht aus rund 300 Kilogramm Zement, 150 Litern Wasser und zwei Tonnen Zuschlagstoffen. Der Markt für Transportbeton ist einer der bedeutendsten für die Zement- und Zuschlagstoffbranche.

Käufer von Transportbeton sind meist Unternehmen im privaten und öffentlichen Baubereich. Die Bandbreite reicht von multinationalen Grosskonzernen bis zu Kleinkunden. Die Kunden machen uns erfolgreich, indem sie die Qualität und Konsistenz unserer Produkte, die Bandbreite unseres Portfolios, unsere Beratungsexpertise bei Grossprojekten, unsere Flexibilität sowie unsere Zuverlässigkeit schätzen. Wir bieten zudem ein umfassendes Spektrum innovativer Betonsorten, darunter selbstfüllender und selbstnivellierender Beton, dekorativer Beton, Isolierbeton und Drainagebeton.

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. In diesem Marktsegment konnten sich nur sehr grosse und integrierte Konzerne wie LafargeHolcim, die Zement wie auch Zuschlagstoffe herstellen, international erfolgreich etablieren.

Im Berichtsjahr bauten wir unsere Kapazitäten in diesem Segment durch die Übernahme von zwei Transportbeton-Herstellern in den USA aus: MetroMix in Colorado und Tarrant Concrete in Texas. 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.

50,9

Umsatz Millionen Kubik Meter

2017: 50,6 Millionen Kubik Meter

2018 im Rückblick

Beim Transportbeton verbesserte sich die Performance 2018 deutlich. Der Nettoverkaufsertrag nahm gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbarer Basis um 3,8 Prozent zu und der wiederkehrende EBITDA wuchs gegenüber 2017 überproportional um 54,1 Prozent auf vergleichbarer Basis. Insgesamt stieg der Absatz um 0,6 Prozent, in erster Linie gestützt durch die Nachfrage in Europa. Gleichzeitig verbesserten sich die durchschnittlichen Verkaufspreise in den meisten Regionen. Das neue, schlankere Verwaltungsmodell und die höheren Verkaufspreise zeigten erste Erfolge, so erhöhten sich sowohl das wiederkehrende EBITDA als auch die wiederkehrende EBITDA-Marge im Jahr 2018.

* Auf vergleichbarer Basis.



→
Marseille, Frankreich
Im Transportbetonwerk.

Geschäftssegment
Transportbeton
Fortsetzung



↗
Guayaquil, Ecuador
Giessen von Transportbeton.



Ein neues Tor für den Welthandel in Ecuador

Als weltweit führender Anbieter von Baumaterialien und Baulösungen helfen wir unseren Kunden, die besten und nachhaltigsten Lösungen für Megatrends wie Bevölkerungswachstum und Urbanisierung zu finden. Gutes Bauen – besonders bei Infrastrukturprojekten – ist wichtig, damit Gesellschaften diese Megatrends absorbieren können und die Vorteile der Allgemeinheit zugute kommen.

In Ecuador leisten wir hierzu vielfältige Beiträge. Wir haben eine Reihe von Betonlösungen entwickelt für den Bau des Tiefseehafens Posorja nahe der Stadt Guayaquil. Posorja bietet dem Land eine hochmoderne Anbindung an das Welthandelssystem. Dank

der Tiefe von 16 Metern können selbst die aktuell grössten „Post Panamax“-Schiffe anlegen.

Im Rahmen eines weiteren Projekts hat LafargeHolcim in der Hauptstadt Quito 512 000 Kubikmeter Beton für das erste Metro-System der Stadt geliefert. Dieses von der Weltbank geförderte Projekt sieht eine 22 Kilometer lange Hauptverkehrsader vor, welche die über 1,6 Millionen Einwohner der Stadt besser miteinander verbindet.

Geschäftssegment

Lösungen und Produkte

Im Jahr 2018 haben wir ein viertes Geschäftssegment – Lösungen & Produkte – geschaffen mit einem Portfolio an Lösungen für Kunden mit speziellen Bedürfnissen.

Das Segment Lösungen & Produkte bietet uns die Möglichkeit, unsere Kenntnisse der lokalen Märkte, unsere globalen Ressourcen sowie breite Kundenbasis und Forschungs- und Entwicklungskompetenz zum Vorteil unserer Kunden wirksam einzusetzen. Lösungen & 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.

Derzeit beinhaltet das Portfolio von Lösungen & Produkte 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 Brückendecken eingesetzt wird, um die Lebensdauer von Infrastrukturinvestitionen zu verlängern.

Mit unserem Segment Lösungen & Produkte möchten wir zudem eine breite Palette vorgefertigter Bausysteme

anbieten, mit denen sich zahlreiche Bau- und Infrastrukturherausforderungen meistern lassen. So ist Basalton (rechts im Bild) eine langlebige und kosteneffektive Variante zum Schutz von Deichen gegen Stürme und steigende Meeresspiegel.

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

2,4
Umsatz
(CHF Milliarden)

2017: 2,3

2018 im Rückblick

Die Nettoverkäufe stiegen um 2,7% auf vergleichbarer Basis im Vergleich zu 2017. Hauptverantwortlich für diesen Anstieg waren Asphaltgeschäfte und ein Fokus auf Produkte mit höherer Wertschöpfung, die inkrementelle Wertschöpfungsgewinne und in bestimmten Segmenten höhere Preise ermöglichten. Die Bereiche Bau und Strassenbau („construction and paving“) konnten ebenfalls Umsatzerhöhungen erzielen 2018, besonders in Nordamerika. Die Verbesserungen beim Nettoverkaufsertrag wurden indes aufgewogen durch deutliche Kostenanstiege beim Asphalt, die den Entwicklungen der Ölpreise folgten. Dies bedingte einen Rückgang des wiederkehrenden EBITDA auf vergleichbarer Basis um 24,3% gegenüber dem Vorjahr.



Zeeland, Niederlande

Unser haltbarer Basalton schafft einen Betondeich für langlebigen Schutz gegen Sturmfluten.



Strassenbau für bessere Mobilität

Im Sommer 2018 gewann Aggregate Industries die Ausschreibung für den Ausbau von 45 Kilometer Strasse auf der State Route 160 (Auftragsvolumen ca. USD 60 Millionen) und erhielt ausserdem den Zuschlag für zwei weitere Strassen im Nordwesten von Las Vegas.

„Wir wollten einen Partner, dem wir die Arbeiten in den beengten Verhältnissen des bergigen Geländes anvertrauen konnten“, so Don Christiansen, Resident Engineer des Nevada Department of Transportation (NDOT). „Gleichzeitig galt es, die Beeinträchtigungen für die Anwohner auf ein Minimum zu reduzieren.“

Der Schlüssel zum Erfolg? Ein langjähriger Leistungsausweis in der Zusammenarbeit mit

dem NDOT sowie ausgewiesene Kapazitäten und Fachkenntnisse für Grossprojekte.

Dieses Projekt wird die Sicherheit und Nachhaltigkeit der Strassen zum Vorteil der Verkehrsteilnehmer und Anwohner in den Gemeinden erhöhen. Die State Route 160 wird verbreitert, um mehr Richtungsfahrbahnen zu schaffen. Gleichzeitig wird eine Schutzplanke auf dem Mittelstreifen errichtet. Die seitlichen Abhänge werden abgeflacht, um das Anhalten sicherer zu machen. Die Pläne umfassen auch eine Unterführung für Wildtiere.



Las Vegas, USA
Arbeiten an der als Blue Diamond Road
bekannten Route 160.

Nachhaltige Werte schaffen

Unser Ansatz: Nachhaltigkeit schafft Wert für Unternehmen und Gesellschaft.

Wir konzentrieren uns auf vier Felder: Klima, Kreislaufwirtschaft, Umwelt und Gemeinschaften.

Klima

Seit 1990 haben wir unsere Kohlenstoffemissionen netto um 25 Prozent reduziert. Was den Vergleich zum Basisjahr 1990 betrifft, sind wir mit diesem Wert branchenführend. Zemente von LafargeHolcim gehören zu den kohlenstoffeffizientesten der Welt.

Erreicht haben wir dies in erster Linie dank einer Senkung des Klinkeranteils im Zement. Zudem verbrauchen wir weniger fossile Energie pro Tonne Zement, mehrheitlich durch den Einsatz alternativer Brennstoffe.

Wir messen unsere Klimafortschritte in Bezug auf Reduktion der Kohlenstoffemissionen netto gemessen in Kilogramm CO₂/Tonne zementgebundener Materialien (oder kg CO₂/Tonne). Unser aktuelles Ziel, bis 2030 die Emissionen gegenüber

1990 um 40 Prozent zu senken – also ein Netto-Emissionsvolumen von 460 kg CO₂/Tonne zu erreichen –, liegt über dem Standard, der basierend auf einem Szenario einer Erderwärmung um 2° C bis 2030 entwickelt wurde.

Wir überprüfen dieses Ziel laufend unter Zuhilfenahme verschiedener Szenarien, die auf der Basis jüngster interner und externer Quellen berechnet werden. Dazu gehören beispielsweise die Low Carbon Technology Roadmap der Internationalen Energieagentur und nationale aufsichtsrechtliche Studien in den Ländern, in welchen wir tätig sind. Aufgrund letzter Analyse haben wir das Emissionsziel auf 520 kg CO₂/Tonne angepasst.

Mit dieser Vorgabe bleiben wir die ehrgeizigste Firma in der Branche und wir halten an unserer Verpflichtung fest, Emissionen gemäss dem 2° C-Szenario zu senken, wie es im Rahmen des Klimaabkommens am Pariser COP21 vereinbart wurde.

Wir werden auch in Zukunft unsere Fortschritte messen und unsere Szenarien in Einklang mit dem Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) abgleichen (siehe auch Seite 68).

Kreislaufwirtschaft

Unsere Zementwerke bieten eine hervorragende Möglichkeit, um zur Lösung des weltweiten Abfallproblems beizutragen. Abfälle können als Ersatz für fossile Brennstoffe und andere Rohstoffe eingesetzt werden. Dieses „Co-Processing“ genannte Verfahren hilft, die Emissionen von Treibhausgasen zu verringern, indem weniger fossile Brennstoffe in der Zementproduktion eingesetzt werden. Gleichzeitig müssen dadurch weniger Abfälle in Deponien oder Verbrennungsanlagen entsorgt werden (siehe Fokuskapitel zum Thema Abfall auf Seite 50).



↳
Mombasa, Kenia
Haller Park, ein ehemaliger
Steinbruch, der inzwischen
ein von der UN ausgezeichneter
Naturpark ist.





Cartago, Costa Rica

Sammeln von Abfällen als alternativer Brennstoff.

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 11 Millionen Tonnen rezyklierter Materialien ein (zum Grossteil wiederverwerteter Zuschlagstoffe). An einigen Standortorten entspricht dies mehr als 90 Prozent der eingesetzten Materialien.

Umwelt

In den letzten vier Jahren haben wir die Wasserentnahmen in unseren Zementwerken gegenüber dem Basiswert um zirka 19 Prozent verringert (oder 73 Liter pro Tonne Zement). In dieser Periode haben wir auch Initiativen ins Leben gerufen, um die Sensibilisierung in unseren Werken gegenüber dem Thema Wasserverbrauch zu erhöhen. Wir haben zudem die Messmethoden angepasst. Heute liegt der Schwerpunkt unserer Aktivitäten auf dem Verständnis unseres totalen Wasserverbrauchs in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, insbesondere in wasserärmeren Gegenden. Folglich werden wir unsere Ziele und unsere Wassereinsparungsziele vor allem in den wasserärmsten Gegenden anpassen unter Berücksichtigung der Auswirkungen unserer Tätigkeiten auf den Wasserhaushalt insgesamt. In einigen Gemeinschaften haben wir unter dem Strich bereits Positives bewirken können. Beispielsweise wurden wir für die von Ambuja Cement versorgten Gemeinschaften als sechsfach positiv für das Wasser zertifiziert.



Schwerpunkt Plastikabfall

Wir sind eines der grössten Abfall verarbeitenden Unternehmen der Welt. 2018 haben wir mehr als 51 Millionen Tonnen Abfall verarbeitet, was gegenüber 2017 einem Plus von 4 Prozent entspricht. Über 11 Millionen Tonnen wurden als Brennstoff beziehungsweise alternative Rohmaterialien für unsere Öfen verwendet.

Wir verarbeiten sämtliche Abfallarten, von Feststoffen und Schredderabfall der Industrie und Kommunen über verbrauchte Lösungsmittel, Altreifen, Ölabbfälle, verunreinigter Bodenaushub bis hin zu Klärschlamm und Abrissabfällen. Je nach Entsorgungsvorschriften eines Landes und der Entwicklung des dortigen Abfallmarktes können wir teilweise mehr als 90 Prozent der fossilen Brennstoffe ersetzen. Abgesehen von der Verwendung als Brennstoffersatz nutzen wir Abfallströme der Energie- und Stahlbranche, um Klinker in unserem Zement zu ersetzen. So sparen wir Rohstoffe und senken die CO₂-Emissionen. In einigen unserer Märkte erreichen die Ersatzquoten 50 Prozent.

Wir verarbeiten mehr und mehr Plastik. Ganz bewusst bemühen wir uns, den Plastikabfall in den Ozeanen zu reduzieren. Denn die Plastikabfälle in den Ozeanen sind zu einem globalen Problem geworden, das von Regierungen angesprochen werden muss. Und wir sehen uns als Teil der Lösung.

Im Jahr 2018 trieben wir Lösungsansätze für das Abfallmanagement in Ägypten, Marokko, Mexiko und den Philippinen voran – allesamt Länder, in denen Plastik im Meer ein grosses Problem ist.

Abfälle und Plastik bedrohen marine Ökosysteme, den Tourismus sowie die Fischerei ebenso wie die Gesundheit von Menschen. Der Müll gelangt aus illegalen Deponien in der Nähe von Wasserwegen, durch Lecks bei Abfalltransporten, aus unhygienischen Deponien oder als Folge der Vermüllung von Stränden und Küstenstreifen ins Meer.

Am wirkungsvollsten lässt sich die Abfallbelastung der Ozeane mittels Einführung einer nachhaltigen Abfallwirtschaft reduzieren. Wir unterstützen ausgewählte Kommunen in unseren vier Zielländern dabei, ihre Systeme für das Abfallmanagement von Feststoffen zu verbessern, zumal diese Aufrüstung häufig mit bedeutenden Kosten verbunden ist. Dabei verfolgen wir einen integrierten Ansatz, der die Hierarchie im Abfallmanagement berücksichtigt: Vermeiden vor Reduzieren, Recyceln von Rohstoffen und Rückgewinnen von Abfällen. Wir nutzen zurückgewonnene Abfälle wie oben beschrieben als Alternativen für fossile Brennstoffe.



↳
Bulacan, Philippinen
Mitarbeitender vor geschreddertem
Material, bereit für die Verwertung im
Zementofen.



Gemeinschaften und Gemeinden

In vielen Ländern sind die positiven Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit wie direkte Beschäftigung, Steuereinnahmen, Entwicklung von Infrastruktur und lokale Beschaffung auch über unsere Werke hinaus spürbar. In Ecuador hat LafargeHolcim zum Beispiel ein Ausbildungsprogramm eingeführt, bei dem die Teilnehmer nicht nur in Fertigkeiten als Maurer oder allgemeinem Hausbau geschult werden, sondern auch in Verwaltung und Arbeitssicherheit. Absolventen des Programms haben bessere Aussichten auf eine Beschäftigung im Baugewerbe. In den letzten vier Jahren profitierten weltweit mehr als 15 Millionen Menschen von unseren Community-Programmen.

Die LafargeHolcim Foundation

Ziel der LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction ist es, das Bewusstsein für die Nachhaltigkeit in den Bereichen Architektur, Engineering, Städteplanung und im Baugewerbe insgesamt zu schärfen.

Es ragen die globalen LafargeHolcim Awards hervor – weltweit der prestigeträchtigste Wettbewerb für nachhaltiges Design in Bau und Infrastruktur. Die Gewinner aus Mexiko, dem Niger und den USA wurden 2018 aus mehr als 5 000 Einsendungen aus 131 Ländern ausgewählt. Die ausgezeichneten Projekte überzeugten aufgrund ihrer ausserordentlichen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Eigenschaften.

Die Preisverleihung fand in Mexiko-Stadt anlässlich der LafargeHolcim Next Generation Awards Lab statt. Junge Teilnehmer aus 25 Ländern entwickelten dort unter der Leitung der Global Awards-Gewinner und von Experten des globalen Stiftungsnetzwerks Ideen für nachhaltiges Bauen. Ab Juni 2019 können Projekte und Konzepte für nachhaltiges Bauen für den nächsten Wettbewerb angemeldet werden.



↳ **Bulacan, Philippinen**

CSR-Schulwettbewerb zur Förderung von
Gemüsegärten.

↳ **Quito, Ecuador**

Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts
durch den Bau erschwinglicher Wohnungen.



Erfolg dank Innovation

In der Baustoffbranche wird Innovation immer mehr zum Erfolgskriterium.

Wir sind davon überzeugt, dass Innovation heutzutage immer mehr über Netzwerke und Kooperationen getrieben wird. 2018 haben wir uns diesem Geist der offenen Innovation verschrieben. Dazu haben wir Mitarbeitende von LafargeHolcim mit externen Akteuren und Organisationen zusammengeführt, um neue Lösungen und Arbeitsweisen zu finden. Unser Ziel ist es, entlang der gesamten Wertschöpfungskette Innovationen hervorzubringen und weiterzuentwickeln: von Prozessen zu Produkten, von den Steinbrüchen bis zu den Baustellen.

Der LH Accelerator zeigt, wie offene Innovation bei LafargeHolcim heutzutage funktioniert (siehe Kasten). Im Rahmen dieses Programms haben wir zehn Start-ups aus der ganzen Welt mit unseren eigenen Fachleuten sowie Mentoren der Unternehmenspartner China Communications Construction Company (CCCC) und Sika zusammengebracht. Ein Start-up nutzte die 3-D-Analyse von Drohnen Daten für Sprengungen in Steinbrüchen. Ein anderes entwickelt für die Bau- und Immobilienbranche eine auf der Gebäudedatenmodellierung basierende Plattform, die den gesamten Lebenszyklus von Gebäuden abdeckt. Ein weiteres Start-up arbeitet an einer Methode für den Umgang mit CO₂ und die vollständige Wiederverwertung von Waschwasser aus der Produktion von Transportbeton.

Ein Start-up hat einen autonomen Roboter entwickelt, der Baustahl an Brückendecks montiert. Neben der Förderung dauerhafter Beziehungen wurden im Programm Lösungen entwickelt und vorgestellt, die

alle Bereiche unserer Branche berühren. Wir werden diese vielversprechenden Unternehmen auch künftig unterstützen.

LH MAQER wurde Ende 2018 für die digitale Start-up-Community ins Leben gerufen. In diesem Programm laden wir Start-ups, Technologieanbieter, Universitäten und Akteure aus anderen Branchen ein, um das Potenzial an der Schnittstelle zwischen der Schwerindustrie und dem Technologiesektor auszuschöpfen. Die ersten Rückmeldungen waren sehr ermutigend. Teilnehmer dieses Projekts bringen ihre Leidenschaft und neue Perspektiven in unser Geschäft ein. Im Gegenzug stellen wir unsere Erfahrung, unsere Fachkenntnisse und eines der weltweit grössten Industrienetzwerke als Prüfstand für ihre Ideen zur Verfügung.

Innovation als Branchenführer

Innovation ist seit jeher ein wesentlicher Teil der DNA von LafargeHolcim. Das Innovation Center in Lyon, Frankreich, ist der Beweis für diesen Ansatz. Das Innovation Center fungiert als Zentrum für zahlreiche lokale Laboratorien und Innovationsteams, die in einem Netzwerk zusammengeführt sind. Weltweit zählt LafargeHolcim über 300 Forscher. Dank dieses Netzwerkgedankens profitieren Kunden weltweit von massgeschneiderten Lösungen, die es ihnen erlauben, schneller zu bauen und von effizienteren und umweltfreundlicheren Baulösungen zu profitieren.

Dübendorf, Switzerland

Wir unterstützen die Forschungsplattform NEST, die den Innovationsprozess im Gebäudebereich beschleunigen will.





LH Accelerator: Innovation gemeinsam vorantreiben

2018 lancierten wir gemeinsam mit unseren Partnern Sika und China Communications Construction Company (CCCC) den LH Accelerator. Start-ups und Partner aus der ganzen Welt wurden zur Zusammenarbeit eingeladen, um die Innovationen der Start-ups mit der Erfahrung etablierter Akteure zusammenzuführen. Ziel ist es, die aktuellen Herausforderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu meistern.

Sechs Monate lang diente das LafargeHolcim Innovation Center im Rahmen des LH Accelerator-Programms als Schaltzentrale für zehn junge und innovative Unternehmen, die auf der Suche nach neuen Arbeitsweisen für unsere Branche sind. Sie profitierten dabei vom Zugang zur führenden Infrastruktur von LafargeHolcim und von der Anleitung durch Branchenexperten, um ihre Ideen effizient voranzutreiben.

Das sechsmonatige LH Accelerator-Programm erreichte im November mit dem Demo Day seinen Höhepunkt. Teilnehmer aus Europa, Asien, Amerika und Afrika präsentierten ihre Lösungen für Bereiche mit einem klaren Bedarf an innovativen Durchbrüchen: Konstruktion und Bautechnik, Material und Logistik, Baumaschinen, Baudienstleistungen sowie Abriss und Abfallmanagement.

Nach diesem Erfolg wird 2019 eine zweite Runde des Programms folgen. Der LH Accelerator wird Start-ups erneut die einmalige Möglichkeit des Zugangs zu Investoren und Partnern in der Baubranche bieten.

Mehr über den ersten Zyklus des LH Accelerator finden Sie unter lh-accelerator.org.

Unser Ziel ist es, entlang der gesamten Wertschöpfungskette Innovationen zu finden und zu nutzen: von Prozessen und Produkten bis hin zu Steinbrüchen und Baustellen.

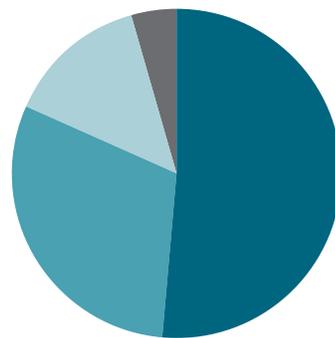
Patente

LafargeHolcim meldete im Berichtsjahr 13 neue Patente an, um Innovationen zu schützen, die sowohl aus den Ländern als auch aus dem Innovation Center in Lyon stammten. Insgesamt besitzt LafargeHolcim rund 190 aktive Patentfamilien, die etwa 1 300 erteilten nationalen Patenten oder Patentanmeldungen entsprechen.

Etwa drei Viertel der Innovationspipeline entfällt auf die Segmente Zement sowie Lösungen und Produkte. Die wichtigsten Themen sind kohlenstoffarme Bindemittel, extrem leistungsstarke Produkte sowie mineralische Wärmedämmung. 2018 wurden 94 neue Produkte eingeführt (vgl. Diagramm für Aufteilung nach Segmenten).

Die meisten unserer Innovationen entspringen unserem Anspruch, spezifische Bedürfnisse unserer Kunden erfüllen zu wollen. Deshalb lassen wir unseren Länderteams freie Hand bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. 2018 wurden über 220 lokale Innovationen länderübergreifend übernommen.

Neue Produkte nach Geschäftssegmenten 2018



● Zement	49
● Transportbeton	28
● Lösungen und Produkte	13
● Zuschlagstoffe	4





↙
Holly Hill, South Carolina, USA
Ein Labortechniker bereitet eine Probe vor.

Millau, France
Die höchste Brücke der Welt, an deren Bau wir beteiligt waren.



Mitarbeitende

2018 stand bei uns die Stärkung der Leistungskultur im Vordergrund. Dazu fokussierten wir uns auf die Förderung der Führungskräfte von heute und morgen.

Entwicklung von Führungskräften

Wir investieren in die Förderung unserer Führungskräfte von heute und von morgen. 2018 geschah dies vor allem über die LafargeHolcim Business School. Diese basiert die Ausbildung auf den tatsächlichen geschäftlichen Herausforderungen unseres Unternehmens. Das Programm unterstützt die Strategie 2022 – „Building for Growth“ und findet jedes Jahr statt. Im Jahr 2018 durchliefen 200 unserer Führungskräfte das Leadership-Programm.

Unser Fortbildungsangebot umfasst eine Bandbreite von Schulungsprogrammen für Mitarbeitende, um Fertigkeiten in Bereichen wie Geschäft, Finanzen, Gesundheit und Sicherheit, Vertrieb, Produkte und Lösungen, Betrieb und Compliance auszubauen.

Performance und Talentmanagement

Die Leistungsziele unserer Mitarbeitenden sind vollständig auf unsere geschäftlichen Ziele abgestimmt. Wir alle haben klare Verantwortungsbereiche und wir sind uns darüber bewusst, wie unsere Arbeit die Geschäftsergebnisse beeinflusst. Mitarbeitende besprechen sich im Jahresverlauf regelmässig mit ihren Vorgesetzten, um die Ausführung zu koordinieren und den Managern zu ermöglichen, ihre Teams zu beobachten und zu entwickeln. Ein offenes,

frühzeitiges und kontinuierliches Feedback ist der Schlüssel für eine starke Leistungskultur.

Mit Blick auf die Vergütung unserer Mitarbeitenden haben wir unseren globalen Bonusplan vereinfacht und die Ziele auf diejenigen Ergebnisse konzentriert, die zu unseren Konzernzielen passen. Unser Ziel ist es, die Performance voranzubringen, indem wir sicherstellen, dass Mitarbeitende auf Grundlage der Leistung in ihrer eigenen Gewinn- und Verlustrechnung vergütet werden. Unser langfristiger Anreizplan fokussiert sich auf Führungskräfte. Die Leistungskennzahlen dieses Plans wurden ebenfalls überarbeitet, um die erwünschte nachhaltige Leistung unseres Geschäfts besser zu spiegeln. Mehr zu diesem Thema finden Sie im Abschnitt zur Vergütung auf den Seiten 114–139.

Der Prozess für die Talentbeurteilung und Nachfolgeplanung wurde 2018 abgeschlossen. Dank dieses Prozesses konnten wir Talente in unserer Organisation identifizieren und die Nachfolge wichtiger Rollen besser planen. Zudem unterstützte uns der Prozess dabei, die richtigen Entwicklungsentscheidungen zu treffen und zu bestimmen, wo wir unsere Talentpipeline verstärken müssen, um die richtigen Mitarbeitenden für unser Geschäft an Bord zu holen. Im Verlauf des

Jahres 2018 haben wir die Anzahl potenzieller Nachfolger verdoppelt.

Diversität und Einbindung

LafargeHolcim ist von den Vorteilen der Diversität überzeugt und unterstützt ein Arbeitsumfeld, das integrativ und fair ist und den respektvollen Umgang miteinander fördert. Im Jahr 2018 haben wir:

- Bereits vorhandene Aktionspläne überprüft, um die Ziele für 2020 auf Ebene der Länder und Regionen für Gleichstellung und Inklusion zu erreichen
- Länder und Regionen angeregt, im Rahmen der Talentbeurteilung und Nachfolgeplanung Mitarbeiterinnen für den Talentpool zu bestimmen und zu nominieren
- Unsere globale und multifunktionale Arbeitsgruppe zur Unterstützung unserer Programme für Diversität und Integration fortgeführt
- Die Einführung von Programmen fortgesetzt, mit denen unbewusste Vorurteile bekämpft werden sollen

Mitarbeiter in unserem neuen Betriebsmodell

Mit dem auf die Länder fokussierten, schlanken Betriebsmodell werden die Mehrheit der HR-bezogenen Strategien lokal umgesetzt. Die Länder haben die Kompetenz und Verantwortung, die besten Personalstrategien zu entwickeln, um erfolgreich am Markt agieren zu können.

↙
Houston, Texas, USA
Die Besatzung belädt Frachtkähne.





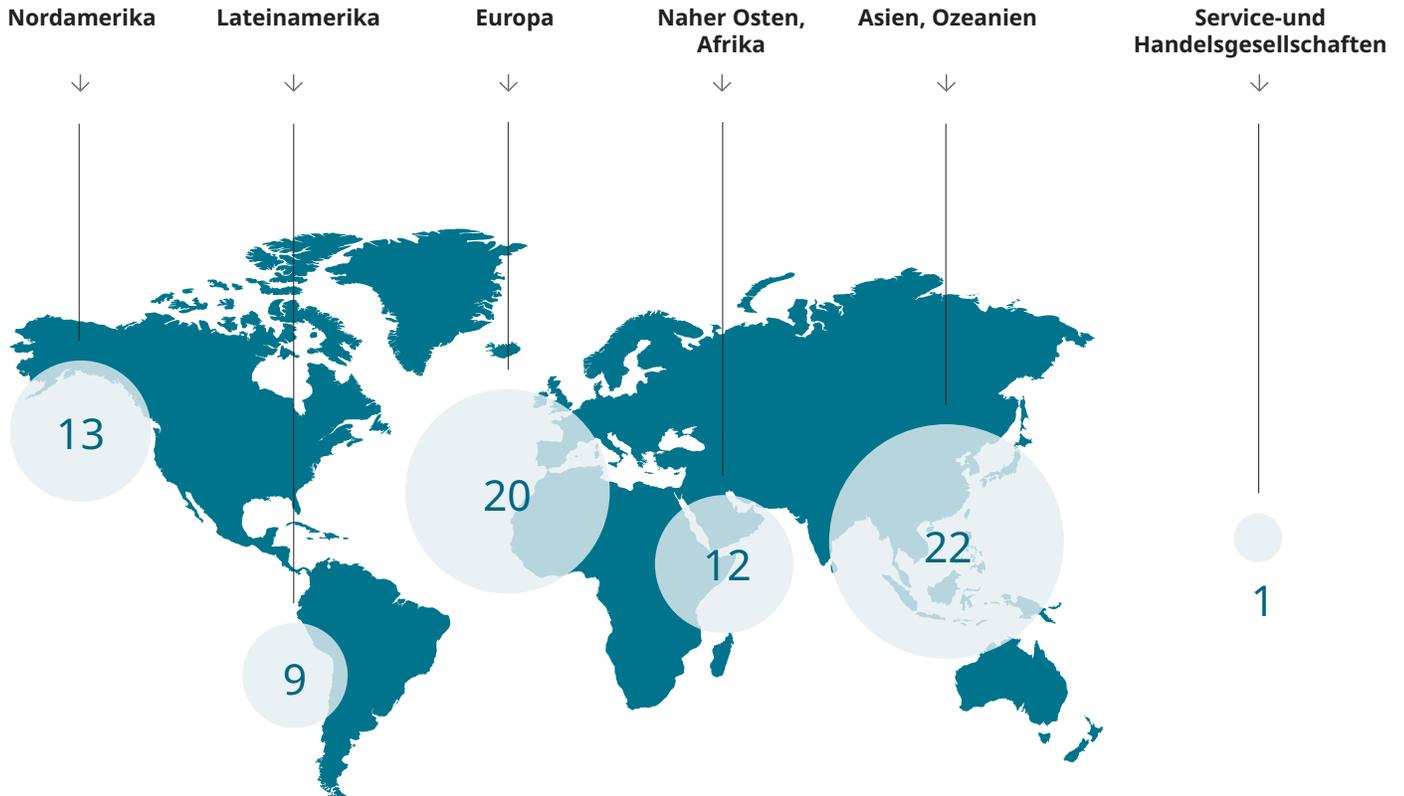
Almería, Spanien
Mitarbeiter im Zementwerk Carboneras.

Davao, Philippinen
Besprechung im Werk.

Länder entwickeln eigene lokale „Best Practices“, um Erfolge zu erzielen.



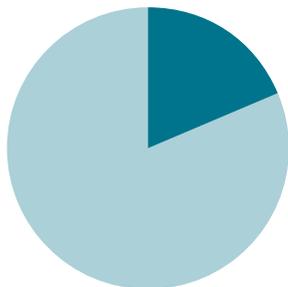
Konzernmitarbeitende nach Regionen (in Tausend)



Zusammensetzung der oberen Kader

1 216
Männlich
2017: 1 175

252
Weiblich
2017: 271



● Männlich 83%

● Weiblich 17%

Konzernmitarbeitende nach Segment (in Tausend)

45
Zement

10
Zuschlagstoffe

13
Transportbeton

8
Lösungen und
Produkte

Gesundheit und Sicherheit

Im Jahr 2018 hat sich unsere Performance auf dem Gebiet Gesundheit und Sicherheit deutlich verbessert; die Zahl der tödlichen Arbeitsunfälle an unseren Standorten sank gegenüber 2017 um 82 Prozent.

Die Häufigkeitsrate aller unfallbedingten Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen (LTIFR) für Mitarbeitende und Leiharbeitende innerhalb der Betriebsgelände konnte 2018 auf 0,79 gesenkt werden, was einem Fortschritt gegenüber dem Vorjahr (0,91) von 13 Prozent entspricht. Wir freuen uns sehr, dass sich die neue Strategie in Verbindung mit unserem jahrelangen Engagement und der harten Arbeit nun allmählich auf unsere H&S-Performance auswirkt.

Ein Mitarbeitender und 18 Leiharbeitende verloren 2018 ihr Leben. Diese Todesfälle sind inakzeptabel. Aus statistischer Sicht entspricht das im Vergleich zu 2017 einer Verbesserung von 39 Prozent insgesamt sowie einer Senkung der Todesfälle um 90 Prozent (10 im Jahr 2017). Im Berichtsjahr starben 17 Drittpersonen (Third Parties), im Vergleich zu 33 im Jahr zuvor. Wir alle, beginnend mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung, haben es uns zur Priorität gemacht, eine unfallfreie Kultur voranzutreiben.

Unser Grundwert

Gesundheit und Sicherheit (H&S) ist unser Grundwert. Wir streben eine unfallfreie Kultur ohne Todesfälle an. Unsere Strategie „Ambition 0“ konzentriert sich auf sechs Bereiche: Sicherheit auf Betriebsgeländen, unfallfreie Kultur, Systeme und Prozesse, Verkehrssicherheit, Gesundheit sowie Beziehungen mit

Vertragspartnern. Im Rahmen dieser Strategie führen wir in allen Ländern, in denen wir tätig sind, standardisierte globale Programme ein. 2018 haben wir 17 überarbeitete H&S-Standards eingeführt und die Organisation im Rahmen des Projekts „One Team, One Program“ angepasst. Es wurde eine schlankere horizontale H&S-Struktur eingeführt, bei der die Umsetzung auf Länderebene im Vordergrund steht.

H&S wird durch Engagement- und Kommunikationskampagnen gefördert. 2018 lautete das Thema unserer Global H&S Days „I improve H&S every day at my workplace.“ Den Mitarbeitenden wurden Vorfälle gezeigt, die sich an ihrem Arbeitsplatz ereignen könnten oder die tatsächlich passiert sind. Anschliessend sollten sie beschreiben, wie vermieden werden kann, dass dies nochmals geschieht. Dahinter stand der Wunsch, unsere „Key Lessons“ zu verbreiten, die bei der Aufarbeitung von Todesfällen auf unseren Betriebsgeländen seit 2017 veröffentlicht wurden. Die gesamte Belegschaft sollte so in die Lage versetzt werden, unsere H&S-Performance zu verbessern. Drei Herausforderungen für Best Practices wurden 2018 im gesamten Unternehmen erfolgreich eingeführt (mit fast 2 000 Eingaben, 140 000 Stimmen und mehr als 15 000 Teilnehmenden), was vom grossen Engagement aller Mitarbeitenden auf sämtlichen Ebenen der Organisation zeugte.

Verkehrssicherheitsinitiativen

Wir haben die Fortschritte unserer Verkehrssicherheitsinitiative weiter vorangetrieben, wobei 2018 der Schwerpunkt erneut auf die Verbesserung der Fähigkeiten und des Verhaltens von Fahrern gelegt wurde. Ein neues Qualifizierungsprogramm für Fahrer wird aktuell eingeführt. Dieses beinhaltet eine gründliche Schulung für das Verhalten auf dem Führerstand gefolgt von einer Gesamtbewertung (bestanden/nicht bestanden).

Die Regionen, welche das Programm bereits umgesetzt haben, wiesen eine deutliche Verbesserung auf. So wurden 2018 in der Region Naher Osten & Afrika mehr als 50 Prozent der Fahrer qualifiziert und die Zahl der Todesfälle sank daraufhin gegenüber 2017 um 47 Prozent. Fahrzeug-eigene Überwachungssysteme (IVMS) sind mittlerweile obligatorisch und werden in allen unseren Lkws installiert. IVMS ist unser aktives Instrument zur Kontrolle eines defensiven Fahrstils. Das System überwacht bereits mehr als 50 Prozent aller gefahrenen Kilometer. In Indien spielte unser Transport Analytic Center (TAC) eine entscheidende Rolle bei der Bereitstellung gut strukturierter und systematischer Analysen zur Performance von Fahrern und Transportern.



Ewekoro, Nigeria
Sicherheitscheck.

↳
Alcobendas, Spanien
Mitarbeitender im Transportbetonwerk.



Folglich sank in Indien die Zahl der Todesfälle im Strassenverkehr von 2017 bis 2018 um 79 Prozent. 2018 wurden weitere Länder an das TAC angeschlossen (beispielsweise Sambia, der Libanon und die Philippinen), auf die 2018 insgesamt 30 Prozent der weltweit gefahrenen Kilometer entfielen. Diese Arbeit wird 2019 fortgesetzt.

Baustellenkontrolle

Mithilfe einer kontinuierlichen Anwendung unseres Design Safety and Construction Quality Program (DSCQP) möchten wir die H&S-Risiken in Verbindung mit Design und Konstruktion unserer Strukturen, Steinbrüche und Abhänge mindern. Im Jahr 2018 investierten wir CHF 75,6 Millionen auf der Grundlage von DSCQP-Empfehlungen.

Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeitenden

Als Fortsetzung unseres im Januar 2017 gestarteten Gesundheitsprogramms konzentrierten wir uns 2018 abermals auf die Planung medizinischer Notfälle sowie Programme für die Hygiene am Arbeitsplatz. Ein Gesundheitsprogramm, das Malariagefahren anspricht, ist nun vollständig in den Gesundheitsprozess für Reisen eingebunden. Das Programm enthält sowohl eine Schulung als auch eine Einführung nach Ankunft in einem Malariagebiet.

Überprüfung unserer H&S-Performance

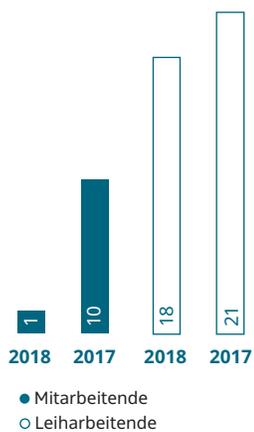
Das H&S-Auditprogramm misst unsere Fähigkeit, H&S-Standards einzuführen und effektive H&S-Managementsysteme (HSMS) in unserem Konzern

sicherzustellen. Mehr als 150 Audits wurden seit Beginn des Programms 2016 durchgeführt. So wird ein unabhängiger Prozess gewährleistet, der mit Group Internal Audit abgestimmt ist. Über 900 Mitarbeitende – mehr als die Hälfte von ihnen stammten aus dem Betrieb – beteiligten sich als Prüfer und trugen ländersübergreifend zum Wissensaustausch über Standorte und Segmente hinweg bei.

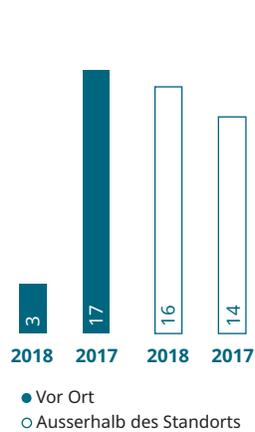
Im Jahr 2018 wurden in 34 Ländern 66 Audits durchgeführt. 2018 begannen wir auch damit, einen Aktionsplan für Standorte mit einer erheblichen Anzahl von Mängeln einzuführen.



↙
Todesfälle
 nach
 Mitarbeitendenkategorie



↙
Todesfälle
 nach Standort



↙
Häufigkeitsrate
 unfallbedingter
 Absenzen (LTIFR)¹



Die Indikatoren für 2017 und 2018 beziehen sich auf Einheiten/Gesellschaften, die gemäss IFRS-Rechnungslegungsvorschriften Teil des Konzerns sind.
 Die Indikatoren für 2017 werden gemäss den Richtlinien der Cement Sustainability Initiative ausgewiesen.
 Die Indikatoren für 2018 werden gemäss den Richtlinien der Global Cement and Concrete Association ausgewiesen.
 Weitere Informationen finden Sie im Nachhaltigkeitsbericht 2018.

¹ Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen: Anzahl unfallbedingter Absenzen pro Million geleisteter Arbeitsstunden.

Risiken und Kontrollen

Risiken

LafargeHolcim ist in einem sich stetig wandelnden Umfeld tätig und ist dadurch verschiedenen externen, operativen und finanziellen Risiken ausgesetzt. Um eine nachhaltige Geschäftsentwicklung zu gewährleisten und unsere Ziele zu erreichen, sind wir jederzeit bemüht, den Risiken, denen wir ausgesetzt sind, vorzubeugen und sie zu kontrollieren.

Dazu wird im gesamten Konzern ein umfassendes Risikomanagement- und internes Kontrollsystem mit geeigneten Governance-Strukturen und Instrumenten eingesetzt. Mit diesem Prozess identifizieren, beurteilen, minimieren und überwachen wir das Gesamtrisiko des Konzerns. Unser Ziel ist es, Risikoabwägungen bei allen strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen und so die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen potenzieller widriger Ereignisse zu verringern, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zu gewährleisten und die Anwendung unseres internen Kontrollsystems in allen Ländern, in denen wir tätig sind, sicherzustellen. Für weitere Informationen siehe Abschnitt Interne Kontrolle auf Seite 81. In unseren Analysen berücksichtigen wir Risiken im Zusammenhang mit der Umwelt, der Nachhaltigkeit und dem Klimawandel, des Weiteren Markt-, Industrie-, und operative Risiken, finanzielle und rechtliche Risiken sowie Compliance- und Reputationsrisiken, die sowohl innerhalb als auch ausserhalb unseres Einflussbereichs liegen können.

Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess stützt sich auf mehrere koordinierte Ansätze, die der Konzern verfolgt, und ist einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterworfen. Er umfasst eine Bottom-up sowie eine Top-down-Risikobeurteilung. Diese Beurteilungen dienen als Grundlage für

die Risikomatrix des Konzerns, die jedes Jahr aktualisiert und der Konzernleitung und dem Audit Committee zur Analyse vorgelegt wird.

Die Top-down-Beurteilung erfolgt anhand von Interviews mit den Leitern der Konzernfunktionen, mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung sowie mit externen Revisoren. Die Bottom-up-Beurteilung dagegen besteht aus mehreren Phasen:

- **Risikoidentifizierung und -analyse:** Die Geschäftsleitung beurteilt und bewertet die potenziellen Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit der wichtigsten Risiken, die sich stark nachteilig auf den aktuellen oder den zukünftigen Geschäftsbetrieb auswirken können. Der Risikohorizont reicht von kurz- und mittelfristigen Unternehmensrisiken bis hin zu langfristigen strategischen Risiken. Es wird sowohl das derzeitige Ausmass (d. h. vor der Durchführung der Massnahmen und Kontrollen zur Risikominderung) als auch das angestrebte Ausmass (d. h. Restrisiko und Eintrittswahrscheinlichkeit nach diesen Massnahmen und Kontrollen) der Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt.
- **Risikominderung:** Die Geschäftsleitung legt Massnahmen und/oder Kontrollen zur Verringerung der wesentlichen identifizierten Risiken fest. Der Risikotransfer mittels Versicherungen und des internen Kontrollsystems bilden einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements zur Verringerung der identifizierten Risiken. Zusätzlich verfügt LafargeHolcim über ein leistungsfähiges Betrugsbekämpfungsgeschäft, 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 sich in den Abschnitten Rechts- und Compliancerisiko (Seite 72) und Interne Kontrolle (Seite 81).

- **Überwachung und Berichterstattung:** Die Fortschritte der Massnahmen/Kontrollen werden von Risikoverantwortlichen verfolgt und dem Konzern über das Risikomanagement-Tool von LafargeHolcim gemeldet. Mindestens zweimal jährlich werden das Audit Committee und die Konzernleitung über die Fortschritte in Bezug auf Massnahmen zur Risikominderung, die Kontrollen und die Gesamtrisikoeinblendung in Kenntnis gesetzt. Zusätzliche Berichte zur Wirksamkeit der verbindlichen Kontrollstandards werden dem Konzern regelmässig übermittelt. Für weitere Informationen siehe Abschnitt Interne Kontrolle (Seite 81).
- **Nachweis und Gegenmassnahmen:** Group Internal Audit führt unabhängige Beurteilungen der Wirksamkeit der Massnahmen zur Risikominderung und der Kontrollen sowie der Wirksamkeit der internen Kontrolle und des Risikobeurteilungsprozesses durch. Der von Group Internal Audit erstellte und vom Audit Committee genehmigte jährliche Prüfplan berücksichtigt die verschiedenen oben beschriebenen Analysen. Die Umsetzung dieses Plans sowie die Zusammenfassung der durchgeführten Arbeiten, die der Konzernleitung und dem Audit Committee vorgelegt wird, führen in bestimmten Bereichen zu einer eingehenderen Analyse und tragen zur kontinuierlichen Risikoidentifizierung bei.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten

LafargeHolcim hat eine klare Organisationsstruktur geschaffen, um die Umsetzung des Risikomanagement- und internen Kontrollsystems gemäss den Governance-Strukturen, Richtlinien und Rahmenwerken des Konzerns sicherzustellen. Diese Organisation beruht auf dem Konzept 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. Für weitere Informationen siehe Abschnitt interne Kontrolle (Seite 81). In jedem Land, in dem wir tätig sind, wird ein Risikoverantwortlicher ernannt, der die lokale Geschäftsleitung beim jährlichen Risikobeurteilungsprozess unterstützt, die Aktivitäten mit anderen Überwachungsfunktionen, insbesondere den lokalen Teams für interne Kontrolle und Compliance, abstimmt und die Massnahmen zur Risikominderung überwacht. Die Länderberichte zur Risikobeurteilung werden von den Länder-CEOs abgezeichnet und die Fortschritte bei den Massnahmen zur Risikominderung werden regelmässig an den Konzern berichtet.

Die zweite Verteidigungslinie wird von den zentralen Konzernfunktionen gebildet wie Rechtsabteilung, Compliance, nachhaltige Entwicklung, interne Kontrolle, Risikomanagement, Security und Gesundheit und Sicherheit. Diese Funktionen überwachen und erleichtern die Umsetzung wirksamer Risikomanagementprozesse und interner Kontrollen durch die operative Führung. Das Ziel besteht darin, sicherzustellen, dass die erste Verteidigungslinie gut aufgestellt ist und 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 (HSSC) überwacht der Verwaltungsrat bei LafargeHolcim das Risikomanagement, die interne Kontrolle und die Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel. Das Mandat des Audit Committee umfasst die Überprüfung der Compliance- und Risikomanagementprozesse sowie die Überprüfung der Berichte der Geschäftsleitung und der internen Revision zur Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme und zu den Ergebnissen des jährlichen Risikobeurteilungsprozesses.

Im Rahmen seines Mandats unterstützt und berät das HSSC den Verwaltungsrat bei der Entwicklung und Förderung einer gesunden und sicheren Umgebung für Mitarbeitende und Vertragspartner sowie bei der nachhaltigen Entwicklung und der gesellschaftlichen Verantwortung. Weitergehende Angaben zum Audit Committee und zum HSSC finden sich im Abschnitt Corporate Governance auf Seiten 96 und 98.

Die Risiken auf den Seiten 70 bis 80 werden als wesentlich und grundlegend für unsere Wertschöpfungsstrategie erachtet. Die Tabelle erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, fasst indes die wichtigsten Risiken und Unsicherheiten zusammen, denen LafargeHolcim zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts 2018 ausgesetzt ist. Es könnten sich neue Risiken und Ungewissheiten ergeben und/oder die erwähnten Risiken könnten an Bedeutung verlieren.

Für weitere Informationen siehe Abschnitt Corporate Governance (Seiten 92 bis 115), finanzieller Lagebericht (Seiten 144 bis 159) und Erläuterung 14.5 der konsolidierten Jahresrechnung („Risk Management“, Seite 229).

Ethics, Integrity & Risk Committee

Das Ethics, Integrity & Risk Committee besteht aus zwei Untergruppen: (i) Ethics & Integrity und (ii) Risk. Das Committee ist verantwortlich dafür, den Risikobeurteilungsprozess und die Aktivitäten zu beaufsichtigen, die von den Überwachungsfunktionen durchgeführt werden, unter anderem von den Bereichen Recht, Compliance, interne Kontrolle, Risikomanagement, interne Revision, Group Investigations, Gesundheit und Sicherheit sowie Security. Sein Mandat umfasst die Überwachung der wirksamen Untersuchung und Korrektur von Verstößen gegen den Verhaltenskodex und die rigorose Umsetzung der im Jahr 2017 eingeführten neuen Programme zur Drittparteien-Due-Diligence und zur Sanktions- und Exportkontrolle.

Das Ethics, Integrity & Risk Committee wird vom CFO des Konzerns und dem Group General Counsel gemeinsam geleitet, die beide an den CEO des Konzerns berichten und der Konzernleitung angehören. Das Committee berichtet an das Audit Committee des Verwaltungsrates und trifft sich vierteljährlich.

Umwelt und Klimawandel

Die Nachhaltigkeitsziele des Konzerns konzentrieren sich auf die Bereiche Gesundheit und Sicherheit, Klimaschutz und Reduzierung von Kohlenstoffemissionen, Kreislaufwirtschaft, Umwelt und Natur sowie auf die Gemeinschaften, in denen das Unternehmen tätig ist. 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. Sie reichen über unsere Geschäftsaktivitäten hinaus und beziehen sich auf die gesamte Wertschöpfungskette im Bauwesen sowie den Lebenszyklus von Gebäuden.

Dank unserer früheren Bemühungen sind wir eines der kohlenstoffeffizientesten Zementunternehmen unter den internationalen Konzernen. Wir werden unsere Kohlenstoffemissionen pro Tonne Zement weiter senken, indem wir den Einsatz von Alternativmaterialien und aus Abfall gewonnenen Ressourcen steigern und in Energieeffizienz und Innovation investieren. Zusätzlich helfen unsere Lösungen und Produkte unseren Kunden dabei, während der Bau- und der Nutzungsphase von Gebäuden und Infrastruktureinrichtungen CO₂-Emissionen zu vermeiden.

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 des Finanzstabilitätsrats (Financial Stability Board, FSB).

Die Identifizierung, Bewertung und effiziente Steuerung von Klimarisiken und -chancen sind integraler Bestandteil unseres Risikomanagementprozesses (siehe Seite 66), der laufend verbessert wird. Die Steuerung von Klimarisiken und -chancen einschliesslich der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats sind auf Seite 100 beschrieben. Unsere Nachhaltigkeitsziele sind auf Seite 46 dargestellt. Weitere Einzelheiten einschliesslich unserer Klimastrategie finden sich in unserem Nachhaltigkeitsbericht. Zusätzliche Kennzahlen und Zielvorgaben werden in unseren Antworten zum Carbon Disclosure Project näher ausgeführt. Die Dokumente sind abrufbar auf www.cdp.net/en/responses.com.

Unser Ziel ist es, Risikoabwägungen bei allen strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen und so die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen potenzieller widriger Ereignisse zu verringern und die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zu gewährleisten.



↳
Experten bei der Arbeit
in der Schweiz.



Wesentliche externe Risiken

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
Marktnachfrage Das Risiko, dass die wirtschaftliche Entwicklung in einem bestimmten Land erhebliche Änderungen erfahren sowie einen Einfluss auf die Nachfrage nach Baustoffen und -materialien haben wird.	Die Nachfrage nach Baustoffen wird wesentlich durch das Wirtschaftswachstum (oder eine Rezession) in einem bestimmten Gebiet bestimmt. Diese Änderungen bei der zugrunde liegenden Nachfrage können sich ihrerseits 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. Wir gehören in 80 Prozent unserer Märkte zu den wichtigsten drei Unternehmen, wovon keines mehr als 15 Prozent des Gesamtumsatzes für sich beansprucht. Wir handeln ebenfalls mit Klinker, Zement und anderen Produkten, um von der Verlagerung der Nachfrage zwischen den Ländern profitieren zu können.
Politisches Risiko LafargeHolcim ist in vielen Ländern weltweit tätig und ist somit direkt oder indirekt den Folgen wirtschaftlicher, politischer und sozialer Instabilität ausgesetzt. Dazu gehören Aufruhr, Terrorismus, Bürgerkrieg und Unruhen, insbesondere in Schwellenmärkten.	Wirtschaftliche, soziale und/oder politische Instabilität (z. B. ein Regierungswechsel oder erhöhter politischer Druck) können sich auf unser Geschäft auswirken. Die Auswirkungen können direkt (z. B. Reduzierung von Infrastrukturausgaben) oder indirekt (z. B. wirtschaftliche Unsicherheit) sein.	Wie bei der Marktnachfrage liegt die beste Absicherung gegen politische Risiken in einer breiten Diversifikation. Das geografisch breit gestreute Portfolio von LafargeHolcim trägt zur Begrenzung der einzelnen lokalen Risiken bei. Im Bedarfsfall werden Massnahmen zur Risikominderung getroffen, um die Geschäftstätigkeit und die Organisation des Konzerns anzupassen und unsere Mitarbeitenden und Vermögenswerte bei erhöhten politischen Spannungen zu schützen. Die Auswirkungen des Austrittes von Grossbritannien aus der Europäischen Union („BREXIT“) wurden beurteilt und präventive Massnahmen ergriffen. Relevante Währungs- und Gegenparteienrisiken wurden vor der Abstimmung des BREXITs vermindert.

Wesentliche operative Risiken

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Klimawandel Die Zementindustrie wird mit hohen CO₂-Emissionen assoziiert, und LafargeHolcim unterliegt verschiedenen aufsichtsrechtlichen Rahmenkonzepten zur Reduzierung der Emissionen. Einige davon werden derzeit möglicherweise überarbeitet.</p> <p>Diese Rahmenkonzepte können sich auf die Geschäftsaktivitäten von LafargeHolcim auswirken. Zusätzlich könnte die Wahrnehmung des Sektors als grosser CO₂-Emittent unsere Reputation beeinträchtigen und unsere Attraktivität für die Anleger verringern.</p>	<p>Nach dem Klimaabkommen von Paris (COP21) müssen die unterzeichneten Staaten nationale Reduktionsverpflichtungen kommunizieren und Durchführungsbestimmungen verabschieden.</p> <p>Die wahrscheinlichen Auswirkungen der zunehmenden Anzahl an Rahmenkonzepten sind: i) eine Erhöhung der Kosten für fossile Brennstoffe über Kohlenstoffsteuern, ii) die Einführung strengerer Emissionshandelssysteme und iii) eine Erhöhung der Kosten für CO₂.</p> <p>In Europa wird Phase IV des EU-Emissionshandelssystems im Jahr 2021 in Kraft treten und eine strengere Zuteilung von CO₂-Emissionszertifikaten mit sich bringen.</p> <p>Falls durch die aufsichtsrechtlichen Rahmenkonzepte keine Anreize zum Konsum kohlenstoffarmer Produkte geschaffen werden, sind die Kunden möglicherweise nicht bereit, die Zusatzkosten zu übernehmen, und der Fahrplan der Zementindustrie für kohlenstoffarme Produkte könnte in Gefahr geraten.</p>	<p>Unsere Nachhaltigkeitsziele beinhalten die Verpflichtung, unsere Netto-CO₂-Emissionen pro Tonne Zement weiterhin zu reduzieren. Konkret haben wir zwei Bündel von kurz- und langfristigen Massnahmen entwickelt, um den Herausforderungen, vor die uns der CO₂-Ausstoss und der Klimawandel stellen, entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu begegnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurzfristige Massnahmen: (i) verbesserte Technologie für die Klinkerherstellung; (ii) stärkere Nutzung alternativer Brennstoffe und Rohstoffe; (iii) Optimierung des Zementportfolios mit einem niedrigeren CO₂-Fussabdruck; (iv) Optimierung des Beton-Produktportfolios; (v) Erhöhung des Anteils an Lösungen und Produkten mit einem niedrigen CO₂-Ausstoss; ▪ Langfristige Massnahmen: Innovationen und Forschung und Entwicklung im Bereich (i) Lösungen für die Kohlenstoffspeicherung und alternative Klinker; (ii) entkarbonisierte Brennstoffe und Energie; (iii) kohlenstoffarmer Zement; (iv) kohlenstoffarmer Beton; (v) Anpassung der Baumethoden für kohlenstoffarmes Bauen. <p>Zusätzlich wurde ein spezifischer kurzfristiger Reaktionsplan für die Phase IV des neuen EU-Emissionshandelssystems entwickelt, der sich mit den folgenden Schwerpunktbereichen befasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CO₂- und Energieeffizienz, z. B. Erhöhung der Biomassenutzung und Reduzierung des Klinkerfaktors; ▪ Integration von CO₂ in die Steuerung, z. B. Berücksichtigung der Kosten bei der Produktion als Anreiz für das Änderungsmanagement und Berücksichtigung der CO₂-Auswirkungen bei allen M&A- und Investitionsentscheidungen; ▪ Szenarioplanung, z. B. Evaluierung der Profitabilität von Exporten, Bewältigung von Schwellen von +/- 15 Prozent sowie von Limits von 50, 25 und 10 Prozent. <p>Wir arbeiten proaktiv und transparent mit externen Anspruchsgruppen zusammen und berufen uns dabei auf Positionen, die an den Zielen des Klimaabkommen von Paris ausgerichtet sind. Dies zeigt sich am besten in unserer Kooperation mit der Carbon Pricing Leadership Coalition (CPLC), We Mean Business, der Global Alliance for Buildings and Construction (GABC) und der Corporate Leaders Group on Climate Change des Weltwirtschaftsforums.</p> <p>Unser Einsatz für das Klima konzentriert sich auf die folgenden Prinzipien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir unterstützen den Einsatz von Kohlenstoffpreismechanismen, die Anreize für die Entwicklung innovativer kohlenstoffarmer Lösungen bieten und über Branchen und Länder hinweg für gleiche Wettbewerbsbedingungen sorgen: <ul style="list-style-type: none"> – Ein einfaches, klares und stabiles Preissignal, das den Wandel bei den langfristigen Investitionen fördert. – Ein Preissignal, das für alle Wertschöpfungsketten Relevanz hat. – Ein politischer Schwerpunkt auf der Konzeption von Preisbildungsmechanismen, um Relevanz und Wirksamkeit zu gewährleisten. ▪ Wir befürworten eine nachfrageorientierte Politik als Ergänzung der angebotsorientierten Politik, um einen Anreiz für die Marktnachfrage nach kohlenstoffarmen Materialien und Lösungen zu schaffen. ▪ Wir setzen uns für Baunormen und -standards ein, die material- und technologie-neutral sind und auf dem gesamten Lebenszyklus von Gebäuden und Infrastruktureinrichtungen basieren. <ul style="list-style-type: none"> – Unterstützende „Market-Pull“-Mechanismen und Standards zur Kohlenstoffeffizienz über den gesamten Lebenszyklus – Anreize für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette – Industrieller Ansatz für bahnbrechenden Technologien (inkl. gezielte Finanzierung von Forschung und Entwicklung und gross angelegte Demonstratoren für Industrie und Markt) ▪ Wir unterstützen Transparenz und eine verbesserte Offenlegung der CO₂-Effizienz und der CO₂-Risiken, auch mittels stufenweiser Umsetzung der TCFD-Empfehlungen (siehe Seite 53) und zusätzliche Instrumente wie integrierte Gewinn- und Verlustrechnungen zur Ergänzung traditioneller Finanzkennzahlen.

Wesentliche operative Risiken Fortsetzung

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Rechtliche Risiken und Compliance-Risiken Das Risiko, dass das Unternehmen gegen Gesetze und Normen zur Regulierung des unternehmerischen Handelns verstossen hat, beispielsweise gegen Gesetze zur Bekämpfung von Bestechung, Korruption, Betrug, Terrorismus und Wettbewerbsrecht.</p> <p>Der Konzern wird als Teil der laufenden Geschäftstätigkeit in Rechtsverfahren verwickelt wie Klagen, Ansprüche verschiedener Art, Untersuchungen und Verfahren unter anderem im Zusammenhang mit Produkthaftung, Handels-sachen, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit usw.</p>	<p>Untersuchungskosten, Geldbussen, Ausschluss von Ausschreibungen, Gewinnabschöpfung und Schädigung unserer Reputation. Die Auswirkungen werden dadurch verstärkt, dass lokale Verstösse unter Umständen den gesamten Konzern betreffen können.</p> <p>Im Zusammenhang mit Veräusserungen von Gesellschaften in den letzten Jahren hat der Konzern geschäftsübliche Zusicherungen gewährt. LafargeHolcim und seine Konzerngesellschaften wurden oder werden möglicherweise mit Forderungsansprüchen aus diesen Zusicherungen konfrontiert.</p>	<p>Der Konzern unterhält ein umfassendes risikobasiertes Compliance-Programm mit entsprechenden zentral gesteuerten Ressourcen auf lokaler, regionaler und Konzernebene.</p> <p>Das Compliance-Programm besteht aus fünf Elementen, die auf einen angemessenen Verteidigungsprozess und einen Ansatz zur Reduzierung von Compliance-Risiken ausgerichtet sind. Zu den fünf Elementen des Compliance-Programms gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Risikobeurteilung als Ausgangspunkt für die Identifizierung von Compliance-Risiken im Geschäft. Die Risikobeurteilung erfolgt sowohl auf Programmebene (beispielsweise durch die Frage, wie und wo im Geschäft Bestechungsrisiken bestehen) als auch bei der Entwicklung und Durchführung spezifischer Kontrollen, Kommunikationsmassnahmen, Schulungen und Überwachungen. ▪ Kontrollen in Form von Richtlinien, Weisungen, Vorschriften, Arbeitsabläufen und internen Kontrollelementen, die konzipiert und eingeführt werden, um spezifische Risiken zu verringern. Die Richtlinie zur Drittparteien-Due-Diligence und die damit zusammenhängenden Prozesse als Beispiel für eine Kontrolle zur Verringerung eines spezifischen Compliance-Risikos. ▪ Kommunikationsmassnahmen und Schulungen, um die Mitarbeitenden darüber zu informieren, was akzeptables Verhalten ist und wie es umgesetzt wird. Sie geben den Ton von oben an und schulen die Mitarbeitenden bei Bedarf in der Risikoidentifizierung und -minderung. ▪ Überwachung und Berichterstattung, darunter proaktive Überwachung programmbezogener Kennzahlen wie Durchführung von Schulungen, Behebung interner Kontroll- und Prüfmängel und Massnahmen zur Risikominderung wie Drittparteien-Due-Diligence. Zusätzlich zur proaktiven Überwachung umfasst das Compliance-Programm ein Warnsystem bei möglichen Verstössen (eine Whistleblower-Line) und eine interne Revision. ▪ Die Organisation stellt das letzte Element des Compliance-Programms dar, d. h. die Bereitstellung angemessener Ressourcen für die Umsetzung des Compliance-Programms sowie der Governance-Regelungen, die den Rahmen vorgeben, in dem diese Ressourcen operieren. <p>Das Compliance-Programm deckt mehrere spezifische Risikobereiche ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestechung, Korruption, Geldwäsche und Betrug: Im Jahr 2018 konzentrierten sich die Massnahmen zur Korruptionsbekämpfung auf Schulungen, die Steuerung des Drittparteirisikos durch gezielte Due Diligence und die Handhabung von Interessenkonflikten. ▪ Fairer Wettbewerb: Wie bereits in den vergangenen Jahren lag der Programmfokus 2018 stark auf Schulungen und der Überwachung des fairen Wettbewerbs (umfassende Risikobeurteilungen auf der Grundlage von Interviews, Dokumenten und E-Mails). Kontrollen, die den fairen Wettbewerb sicherstellen sollen, wurden ebenso wie die Kontrollen anderer Risikobereiche (Bestechung, Sanktionen, Datenschutz) aktualisiert und in die überarbeiteten Mindestkontrollstandards für Konzerngesellschaften aufgenommen. ▪ Sanktionen und Handelsbeschränkungen: Unser Programm zu Sanktionen und Handelsbeschränkungen wurde 2018 weiter ausgebaut. Die Anforderungen sind in der Richtlinie zur Einhaltung von Sanktionen festgelegt, die durch spezielle Schulungen, Kommunikationsmassnahmen und die Untersuchung potenziell heikler Transaktionen umgesetzt wird. Wir führen bei allen gefährdeten Geschäften regelmässig im Land selbst Risikobeurteilungen zu Sanktionsrisiken und potenziellen Berührungspunkten mit sanktionierten Personen durch. Zusätzlich setzen wir bei diesen gefährdeten Geschäften modernste Verfahren zur Untersuchung und kontinuierlichen Überwachung aller Lieferanten und Kunden anhand weltweiter Sanktions- und Enforcement-Listen ein. ▪ Datenschutz: Der Datenschutz und die Einhaltung der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wird ebenfalls durch spezielle Schulungen, Kontrollen, Überwachungs- und Meldesysteme unterstützt. Die DSGVO trat am 25. Mai 2018 in Kraft. Die Kontrollen umfassen unter anderem Datenschutzerklärungen und Zustimmungen auf der Website sowie für Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten, Anfragen von Datensubjekten und Meldesysteme für Datenschutzverletzungen. Die interne Revision hat Mitte des Jahres auch unsere Vorbereitungen zur Einhaltung der DSGVO geprüft. <p>Die Konzernrechtsabteilung verwaltet alle Wettbewerbsuntersuchungen, Informationsanfragen und Durchsetzungsfälle mithilfe eines zentralen Teams an Rechtsexperten. Die Konzernrechtsabteilung verfolgt auch alle konzernrelevanten wirtschaftsrechtlichen Streitfälle und unterstützt die jeweiligen operativen Gesellschaften bei der Verteidigung und Streitbeilegung. Zusätzlich umfasst unser kontinuierlicher Verbesserungsprozess eine Ursachenforschung für Streitigkeiten und Durchsetzungsfälle.</p>

Wesentliche operative Risiken *Fortsetzung*

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Energiepreise (einschliesslich alternativer Brennstoffe) Das Risiko, dass sich die Preise für Brennstoffe, Elektrizität oder geplante Einsparungen durch alternative Brennstoffe erheblich ändern werden.</p>	<p>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.</p>	<p>Die Optimierung des Brennstoffmix und der Energieeffizienz sowie die Verwendung alternativer Brennstoffe sind entscheidende Schwerpunktbereiche in allen unseren Werken. Auf Konzernebene setzen wir derivative Instrumente ein, um einige unserer Risiken abzusichern und uns vor Volatilität zu schützen. Im Allgemeinen beschränken sich derivative Instrumente in diesem Zusammenhang auf Swaps und Standardoptionen.</p> <p>Wir erarbeiten auch langfristige Stromabnahmeverträge/Projekte zur Stromerzeugung vor Ort, um die Volatilität zu senken und die Chancen, welche Strompreise für erneuerbare Energien bieten, zu nutzen.</p>
<p>Rohstoffe (einschliesslich mineralischer Bindemittel) Das Risiko, dass Rohstoffe nicht zu wirtschaftlichen Kosten oder in der entsprechenden Qualität geliefert werden können.</p>	<p>Ein Grossteil unseres Geschäfts hängt von der zuverlässigen Lieferung mineralischer Ressourcen ab, beispielsweise Sand und Kalkstein. Falls die Rohstoffe (einschliesslich mineralischer Bindemittel) nicht zu den erwarteten Kosten oder in der erwarteten Qualität beschafft werden können, könnten die variablen Kosten sowie das Finanzergebnis beeinträchtigt werden.</p>	<p>In Ländern, in denen die Lieferung von Rohstoffen gefährdet ist, wenden wir eine Reihe von Taktiken an, einschliesslich strategischer Beschaffung, Änderung von Input-Mischungen und Aufrechterhaltung langfristiger Mindestreserven. Wo erforderlich, organisieren wir die internationale Beschaffung auf dem Seeweg, der eine Importalternative zum Ausgleich lokaler Risiken in einzelnen Ländern darstellt. Zusätzlich versucht unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Möglichkeiten zu finden, um dieses Risiko zu minimieren und gleichzeitig unseren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren, etwa durch die Nutzung von Materialien aus Abfällen.</p>

Wesentliche operative Risiken Fortsetzung

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Nachhaltigkeit Das Risiko, dass wir unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens nicht wirksam wahrnehmen.</p> <p>Die Natur unseres Geschäfts und die geografische Aufstellung des Konzerns birgt inhärente wirtschaftliche, ökologische und soziale Risiken, die auch von der Entwicklung des Regulierungsrahmens und der gesellschaftlichen Erwartungen abhängig sind.</p>	<p>Falls wir unsere Standards und Ziele im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) nicht erfüllen, sind wir möglicherweise dem Risiko regulatorischer Sanktionen ausgesetzt. Darüber hinaus könnten Konflikte mit den Gemeinschaften entstehen, in denen wir tätig sind, mit der Gefahr von Bussen und erhöhten Sanierungs- und Compliance-Kosten. Ausserdem könnte dies unsere Zugangsmöglichkeiten zu neuen Ressourcen einschränken und unsere Handlungsfähigkeit beeinträchtigen.</p> <p>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-Aktien auswirken.</p>	<p>Die Verantwortung für die Steuerung dieser Risiken liegt bei der Geschäftsleitung der Standorte und der Länder, der regionalen Geschäftsleitung, der Konzernleitung und beim Verwaltungsrat.</p> <p>Die Nachhaltigkeitsrisiken sind im BRM-Prozess (Business Risk Management Process) von LafargeHolcim enthalten, der von allen Geschäftseinheiten durchgeführt wird, und werden durch das Group Risk Management konsolidiert.</p> <p>Zusätzlich werden die wichtigsten Risiken im Bereich Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit auf Konzernebene durch das Nachhaltigkeitsteam beurteilt. Dabei werden vorwiegend externe Referenzwerte verwendet wie der Freedom House Index und der UN-Entwicklungsindex für Menschenrechtsrisiken und der WRI Aqueduct Wasseratlas und das WBCSD Water Tool für Wasserrisiken. Das Ergebnis dieser Beurteilungen dient als Informationsgrundlage für die Entwicklung von Programmen, Ambitionen und Zielvorgaben.</p> <p>Unsere Nachhaltigkeitsziele konzentrieren sich auf Gesundheit und Sicherheit, den Klimawandel, Luftemissionen, die Wassernutzung, die Biodiversität, die Wiederverwertung stofflicher Ressourcen, nachhaltiges Bauen, personelle Vielfalt am Arbeitsplatz, die Zusammenarbeit mit den Standortgemeinden und die Lieferantenqualifizierung. Wir konzentrieren uns auf diese Themen als Konzern und haben dabei klar formulierte Ambitionen und konzernweite Zielvorgaben. Die Leistung gemessen an diesen Ambitionen und Zielvorgaben wird überwacht und berichtet, und in unserem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht stellen wir regelmässig detaillierte Informationen zu unseren Ambitionen und Zielvorgaben bereit.</p> <p>Unsere Nachhaltigkeitsziele und -strategien werden durch einen robusten Rahmen aus verbindlichen Richtlinien und Weisungen untermauert, in denen die erwarteten Praktiken, Standards und Verantwortlichkeiten klar festgelegt sind. Zusätzlich werden sie durch den Verhaltenskodex und den Verhaltenskodex für Lieferanten gestützt, die beide Bestimmungen zu Menschenrechten (einschliesslich Kinderarbeit) und Umwelt enthalten.</p> <p>Der Rahmen umfasst die folgenden Richtlinien und Weisungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umweltrichtlinie ▪ Umweltrichtlinie für Zement ▪ Richtlinie über Steinbruchsanieierung und Biodiversität ▪ Wasserrichtlinie ▪ Corporate-Citizenship-Richtlinie ▪ Menschenrechtsrichtlinie ▪ Richtlinie zur Zusammenarbeit mit den Standortgemeinden und Anspruchsgruppen ▪ Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung ▪ Richtlinie zu strategischen Sozialinvestitionen ▪ Richtlinie zu Sponsoring und Spenden <p>Die Länder-CEOs sind letztlich verantwortlich und rechenschaftspflichtig dafür, dass die Richtlinien auf länderebene umgesetzt und eingehalten werden. Group Internal Audit bietet dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung Gewähr für die Einhaltung der Richtlinien von LafargeHolcim durch die einzelnen Länder.</p> <p>Unsere im Nachhaltigkeitsbericht ausgewiesenen Praktiken, Leistungen und Daten im Bereich Nachhaltigkeit unterliegen einer strengen externen Prüfung. Der Prüfungsvermerk findet sich in unserem Nachhaltigkeitsbericht.</p>

Wesentliche operative Risiken *Fortsetzung*

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Innovation Das Risiko, dass Innovation dem Unternehmen keinen Wettbewerbsvorteil sichert, indem kontinuierlich neue Produkte, Lösungen und Technologien entwickelt werden.</p>	<p>Innovation ist ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens und ist ausserdem entscheidend für die Aufrechterhaltung unserer Betriebsgenehmigung, insbesondere mit Blick auf die Herausforderungen unserer CO₂-intensiven Branche und die Notwendigkeit, unseren Einfluss auf den Klimawandel zu verringern.</p>	<p>Innovation ist in einem wettbewerbsintensiven Umfeld ein entscheidender Faktor für langfristigen Erfolg. Unser Ansatz besteht darin, die Anforderungen unserer Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erfüllen, indem wir Produkte, Lösungen und Technologien entwickeln und liefern und Partnerschaften mit Kunden, Lieferanten und Start-ups eingehen. Das Unternehmen ist aufgeschlossen gegenüber neuen Entwicklungen im digitalen Umfeld und antizipiert den Einfluss von Trends und neuartigen Prozessen in der Bauindustrie. Eine stärkere Fokussierung auf offene Innovationen bietet indes nicht nur Chancen, sondern es muss auch das Risiko in Betracht gezogen werden, dass die Zusammenarbeit mit Dritten nicht zu den erwarteten Ergebnissen führt. Dieses Risiko wird durch einen geeigneten Rechtsrahmen einschliesslich eines umfassenden Projektmanagements verringert. Ungeschütztes und geschütztes geistiges Eigentum (Intellectual Property, IP) wird durch Wissensmanagement und die Anmeldung von Patenten und Markenrechten gesichert. Regelmässige Marktforschung und Analyse von Schutzrechten verhindern, dass die IP-Rechte Dritter verletzt werden.</p>
<p>Gesundheits- und Sicherheitsrisiken Das Risiko, dass das Unternehmen seine Mitarbeitenden, Auftragnehmer und Dritte bei unternehmensbezogenen Tätigkeiten sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Betriebsgeländes nicht angemessen vor Verletzungen, Krankheiten oder tödlichen Unfällen schützt.</p>	<p>Verletzungen, Krankheiten oder tödliche Unfälle, Schädigung unserer Reputation und die Möglichkeit einer Geschäftsunterbrechung, die unser Finanzergebnis und unser Geschäftsergebnis beeinträchtigen könnte. Die Auswirkungen werden dadurch verstärkt, dass lokale Ereignisse sich unter Umständen auf den gesamten Konzern auswirken können.</p>	<p>Wir üben unser Geschäft so aus, dass ein gesundes und sicheres Umfeld für alle Anspruchsgruppen – unsere Mitarbeitenden, Auftragnehmer, Standortgemeinden und Kunden – entsteht, das auf einer soliden Gesundheits- und Sicherheitskultur fusst. Wir glauben an die Vorbildfunktion von Führungskräften und persönliche Verantwortung auf allen Ebenen des Unternehmens.</p> <p>Wir unterhalten ein globales Health & Safety Management System, mit dem wir unsere Leistungen laufend verbessern und die Risiken in unserem Geschäft aktiv minimieren wollen. Wir beschäftigen in jedem Land, in dem wir tätig sind, H&S-Experten, um die Umsetzung der H&S-Standards von LafargeHolcim zu unterstützen (Näheres erfahren Sie auf Seite 62). Das H&S-Team des Konzerns führt regelmässig Prüfungen durch, um die Einhaltung unserer H&S-Richtlinie und unserer internen Regeln in allen Ländern, in denen LafargeHolcim tätig ist, sicherzustellen. Der Verwaltungsrat fördert durch das Health, Safety & Sustainability Committee die Entwicklung einer Gesundheits- und Sicherheitskultur und beaufsichtigt die notwendigen Ressourcen und Prozesse zur Minimierung oder Eliminierung von Gesundheits- und Sicherheitsrisiken (Näheres entnehmen Sie dem Abschnitt Corporate Governance auf Seite 98).</p>
<p>Informationstechnologie und Cyber-Risiko Das Risiko im Zusammenhang mit dem Ausfall kritischer IT-Systeme und dem Verlust oder der Manipulation von Daten durch Computerviren, Cyber-Angriffe, Netzwerkausfälle, Naturkatastrophen oder menschliche Fehler.</p>	<p>Ein Informations- oder Cybersicherheitsereignis könnte einen finanziellen Verlust, Reputationschaden sowie Sicherheits- oder Umweltauswirkungen zur Folge haben.</p>	<p>Zur Vermeidung wesentlicher Risiken im Zusammenhang mit kritischen IT-Infrastrukturen oder IT-Anwendungen, die entweder vom Konzern selbst oder seinen Dienstleistungsanbietern betrieben werden, hat LafargeHolcim Richtlinien und Verfahren zur IT-Sicherheit und IT-Governance sowie interne Kontrollstandards eingeführt, die konzernweit für alle entsprechenden Systeme eingehalten werden. Dazu gehören beispielsweise redundant ausgelegte Datenzentren in jeder Region, ein redundantes Layout kritischer IT-Systeme, Sicherungs- und Wiederherstellungsverfahren, Viren- und Zugriffsschutz sowie der Betrieb des kürzlich eingerichteten Security Operations Center (SOC).</p> <p>Da sich die Risikolandschaft stetig verändert, wird der IT-Risikokatalog des Konzerns laufend überprüft und aktualisiert. Zusätzlich werden die Massnahmen zur Vermeidung neuer Risiken oder negativer Auswirkungen unvorhergesehener Ereignisse (wie der Ausfall eines kritischen IT-Systems in Lateinamerika aufgrund eines menschlichen Fehlers im Dezember 2018) ständig verbessert und aktualisiert sowie regelmässig durch die interne Revision und interne Kontrollabteilungen geprüft und kontrolliert.</p>

Wesentliche Finanzrisiken

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
Joint Ventures und assoziierte Unternehmen An bestimmten Unternehmen (z. B. Joint Ventures und assoziierte Unternehmen), in die der Konzern investiert hat, hält er keine beherrschende Beteiligung. Das Fehlen einer beherrschenden Beteiligung erhöht die Governance-Komplexität. Das kann unter Umständen die Fähigkeit des Konzerns schmälern, angemessene Renditen zu erwirtschaften sowie die operativen Standards und das Compliance-Programm umzusetzen.	Diese Einschränkungen beeinträchtigen unter Umständen die Fähigkeit des Konzerns, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen effektiv zu verwalten und/oder die strategischen Ziele für diese Unternehmen zu verwirklichen. Darüber hinaus kann dies LafargeHolcim daran hindern, organisatorische Effizienzen und Kontrollmechanismen, einschliesslich des umfassenden Compliance-Programms, umzusetzen. Auch die Fähigkeit zur Übertragung von Mitteln und Vermögenswerten zwischen den Tochtergesellschaften, um eine möglichst effektive Verteilung der Vermögenswerte zu erreichen, kann negativ beeinflusst werden.	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. In diesen Joint-Venture-Vereinbarungen ernennt der Konzern traditionell Mitarbeitende von LafargeHolcim, die die Integration erleichtern, die Best Practices übertragen und die Performance vorantreiben sollen. Zusätzlich hat Group Legal & Compliance im Jahr 2018 bei allen Joint Ventures und assoziierten Unternehmen, an denen LafargeHolcim keine beherrschende Beteiligung hat, eine umfassende Risikobeurteilung durchgeführt, um mögliche Abweichungen vom Compliance-Programm des Konzerns zu identifizieren. Es wurden Massnahmen zur Risikominderung ermittelt, deren Umsetzung bereits begonnen hat und 2019 fortgeführt wird.
Talentmanagement Das Risiko, dass das Unternehmen für seine Wachstumsambitionen nicht über eine ausreichend starke Talent-Pipeline verfügt.	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. Zentrale Personalprozesse wie die strategische Personalplanung, Leistungsbeurteilungen, Vergütungsstrategien und das Talentmanagement werden in allen Ländern, in denen LafargeHolcim tätig ist, sowie in allen Konzernbereichen eingesetzt. Group HR überwacht die Qualität der Umsetzung dieser Prozesse, um sicherzustellen, dass wir die richtigen Leute an den richtigen Stellen haben (siehe Seite 58).

Wesentliche Finanzrisiken *Fortsetzung*

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Das Risiko im Zusammenhang mit Bonitätsratings</p> <p>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.</p>	<p>Die folgenden Faktoren sind für unsere Bonitätsratings von Bedeutung oder könnten unsere kurz- und langfristige Fremdfinanzierungsfähigkeit auf sonstige Weise beeinflussen: die Höhe und die Volatilität unseres Ertrags, unsere jeweilige Position auf den Märkten, auf denen wir tätig sind, unsere globale und produktbezogene Diversifizierung, unsere Risikomanagementkonzepte und unsere Finanzkennzahlen wie die Nettofinanzschulden im Verhältnis zum wiederkehrenden EBITDA und der operative Cashflow im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden. Wir erwarten, dass sich die Ratingagenturen insbesondere auf unsere Fähigkeit zur Erwirtschaftung eines ausreichenden operativen Cashflows zur Tilgung unserer Schulden konzentrieren. Eine Verschlechterung eines oder mehrerer der oben genannten Faktoren könnte dazu führen, dass die Ratingagenturen unsere Bonitätsratings herabstufen und sich dadurch unsere Fremdfinanzierungskosten erhöhen. Umgekehrt könnte eine Verbesserung dieser Faktoren die Ratingagenturen dazu veranlassen, unsere Bonitätsratings hochzustufen.</p>	<p>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. Diese Politik berücksichtigt unsere Erwartungen bezüglich der erforderlichen Höhe der Fremdfinanzierung, der durchschnittlichen Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten, des Zinsrisikos und der Höhe der zugesicherten Kreditlinien. Diese Zielvorgaben werden regelmässig überwacht. Infolgedessen weist ein wesentlicher Anteil unserer Finanzschulden eine lange Laufzeit auf. Wir sorgen dafür, dass kontinuierlich nicht beanspruchte zugesicherte Kreditlinien bestehen, die mindestens die fälligen Schuldentrückzahlungen der kommenden 12 Monate abdecken.</p>
<p>Liquiditätsrisiken</p> <p>Das Risiko, dass das Unternehmen nicht genügend Cashflow erwirtschaftet oder keinen Zugang zu externer Finanzierung hat, um seine Verpflichtungen zu erfüllen.</p>	<p>Eine mangelnde Liquidität könnte unsere Fähigkeit zur Erfüllung unserer operativen und/oder finanziellen Verpflichtungen beeinträchtigen.</p>	<p>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.</p> <p>Der Konzern überwacht die Liquiditätsrisiken mit einem periodischen Liquiditätsplanungsinstrument und verfügt über flüssige Mittel, unbenutzte Kreditlinien und kurzfristige Geldanlagen, um seinen entsprechenden Verbindlichkeiten nachzukommen. Die ausgezeichnete Kreditwürdigkeit des Konzerns erlaubt es weiter, die internationalen Finanzmärkte für Finanzierungszwecke effizient zu nutzen. Weitergehende Angaben zur vertraglichen Fälligkeitsanalyse und zum Fälligkeitsprofil von LafargeHolcim finden sich in Erläuterung 14,5 des Konzernabschlusses auf Seite 229.</p>

Wesentliche Finanzrisiken Fortsetzung

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Zinsrisiken Das Risiko einer Veränderung des Werts einer Investition aufgrund einer Veränderung des absoluten Zinsniveaus, der Zinsspreads, des Verlaufs der Zinskurve oder anderer Zinsbeziehungen.</p>	<p>Marktzinsänderungen könnten sowohl das Konzernergebnis wie auch die Marktwerte der Finanzinstrumente des Konzerns beeinflussen. Der Konzern ist primär dem Einfluss von Marktzinsänderungen auf die Finanzverbindlichkeiten ausgesetzt.</p> <p>Des Weiteren ist der Konzern Zins- und Kreditmarktentwicklungen ausgesetzt, welche zu tieferen oder höheren zukünftigen Refinanzierungskosten führen können.</p>	<p>Das Zinsänderungsrisiko wird vorwiegend über das Verhältnis der fest/variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten gesteuert. In diesem Zusammenhang kann der Konzern unter anderem Zinssatz-Swaps eingehen, bei denen periodische Zinszahlungen ausgetauscht werden, die auf im Voraus vereinbarten fixen und variablen Zinssätzen basieren.</p> <p>Durch stetiges Überwachen der Kreditmärkte und der Verfolgung einer wohlausgewogenen Fälligkeitsstruktur als Teil der Finanzierungsstrategie werden das Refinanzierungs- und das Fluktuationsrisiko der Finanzierungskosten reduziert.</p> <p>Zusätzliche Informationen finden sich in Erläuterung 14.5 des Konzernabschlusses („Finanzrisiken im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit“, Seiten 229 bis 239).</p>
<p>Währungsrisiken Der Konzern ist weltweit tätig und ist daher Währungsrisiken ausgesetzt.</p>	<p>Die Umrechnung ausländischer Geschäftstätigkeiten in die Konzernwährung führt zu Umrechnungsdifferenzen.</p>	<p>Der Konzern kann gewisse Nettoinvestitionen im Ausland mit Derivaten oder anderen Instrumenten absichern. Bis zu dem Ausmass, in welchem sich die Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften als wirksam erweist, werden Währungsgewinne oder -Verluste aus solchen Transaktionen im Eigenkapital berücksichtigt und sind in den Umrechnungsdifferenzen enthalten.</p> <p>Aufgrund des lokalen Charakters des Baustoffgeschäfts sind die Währungsrisiken als eher gering zu betrachten. Währungsrisiken ergeben sich primär aus der Tatsache, dass Konzerngesellschaften ihre Umsätze in lokaler Währung erwirtschaften, während ein wesentlicher Teil der Investitionen und der Schuldendienst unter Umständen in einer Fremdwährung erfolgen. In solchen Fällen können Konzerngesellschaften derivative Finanzkontrakte eingehen, die entweder als „Cash Flow Hedge“ oder „Fair Value Hedge“ qualifizieren, und auch Absicherungen von zukünftigen Transaktionen beinhalten.</p> <p>Zusätzliche Informationen finden sich in Erläuterung 14.5 des Konzernabschlusses („Finanzrisiken im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit“, Seiten 229 bis 239).</p>
<p>Kreditrisiken Das Risiko, dass unsere Kunden in Zahlungsverzug geraten und dies zu Inkassosten und Abschreibungen auf Forderungen führt.</p>	<p>Falls Gegenparteien ihren Verpflichtungen nicht nachkommen, könnte dies das Finanzergebnis des Konzerns negativ beeinflussen.</p>	<p>Um diesem Risiko in genügendem Ausmass Rechnung zu tragen, wird die Kreditwürdigkeit der verschiedenen Kunden und Gegenparteien regelmässig überprüft.</p> <p>Kreditrisiken respektive Risiken im Zusammenhang mit dem Ausfall einer Gegenpartei werden permanent überwacht.</p> <p>Das Gegenparteienrisiko im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten ist auf eine grosse Anzahl von bedeutenden Finanzinstituten verteilt. Der Konzern erwartet von keiner Gegenpartei, dass sie die Verpflichtungen aus den entsprechenden Finanzierungsvereinbarungen nicht erfüllen kann. Per Ende Jahr bestand keine wesentliche Konzentration von Kreditrisiken mit einer einzelnen Gegenpartei oder einer Gruppe von Gegenparteien.</p> <p>Das maximale Kreditrisiko ist durch die Buchwerte der finanziellen Aktiven inklusive derivativer Finanzinstrumente in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen. Zusätzliche Informationen finden sich in Erläuterung 14.5 des Konzernabschlusses („Finanzrisiken im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit“, Seiten 229 bis 239).</p>

Wesentliche Finanzrisiken *Fortsetzung*

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Versicherung Unser Sektor ist vielfältigen Risiken ausgesetzt, die nicht alle angemessen versichert werden können. Der Konzern hat alle relevanten Risiken soweit wie möglich versichert.</p>	<p>Der Konzern kann jedoch Verluste erleiden, die nicht durch eine Versicherung gedeckt sind oder deren Deckung nicht den erlittenen Verlusten entspricht.</p>	<p>Zusätzlich zu unseren internen Versicherungsunternehmen haben wir bei renommierten Unternehmen Versicherungen abgeschlossen. Wir beobachten permanent unser Risikoumfeld, um zu entscheiden, ob zusätzliche Versicherungen abgeschlossen werden müssen.</p>
<p>Vorsorgeverpflichtungen des Konzerns Der Konzern hat in mehreren Ländern eine Reihe von leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Plänen mit ähnlichen oder ungewissen Verpflichtungen eingeführt. Die Aktiva und Passiva dieser Pläne können erheblichen Schwankungen unterliegen.</p>	<p>Möglicherweise sind Bareinlagen erforderlich, um nicht zu deckende Defizite zu finanzieren. Ebenso ist möglicherweise das Konzernergebnis betroffen.</p>	<p>Wann immer möglich wurden leistungsorientierte Vorsorgepläne geschlossen und eingefroren. Es werden weiterhin wesentliche Massnahmen ergriffen, um diese Pläne und die damit verbundenen Risiken zu reduzieren und zu eliminieren. Insbesondere wird die Volatilität mit aktivem Management reduziert und die Anlagerenditen mit den Verpflichtungen aus den Vorsorgeplänen in Übereinstimmung gebracht.</p>
<p>Multi-Employer Pension Plans (MEPP) Der Konzern beteiligt sich in den USA an einigen gewerkschaftlich geförderten sogenannten Multi-Employer Pension Plans. Diese Pläne weisen erhebliche Defizite auf, die auf die Marktbedingungen sowie die Geschäftsführung, die Entscheidungen der Treuhänder des Plans, ein Scheitern des Plans sowie die Massnahmen und Entscheidung anderer teilnehmender Arbeitgeber zurückzuführen sind. Der Konzern hat im Wesentlichen keinen Einfluss auf das Management dieser Pläne.</p>	<p>Es besteht ein wesentliches Risiko, dass in Zukunft erhebliche Bareinlagen erforderlich sind, um die ausstehenden Verpflichtungen im Zusammenhang mit diesen Plänen zu erfüllen. Darüber hinaus könnte sich die Erfüllung dieser Verpflichtungen des Konzerns erheblich auf das ausgewiesene Konzernergebnis auswirken. Die finanzielle Situation dieser Pläne ist derzeit nicht Gegenstand der Finanzberichterstattung des Konzerns.</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. Da die Beteiligung des Konzerns an diesen Plänen Gegenstand von Verhandlungen mit den Gewerkschaften ist, hat er nur begrenzten Handlungsspielraum.</p>

Wesentliche Finanzrisiken *Fortsetzung*

Risiko	Mögliche Auswirkungen	Unsere Antwort
<p>Wertminderung auf Goodwill und Vermögenswerten Signifikant unterdurchschnittliche Ergebnisse der wichtigsten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten oder die Veräusserung von Unternehmen in der Zukunft können erhebliche Abschreibungen auf den Goodwill oder Vermögenswerte zur Folge haben.</p>	<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 Goodwill oder von Vermögenswerten werden im Rahmen unserer Berichterstattung aufmerksam beobachtet, um sicherzustellen, dass potenzielle Wertminderungsprobleme zeitnah bearbeitet werden.</p> <p>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. Das Audit Committee überprüft regelmässig den Abschreibungsprozess auf den Goodwill.</p>
<p>Steuern LafargeHolcim ist Steuerrisiken ausgesetzt. Grund hierfür sind potenzielle Änderungen der geltenden Vorschriften in bestimmten Ländern und eine verstärkte Prüfung durch Regierungen und Steuerbehörden auf als aggressiv empfundene Steuerstrukturen bei multinationalen Konzernen. Zusätzlich wurden Annahmen für die Berechnung von Steuerrückstellungen und der Steuerbelastung insgesamt getroffen.</p>	<p>Änderungen der geltenden Vorschriften und eine verstärkte Prüfung durch Regierungen und Steuerbehörden in den Ländern, in denen wir tätig sind, könnte sich auf unseren effektiven Steuersatz auswirken und zu zusätzlichen Steuerverbindlichkeiten führen.</p> <p>Aufgrund dieser Unsicherheiten 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.</p> <p>Konzerninterne Leistungsverrechnungen entsprechen den Standards der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und lokalen marktüblichen Standards.</p> <p>Die Konzernsteuerrichtlinie und die Verrechnungspreisrichtlinie von LafargeHolcim stellen ein verbindliches Regelwerk für alle Länder dar, in denen wir tätig sind.</p> <p>Group Tax arbeitet zusammen mit der internen Kontrolle unentwegt daran, Prozesse und Kontrollen innerhalb der Steuerabteilung des Konzerns und der Länder aneinander anzugleichen, zu verbessern und umzusetzen. Mittels Schulungen sorgt sie auch für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten und integriert gleichzeitig einen Teil der derzeit von externen Steuerfirmen und -beratern durchgeführten Tätigkeiten wieder ins Unternehmen ein.</p>

Interne Kontrolle

Im Jahr 2018 wurde der interne Kontrollrahmen durch die Einführung verbindlicher Mindestkontrollstandards verbessert, um die Verantwortlichkeit der Unternehmen in den Ländern im Rahmen der Strategie 2022 – „Building for Growth“ 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 zu 100 Prozent befolgt werden.

Die Standards umfassen Kontrollen von der Rechnungslegung über die Finanzberichterstattung bis hin zu Compliance, Gesundheit und Sicherheit, Security, HR und IT. 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.

In Übereinstimmung mit dem Schweizerischen Obligationenrecht und dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance umfassen die internen Kontrollprozesse die Einführung und dauerhafte Anwendung geeigneter Managementsysteme. LafargeHolcim ist bestrebt, dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung mit hinreichender Sicherheit zu gewährleisten, dass die Finanzberichterstattung zuverlässig ist, dass Gesetze und interne Vorschriften eingehalten werden und dass die Wirksamkeit und Effizienz zentraler Unternehmensprozesse sichergestellt ist.

Jeder Mitarbeitende von LafargeHolcim spielt für das interne Kontrollsystem eine wichtige Rolle und trägt dazu bei, die

Mindestkontrollstandards, die jedes Land und Unternehmen in unserer Organisation befolgen muss.



Umsetzung und Wirksamkeit der internen Kontrollen sicherzustellen.

Die interne Kontrollumgebung des Konzerns

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 Konzernleitung.

Die interne Kontrollumgebung des Konzerns gründet auf zentralen Dokumenten wie dem Funktionsdiagramm des Verwaltungsrates, den Kompetenzdelegationen des Konzerns, dem Verhaltenskodex, den Konzernrichtlinien und den Mindestkontrollstandards:

- Das Funktionsdiagramm des Verwaltungsrates legt die Verantwortlichkeiten auf Ebene des

Verwaltungsrates und der Konzernleitung fest,

- Die Kompetenzdelegationen des Konzerns legen die Genehmigungskompetenzen innerhalb des Konzerns fest, die sich aus den Richtlinien ableiten.
- Der Verhaltenskodex umfasst Leitlinien und enthält Beispiele zur Orientierung in schwierigen Situationen.
- Die Konzernrichtlinien geben einen strukturierten, fokussierten und transparenten Rahmen aus relevanten Richtlinien, Weisungen und Empfehlungen vor, der von der Konzernleitung verabschiedet wurde.
- Die Mindestkontrollstandards leiten sich aus den Konzernrichtlinien ab und dienen als Grundlage für verbindliche Compliance-Mindeststandards innerhalb des Konzerns.

Risikoidentifizierung und -analyse

Der Ansatz des Konzerns zur Identifizierung und Analyse von Risiken ist im Abschnitt Risikomanagement auf Seite 66 beschrieben.

Verbindliche Mindestkontrollstandards

Unsere verbindlichen Mindestkontrollstandards erstrecken sich auf die folgenden Kerngeschäftsprozesse, die über die Bereiche Rechnungswesen und Finanzen hinausgehen:

Governance und Compliance: Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und Verhaltenskodex, Sekretariat des Verwaltungsrates, Gesundheit und Sicherheit, Risikobeurteilung und -minderung, Aufgabentrennung, Delegation von Kompetenzen, Beurteilung von Gerichtsverfahren und Streitfällen, Schutz von Personendaten.

Rechnungswesen und Konsolidierung: Einhaltung von Grundsätzen der Rechnungslegung einschliesslich Best Practices von der Kontoabstimmung über die Konsolidierung des Konzernabschlusses bis hin zur Übermittlung des Konzernberichtspakets und des gesetzlich vorgeschriebenen Konzernabschlusses

Steuern: Beurteilung des Steuerrisikos und der Steuerbilanz, Steuererklärung und Steuerzahlungen, Ermittlung von latenten Steuern und Ertragssteuern, Transfer Pricing und (indirekte) Nicht-Einkommenssteuern

Treasury: Bankbeziehungen, sichere Abwicklung von Zahlungen, Finanzinstrumente, Fremdkapital und Verpflichtungen sowie Überwachung und Absicherung von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken

Sachanlagen: Verwaltung von Rechten, Lizenzen und Genehmigungen, Sanierungs- und Rekultivierungsrückstellungen, Einstufung und Abschreibung von Sachanlagen und physische Überprüfung

Vorräte: Physische Bestandsaufnahme (Ersatzteile und Materialien) sowie Lagerwertberichtigungen und -abschreibungen.

Einnahmen: Stammdaten, Preismanagement, Kundenkreditlimits, Forderungen

Ausgaben: Stammdaten, Lieferantenqualifizierung, 3-Way-Matching und Direktrechnungen von Lieferanten, Lieferantenzahlungen und Aufwandsrückstellungen

HR: Personalmanagement (Onboarding, Transfers, Offboarding), Lohn- und Gehaltsabrechnung, Einhaltung lokaler Arbeitsgesetze und Personalvorsorgepläne

IT: Informationssicherheitsmanagement und IT-Servicemanagement

Konzernweite Überwachung der internen Kontrollmechanismen

Der Konzern verpflichtet sich, bei der internen Kontrolle hohe Standards zu wahren. Um die Beurteilung der internen Kontrolle zu unterstützen, setzt der Konzern im Zusammenhang mit der Dokumentation und der Überprüfung der verpflichtenden internen Mindestkontrollen ein detailliertes Aufgaben Pflichtenheft um. Sämtliche Dokumentation wird in einem speziellen internen Kontrolltool gespeichert, das von der Abteilung Group Internal Control gepflegt wird. Diese Aufgaben werden auf Länder- und auf Konzernebene umgesetzt und umfasst:

- eine Beschreibung der wichtigsten Prozesse, die sich auf die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung des Konzerns und derjenigen der Muttergesellschaft auswirken;

Als weltweit führendes Unternehmen in der Branche wendet LafargeHolcim im täglichen Geschäftsbetrieb weltweit höchste Standards an. Dies erachten wir als unsere ethische Pflicht.

- 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; der Umfang solcher Prüfungen wird auf Basis der Wesentlichkeit sowie des Risikoniveaus jedes Unternehmens festgelegt;
- einen jährlichen internen Zertifizierungsprozess, um die wichtigsten laufenden Aktionspläne zu prüfen und die Verantwortlichkeit des Managements auf Länder- und auf Konzernebene hinsichtlich der Qualität sowohl der internen Kontrolle als auch der Finanzberichterstattung zu bestätigen.
- einen formellen Berichts-, Analyse- und Kontrollprozess für sonstige im Geschäftsbericht des Konzerns veröffentlichte Informationen.

Diese Arbeit ist Bestandteil des Verfahrens zur kontinuierlichen Verbesserung der internen Kontrolle und umfasst die Erstellung spezifischer Aktionspläne, die aus den oben beschriebenen Aktivitäten sowie aus internen und externen Audits hergeleitet werden. Die Implementierung der Aktionspläne wird von der entsprechenden Geschäftsleitung überwacht. Das Ergebnis solcher Verfahren wird dem Audit Committee vorgelegt.

Die interne Kontrolle wird auf allen Ebenen des Konzerns überwacht. Im Folgenden sind die Aufgaben der wichtigsten Anspruchsgruppen dargestellt:

Verwaltungsrat und Verwaltungsratsausschüsse

Der Verwaltungsrat stellt über das Audit Committee sicher, dass ein internes Kontrollsystem und ein Risikomanagement vorhanden sind, und beurteilt deren Gestaltung und Wirksamkeit. Ausserdem macht er sich ein Bild davon, inwieweit im Konzern die Normen und Standards eingehalten werden.

Konzernleitung

Die Konzernleitung steuert die wirksame Umsetzung der internen Kontrollrichtlinien des Konzerns durch:

- Überwachung und Beobachtung interner Kontrollverfahren, die im gesamten Konzern durchgeführt werden, und insbesondere die Beobachtung der identifizierten Aktionspläne. Der Konzernleitung werden periodische Präsentationen zur internen Kontrolle vorgelegt.
- Überprüfung der verbindlichen internen Kontrollstandards für die Länder und eine zweimal jährliche Zertifizierung. Die Länder bestätigen ihre Beurteilungen über die Scorecards zur internen Kontrolle und die unterzeichneten Zertifizierungsschreiben.
- Überprüfung der jährlichen Zusammenfassung der von der internen Revision des Konzerns erstellten Prüfberichte.

Konzernfunktionen

Die Leiter der Konzernfunktionen, darunter insbesondere die Leiter der Finanzfunktion des Konzerns, wurden auf Konzernebene zu Geschäftsprozessverantwortlichen ernannt und haben die folgenden Verantwortlichkeiten:

- Dokumentation ihrer Prozesse auf Konzernebene einschliesslich Angaben zu Produktlinien und Überprüfung, ob die internen Kontrollstandards für solche Prozesse wirksam angewendet werden;
- Festlegung und Aktualisierung der internen Kontrollstandards, die für die Länder gelten.

Länder

Bei der Anwendung der Mindestkontrollstandards liegt die interne Kontrolle in der direkten Verantwortung der Geschäftsleitung jedes Landes. In jedem der Länder, in denen der Konzern tätig ist, werden interne Kontrollmanager ernannt. Ihre Aufgabe besteht hauptsächlich darin, die Geschäftsleitung bei der Identifizierung von Risiken zu unterstützen, die verbindlichen Mindestkontrollstandards des Konzerns umzusetzen und sicherzustellen, dass die Verfahren im Zusammenhang mit der internen Kontrolle der Finanzberichterstattung in ihrem Land umgesetzt werden. Ihre Aktivitäten werden von der nachfolgend vorgestellten Abteilung Group Internal Control koordiniert.

Risiken und Kontrollen

Fortsetzung

Die Länder legen dem Konzern über die Scorecards zur internen Kontrolle und die unterzeichneten Zertifizierungsschreiben zweimal jährlich einen Bericht über ihre Beurteilung der internen Kontrollen vor. Ausnahmen von den verbindlichen Mindestkontrollstandards müssen dokumentiert, begrenzt und vom Konzern genehmigt werden.

Group Internal Control

Die Abteilung Group Internal Control ist dafür verantwortlich, die interne Kontrolle zu beaufsichtigen und alle Verfahren im Zusammenhang mit der internen Kontrolle der Finanzberichterstattung zu überwachen.

Diese Abteilung überwacht die Definition der oben genannten Mindestkontrollstandards und koordiniert das Netzwerk der internen Kontrollmanager der Länder. Sie unterstützt die Länder und die Leiter der Konzernfunktionen bei der Umsetzung dieser Standards sowie bei der Dokumentation und Überprüfung der verbindlichen Mindestkontrollen.

Group Internal Control plant und koordiniert den jährlichen Zertifizierungsprozess, um die wichtigsten laufenden Aktionspläne zu prüfen und die Verantwortlichkeit des Managements auf jeder relevanten Ebene der Konzernorganisation hinsichtlich der Qualität sowohl der

internen Kontrolle als auch der Finanzberichterstattung zu bestätigen. Das Ergebnis dieses Zertifizierungsprozesses wird dem Konzern-CFO und dem CEO zur Validierung vorgelegt, bevor es der Konzernleitung und dem Audit Committee präsentiert wird.

Group Internal Audit

Group Internal Audit ist für die Durchführung einer unabhängigen Beurteilung der Qualität der internen Kontrolle auf allen Ebenen der Organisation verantwortlich, und zwar gemäss dem jährlichen vom Audit Committee genehmigten Prüfplan.

Die Berichte werden nach Abschluss der Arbeiten vor Ort den überprüften Ländern und der Geschäftsleitung ausgehändigt. Eine jährliche Zusammenfassung dieser Berichte wird dem Audit Committee vorgelegt, das auch die Beurteilung des internen Kontrollsystems durch die externen Revisoren des Konzerns erhält. Darüber hinaus werden Folgemandate organisiert, um zu überprüfen, ob die Empfehlungen der internen Revision umgesetzt wurden.



↘
St. Gallen, Schweiz

Die Taminabrücke zählt zu den grössten Bogenbrücken Europas.

Kapitalmarktinformationen

Das Jahr 2018 hielt für die Aktienmärkte zahlreiche Herausforderungen bereit, von denen die Rückkehr der Volatilität eine war. Die Anleger zeigten sich weniger risikobereit, was insbesondere auf das unerwartet langsame Wirtschaftswachstum, die restriktivere US-Geldpolitik und den Handelskonflikt zwischen den USA und China zurückzuführen war.

Die Entwicklung der Baubranche wurde durch den Anstieg der Kosteninflation und die markant höheren Rohstoffpreise beeinflusst. Die Schwellenländer sind 2018

zurückgeblieben, was der Liquiditätsverknappung, den Anzeichen für eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums sowie Währungs- und politischen Turbulenzen geschuldet war.

Liquiditätsverknappung, Anzeichen für eine Wachstumsverlangsamung sowie politische Umwälzungen und Währungsturbulenzen zu kämpfen.

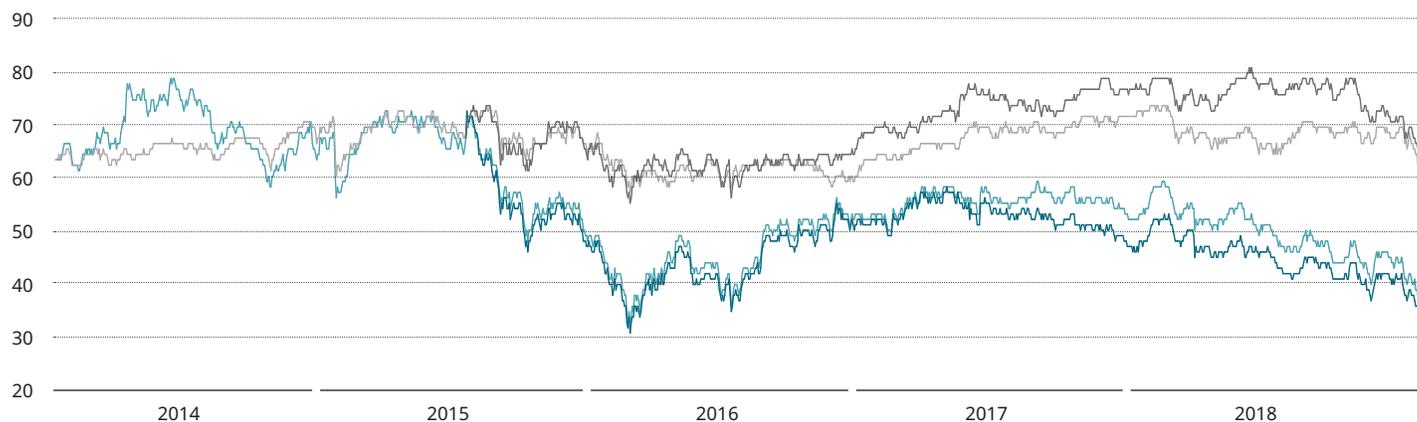
Vor diesem Hintergrund notierte der Aktienkurs von LafargeHolcim zum Jahresabschluss 2018 an der Schweizer Börse bei CHF 40,5, was einem Rückgang

um 26,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. An der Pariser Börse verlor der Titel 23,8 Prozent. Im Vergleich dazu gab der SMI um 10,2 Prozent, der CAC 40 um 11,0 Prozent nach.

Kursperformance der LafargeHolcim-Aktie versus Swiss Market Index (SMI) und CAC 40 über 5 Jahre¹

∨

● Swiss Market Index (SMI) in CHF ● LafargeHolcim SW in CHF
● Französischer Aktienmarktindex (CAC 40) in EUR ● LafargeHolcim FP in EUR



¹ SMI angeglichen an den Aktienkurs von LafargeHolcim SW per 2. Januar 2013; CAC 40 und LafargeHolcim FP angeglichen an den Aktienkurs von LafargeHolcim SW per 9. Juli 2015.

Das durchschnittliche Handelsvolumen im Jahr 2018 belief sich an der Schweizer Börse auf annähernd 2,3 Millionen Aktien pro Tag und auf 0,2 Millionen Aktien an der Euronext Paris.

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 und SLI) enthalten. Da die

Umlaufgeschwindigkeit der Aktie unter den erforderlichen Schwellenwert gefallen ist, wurde LafargeHolcim an der Euronext Paris im Juni 2018 aus dem Index CAC 40 und im September 2018 aus dem CAC Next 20 ausgeschlossen. Jede LafargeHolcim-Aktie hat ein Stimmrecht. Per Jahresende 2018 betrug die Börsenkaptalisierung der Gesellschaft CHF 24,6 Milliarden.

Verteilung der LafargeHolcim-Aktien und Aktionäre

Die Mehrheit der ausserhalb der Schweiz und Frankreichs gehaltenen Aktien befindet sich in den USA und Grossbritannien.

Gewichtung der LafargeHolcim-Namenaktie in ausgewählten Aktienindizes

Index	Gewichtung in %
SMI, Swiss Market Index	2,71
SPI, Swiss Performance Index	1,95
SLI, Swiss Leader Index	4,47
STOXX Europe 600 Construction	9,04
STOXX Europe Large 200	0,35
STOXX Europe 600	0,27
STOXX Global 1800	0,07
DJSI World Enlarged Index	0,15
FTSE4Good Europe Index	0,34

Quellen: Bloomberg, FTSE Index Company, per Ende 2018

Zusatzangaben

CH0012214059	1221405	LHN	LHN:SW	LHN.SW
ISIN	Valoren-	Telekurs-	Bloomberg-	Thomson
	nummer	Kürzel	Kürzel	Reuters-
				Kürzel

Free Float

Der Free Float gemäss Definition der SIX Swiss Exchange und der Euronext beträgt 79 Prozent.

Dividendenpolitik

Vorbehaltlich der Genehmigung durch die Generalversammlung können Aktionäre wählen, sich die Dividende in bar, in Form neuer Aktien von LafargeHolcim Ltd mit einem Abschlag auf den Marktpreis oder als Kombination von Barzahlung und Aktien ausschütten zu lassen. Über diese so genannte AktienDividende (Scrip

Dividend) können Investoren am künftigen Erfolg des Unternehmens teilhaben.

Bedeutende Aktionäre

Informationen zu den bedeutenden Aktionären sind auf Seite 279 zu finden.

Offenlegung von Beteiligungen

Gemäss dem Bundesgesetz über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel (Finanzmarktinfrastrukturgesetz, 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, 33¹/₃, 50, oder 66²/₃ 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

Nominalwert CHF 2.00	2018	2017	2016	2015	2014 ¹
Anzahl ausgegebene Aktien	606 909 080	606 909 080	606 909 080	606 909 080	327 086 376
Anzahl dividendenberechtigte Aktien	596 625 426	598 067 626	606 909 080	606 909 080	327 086 376
Anzahl Aktien bedingtes Kapital ²	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350
Anzahl eigene Aktien	10 736 847	9 698 149	1 152 327	1 338 494	1 219 339
Börsenkurse in CHF	2018	2017	2016	2015	2014
Höchst	60	60	57	73	83
Tiefst	39	51	34	48	62
Durchschnitt	50	56	47	63	73
Marktkapitalisierung (Mrd. CHF)	24,6	33,3	32,6	30,5	23,3
Handelsvolumen (Mio. Aktien)	625,3	574,6	615,0	449,1	266,8
Gewinn pro Aktie in CHF	2,52	-2,78	2,96	3,11	3,63 ³
Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Veräusserungen in CHF	2,63	2,35	2,10	-	-
Cash-Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF ⁴	5,01	5,04	5,44	5,22	7,01
Konsolidiertes Eigenkapital pro Aktie in CHF ⁵	50,41	51,87	50,88	51,79	53,49
Dividende pro Aktie in CHF	2,00⁶	2,00	2,00	1,50	1,30

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.

² Reservierte Aktien für Wandelanleihen.

³ Der Gewinn pro Aktie 2014 wurde aufgrund der Ausschüttung der Aktiendividende angepasst.

⁴ Der Cash-Gewinn pro Aktie wird auf der Grundlage des Cashflow aus den operativen Tätigkeiten geteilt durch den gewichteten Durchschnitt der ausstehenden Aktien berechnet.

⁵ Basierend auf dem Eigenkapital-Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd - und der Anzahl dividendenberechtigter Aktien (abzüglich eigene Aktien) per 31. Dezember.

⁶ 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.

Informationen zur LafargeHolcim-Namenaktie

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

Aktuelles Rating (7. März 2019)

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

Termine für die finanzielle Berichterstattung

15. Mai 2019
**Bericht zum
ersten Quartal
2019**

15. Mai 2019
**General-
versammlung**

Governance und Vergütung



↳ Nairobi, Kenia
Sicherheitskontrollen in der Mahlanlage.

Corporate Governance 92

Vergütungsbericht 116

Corporate Governance

LafargeHolcim wendet für die Corporate Governance hohe Standards an. Ziel ist die langfristige Sicherung von Wert und Erfolg des Unternehmens, und zwar im Interesse der verschiedenen Anspruchsgruppen: Kunden, Aktionäre, Mitarbeitende, Kreditgeber, Anbieter und lokalen Gemeinden, in denen wir tätig sind.

Thema

Geschäftsverlauf in den einzelnen Konzernregionen S. 150 →
Segmentinformation S. 186 →
Wesentliche Gesellschaften S. 178 →
Angaben zur LafargeHolcim Ltd und den kotierten Konzerngesellschaften S. 182 →

Vorbemerkungen

Oberste Zielsetzung einer wirkungsvollen Corporate Governance ist die langfristige Schaffung von Wert und die Stärkung der Reputation des Konzerns. Dazu gehören die laufende Verbesserung der Entscheidungsprozesse und Managementsysteme durch rechtliche, organisatorische und ethische Richtlinien und Empfehlungen sowie Massnahmen zur Steigerung der Transparenz. Das Einhalten von internen und externen Gesetzen und Vorschriften, das frühzeitige Erkennen von Geschäftsrisiken, die soziale Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen und eine offene Kommunikation zu allen relevanten Themen gehören zu den Grundsätzen von LafargeHolcim. Der Verhaltenskodex ist als Bestandteil unserer internen Regulierungen für den gesamten Konzern verbindlich.

LafargeHolcim strebt nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Management und Kontrollinstanzen. Deshalb sind die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO getrennt.

Die in diesem Kapitel veröffentlichten Informationen entsprechen der Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange (SIX) und den Offenlegungsbestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts. Im Interesse der Übersichtlichkeit wird auf andere Stellen

im Geschäftsbericht oder beispielsweise auf die Internetseite des Konzerns (www.lafargeholcim.com) verwiesen. Soweit nicht anders angegeben, gibt dieser Geschäftsbericht die Lage per 31. Dezember 2018 wieder.

Konzernstruktur und Aktionariat

Die Holdinggesellschaft LafargeHolcim Ltd besteht nach schweizerischem Recht auf unbestimmte Dauer. Sie hat ihren Sitz in Rapperswil-Jona (Kanton St. Gallen, Schweiz). Sie hält direkt und indirekt Beteiligungen an allen Gesellschaften, die in diesem Geschäftsbericht auf den Seiten 178–182 aufgeführt sind.

Der Konzern ist nach geografischen Regionen organisiert. Die Managementstruktur per 31. Dezember 2018 und deren Veränderungen im Jahr 2018 sind in diesem Kapitel beschrieben.

LafargeHolcim steht in keiner wechselseitigen Beteiligungsverflechtung mit einer anderen Aktiengesellschaft. Es bestehen weder Aktionärsbindungsverträge noch Vereinbarungen bezüglich des Abstimmens und Haltens von LafargeHolcim-Aktien.

Weitergehende Informationen zum Geschäftsverlauf, zur Konzernstruktur und zum Aktionariat siehe Seitenangaben linke Spalte.

Thema

Statuten von LafargeHolcim Ltd
lafargeholcim.com/articles-association →

Verhaltenskodex
lafargeholcim.com/corporate-governance →

Veränderungen des Eigenkapitals von LafargeHolcim Ltd (Informationen für das Jahr 2016 sind im Geschäftsbericht 2017, S. 126–127, enthalten)
168–169

Einzelheiten zum bedingten Kapital
lafargeholcim.com/articles-association →
Statuten: Art. 3bis

Angaben zu den Aktien
86–89, 258, 278

Mit den Aktien verbundene Rechte
lafargeholcim.com/articles-association →
Statuten: Art. 6, 9, 10

Regelungen betreffend Übertragbarkeit der Aktien und Nominee-Eintragungen
lafargeholcim.com/articles-association →
Statuten: Art. 4, 5

Optionen
249–253

Kapitalstruktur

LafargeHolcim hat eine Einheitsnamenaktie eingeführt, um den Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte an eine offene, transparente und fortschrittliche Kapitalstruktur zu entsprechen und um die Attraktivität, insbesondere für institutionelle Anleger, zu verbessern.

Aktienkapital

Das Aktienkapital ist eingeteilt in 606 909 080 Namenaktien zu nominell je CHF 2.00. Per 31. Dezember 2018 beträgt das nominelle, voll einbezahlte Aktienkapital der LafargeHolcim Ltd CHF 1 213 818 160.

Bedingtes Aktienkapital

Das Aktienkapital kann sich durch Ausgabe von höchstens 1 422 350 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 2.00 Nennwert um nominal CHF 2 844 700 erhöhen (Stand 31. Dezember 2018). Das bedingte Kapital kann zur Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, welche in Verbindung mit Obligationenanleihen oder ähnlichen Fremdfinanzierungsinstrumenten der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften stehen, verwendet werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Zum Bezug der neuen Aktien sind die jeweiligen Inhaber von Wandel- und/oder Optionsrechten

berechtigt. Der Erwerb von Aktien durch die Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten sowie jede nachfolgende Übertragung der Aktien unterliegen den statutarischen Beschränkungen. Per 31. Dezember 2018 waren keine Obligationenanleihen oder ähnliche Fremdfinanzierungsinstrumente der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausstehend, die zur Optionsausübung oder Wandlung in Aktienkapital berechtigen würden; entsprechend wurden im Berichtsjahr keine Wandlungen oder Optionen ausgeübt. Weitere Informationen zu Wandel- und/oder Optionsrechten und den darauf anwendbaren Bedingungen finden sich in den Statuten der LafargeHolcim Ltd unter www.lafargeholcim.com/articles-association.

Genehmigtes Aktienkapital/ Genussscheine

Per 31. Dezember 2018 standen weder genehmigtes Aktienkapital noch Genussscheine aus.

Verwaltungsratsmitglieder

Biografien

Erfahren Sie mehr auf S. 108–110 →

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht aus 10 Mitgliedern, die alle unabhängig sind, zuvor nicht der Geschäftsleitung von LafargeHolcim angehörten und keine wesentlichen Geschäftsbeziehungen zu LafargeHolcim unterhalten.

Unabhängigkeit wird nach den besten Corporate Governance-Standards definiert. Ein Mitglied des Verwaltungsrates gilt in diesem Sinne als unabhängig, wenn das Mitglied in den letzten drei Jahren nicht als Mitglied der Konzernleitung der Gesellschaft oder einer ihrer wesentlichen Tochtergesellschaften oder als Mitarbeiter oder Partner der Revisionsstelle von LafargeHolcim Ltd beschäftigt war und nicht, nach alleiniger Entscheidung des Verwaltungsrates, eine wesentliche direkte oder indirekte Geschäftsbeziehung mit der Gesellschaft oder einer ihrer Tochtergesellschaften unterhält. Mitglieder des Verwaltungsrates mit direkten Familienangehörigen, die nicht als unabhängig gelten würden, gelten nicht als unabhängig und unterliegen einer dreijährigen Wartefrist.

Die biografischen Daten der Mitglieder des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2018 finden sich auf den Seiten 108 bis 110.

Bertrand Collomb und Thomas Schmidheiny schieden an der Generalversammlung vom 8. Mai 2018 aus dem Verwaltungsrat aus.

Im Jahr 2018 wählten die Aktionäre 10 Mitglieder des Verwaltungsrates wieder. Dr. Beat Hess wurde als Präsident des Verwaltungsrates wiedergewählt. Des Weiteren bestätigten die Aktionäre die fünf Mitglieder des Nomination, Compensation & Governance Committee.

Auch die Revisionsstelle und der unabhängige Stimmrechtsvertreter wurden von den Aktionären wiedergewählt.

Neue Verwaltungsräte werden detailliert in die Geschäftsfelder der Gesellschaft eingeführt. Der Verwaltungsrat trifft sich zu Sitzungen, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber viermal pro Jahr. Im Jahr 2018 fanden fünf ordentliche und fünf zusätzliche Sitzungen statt. Eine Sitzung konzentrierte sich auf strategische Themen. In der Regel nahmen an den ordentlichen Verwaltungsratssitzungen die Mitglieder der Konzernleitung in den Teilen als Gäste teil, die sich mit operativen Fragen ihrer Verantwortungsbereiche befassen. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug 5 Stunden und 30 Minuten.

Wahl und Amtsdauer des Verwaltungsrates

Alle Mitglieder des Verwaltungsrates, der Verwaltungsratspräsident und alle Mitglieder des Nomination, Compensation & Governance Committee werden von Rechts wegen jährlich und einzeln von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt. Sie können auf Antrag des Nomination, Compensation & Governance Committee durch den Verwaltungsrat zur Wiederwahl vorgeschlagen werden. Das Nomination, Compensation & Governance Committee stützt seinen Antrag auf eine Überprüfung der Gesamtleistung jedes Kandidaten.

Ehrenpräsident

In Anerkennung seiner langjährigen Tätigkeit für LafargeHolcim hat der Verwaltungsrat beschlossen, Herrn Thomas Schmidheiny zum Ehrenpräsidenten des Konzerns zu ernennen.

Teilnahme an ordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrates und der Committees

Name	Funktion	Verwaltungsrat	Audit Committee	Nomination, Compensation & Governance Committee	Health, Safety & Sustainability Committee
Beat Hess	Präsident	5/5	-	-	-
Oscar Fanjul	Vizepräsident	5/5	-	4/4	-
Bertrand Collomb ¹	Mitglied	2/2	2/3	-	-
Paul Desmarais, Jr.	Mitglied	4/5	-	3/4	-
Patrick Kron ²	Mitglied	5/5	3/3	-	4/4
Gérard Lamarche	Mitglied	4/5	6/6	-	-
Adrian Loader	Mitglied	5/5	-	4/4	4/4
Jürg Oleas	Mitglied	4/5	6/6	-	-
Nassef Sawiris	Mitglied	4/5	-	2/4	-
Thomas Schmidheiny ³	Mitglied	2/2	-	-	2/2
Hanne B. Sørensen	Mitglied	4/5	-	4/4	3/4
Dieter Spälti ⁴	Mitglied	5/5	6/6	-	2/2

¹ Mitglied des Verwaltungsrates und des AC bis zur Generalversammlung 2018

² Vorsitzender und Mitglied des AC ab der Generalversammlung 2018

³ Mitglied des Verwaltungsrates und des HSSC bis zur Generalversammlung 2018

⁴ Mitglied des HSSC ab der Generalversammlung 2018

Unsere Verwaltungsratsmitglieder sind in den folgenden Fachausschüssen vertreten:

Audit Committee

Zusammensetzung des Audit Committee

Patrick Kron

Vorsitzender¹

Gérard Lamarche

Mitglied

Bertrand Collomb

Mitglied²

J rg Oleas

Mitglied

Dieter Spälti

Mitglied

Das Audit Committee unterstützt und berät den Verwaltungsrat bei der Wahrnehmung seiner Aufsichtspflichten hinsichtlich der internen Kontrollsysteme. Es prüft die Berichterstattung zu Händen des Verwaltungsrates und beurteilt die Prozesse der externen und internen Revision des Konzerns, es überprüft die Risikomanagementsysteme des Konzerns und beurteilt Finanzierungsfragen.

Alle Mitglieder sind unabhängig, um die für einen solchen Prüfungsausschuss erforderliche Objektivität zu gewährleisten.

2018 fanden sechs ordentliche Sitzungen des Audit Committee statt. Die externe Revisionsstelle, der Head of Group Internal Audit und der Group General Counsel haben an allen Sitzungen zu einzelnen Traktanden teilgenommen. Zudem nahmen an den Sitzungen des Audit Committee jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates, der CEO und der CFO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug 3 Stunden und 30 Minuten.

Das Committee hat 2018 insbesondere die finanzielle Berichterstattung des Konzerns sowie die Veröffentlichungen der Quartalsergebnisse und die Ergebnisse der Revisionsstelle besprochen. Das Committee hat vom Stand des Internen Kontrollsystems (IKS) Kenntnis genommen, die Ergebnisse von Group Internal Audit besprochen, sich mit Compliance und mit internen Weisungen befasst und sich mit Finanzierungsfragen auseinandergesetzt. Das Committee hat auch die Leistung der Revisionsstelle und deren Honorare beurteilt. Der Vorsitzende des Audit Committee hat bei der Vorbereitung und Nachbereitung der Sitzungen des Committee aufgrund des breiten Aufgabenspektrums umfangreiche Arbeit geleistet.

Der Charter des Audit Committee findet sich unter:

www.lafargeholcim.com/articles-association

¹ Vorsitzender und Mitglied ab der Generalversammlung 2018

² Mitglied bis zur Generalversammlung 2018

Nomination, Compensation & Governance Committee

Zusammensetzung des Nomination, Compensation & Governance Committee

Nassef Sawiris

Mitglied

Paul Desmarais, Jr.

Mitglied

Oscar Fanjul

Vorsitzender

Adrian Loader

Mitglied

Hanne B. Sørensen

Mitglied

Das Nomination, Compensation & Governance Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Planung und Vorbereitung der Nachfolge auf der Ebene des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Es verfolgt Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance und der Entschädigung des Verwaltungsrates sowie der Konzernleitung und erstattet dem Verwaltungsrat darüber Bericht. Das Committee berät den Verwaltungsrat in Bezug auf die für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung geltende Vergütungspolitik sowie den der Generalversammlung der Aktionäre vorgelegten Antrag des Verwaltungsrates über die Gesamtvergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung.

Das Nomination, Compensation & Governance Committee kam 2018 zu vier ordentlichen Sitzungen und drei zusätzlichen Sitzungen zusammen. An den Sitzungen nahmen jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates und der CEO als Gäste teil, sofern sie durch die Traktanden nicht selber betroffen waren. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug 2 Stunden und 30 Minuten.

Der Charter des Nomination, Compensation & Governance Committee findet sich unter

www.lafargeholcim.com/articles-association

Weitergehende Angaben zur Tätigkeit des Nomination, Compensation & Governance Committee, insbesondere zur Festlegung von Vergütungen, finden sich im Vergütungsbericht, der auf Seite 116 beginnt.

Health, Safety & Sustainability Committee

Zusammensetzung des Health, Safety & Sustainability Committee

Adrian Loader

Vorsitzender

Patrick Kron

Mitglied

Hanne B. Sørensen

Mitglied

Thomas Schmidheiny

Mitglied¹

Dieter Spälti

Mitglied²

Das Health, Safety & Sustainability Committee unterstützt und berät den Verwaltungsrat bei der Entwicklung und Förderung einer gesunden und sicheren Umgebung für Mitarbeitende und Vertragspartner sowie bei der nachhaltigen Entwicklung und der gesellschaftlichen Verantwortung. 2018 hat das Health, Safety & Sustainability Committee vier ordentliche Sitzungen abgehalten. Der Head of Health & Safety und der Head of Sustainable Development waren bei allen

Sitzungen anwesend. Zudem nahmen an den Sitzungen des Strategy Health, Safety & Sustainability Committee jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates und der CEO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der Sitzungen betrug zwei Stunden.

Der Charter des Health, Safety & Sustainability Committee findet sich unter: www.lafargeholcim.com/articles-association.

¹ Mitglied bis zur Generalversammlung 2018

² Mitglied ab der Generalversammlung 2018

Organisationsreglement/ Verantwortungsbereiche

Die Kompetenzregelung zwischen dem Verwaltungsrat, dem CEO und der Konzernleitung ist im Organisationsreglement der Gesellschaft detailliert festgehalten.

Das Organisationsreglement ist am 24. Mai 2002 in Kraft getreten und wird mindestens alle zwei Jahre überprüft und bei Bedarf angepasst. Es wurde zuletzt im Juli 2018 überprüft und angepasst und ist abrufbar unter: www.lafargeholcim.com/articles-association.

Das Organisationsreglement wurde vom Verwaltungsrat gestützt auf Art. 716b des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) und Art. 18 der Statuten der Gesellschaft erlassen. Es ordnet die Organisation des Verwaltungsrates und der Konzernleitung und regelt die Aufgaben und Befugnisse der Exekutivorgane der Gesellschaft. Es regelt Einberufung, Durchführung und Anzahl der durchzuführenden Verwaltungsrats- und Konzernleitungssitzungen. Für den Fall, dass der Verwaltungsratspräsident nicht unabhängig ist, sieht das Organisationsreglement die Wahl eines Independent Lead Director vor.

Ebenso hat der Verwaltungsrat die Möglichkeit, Fachausschüsse und bei Bedarf Ad-hoc-Ausschüsse für Sonderaufgaben einzusetzen. Der Verwaltungsrat kann dauerhaft oder vorübergehend Fachaufgaben oder Sonderaufgaben an Vizepräsidenten übertragen.

Als Teil der gesetzlich vorgeschriebenen, nicht übertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates legt dieser die Unternehmensstrategie fest und genehmigt die konsolidierte Mittelfristplanung, einschliesslich des Budgets, sowie den Jahresbericht zur Unterbreitung an die Generalversammlung der Aktionäre.

Dem CEO obliegt die operative Führung und die Vorbereitung eines grossen Teils der Geschäfte des Verwaltungsrates – einschliesslich Vorschlägen für die Unternehmensstrategie – und die Ausführung seiner Beschlüsse. Der CEO erlässt in eigener Kompetenz Weisungen und Empfehlungen mit konzernweiter Bedeutung; er ist des Weiteren zuständig für die Wahl und Abwahl der Länderbereichsleiter, Function Heads und CEOs der Konzerngesellschaften sowie für die Nominierung der Verwaltungsräte und Aufsichtsorgane der Konzerngesellschaften.

Im Rahmen der Mittelfristplanung legt der Verwaltungsrat einen Investitions- und Finanzierungsplafond fest. Innerhalb dieses Plafonds entscheidet die Konzernleitung in eigener Kompetenz über Finanzierungstransaktionen und einmalige Investitionen und Desinvestitionen bis zu einem Betrag von CHF 400 Millionen. Über darüber hinausgehende Beträge entscheidet der Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat wird über wesentliche Transaktionen, die im Entscheidungsbereich der Konzernleitung liegen, regelmässig informiert.

Nach Beratung mit dem CEO legt der Verwaltungsrat die Ziele des CEO auf Antrag des Präsidenten des Verwaltungsrates und die den Konzern betreffenden Ziele der Konzernleitungsmitglieder auf Antrag des Nomination, Compensation & Governance Committee fest.

Der CEO legt nach Beratung mit dem Nomination, Compensation & Governance Committee die individuellen Ziele der Konzernleitungsmitglieder fest und nimmt deren Leistungsbeurteilung vor.

Die Konzernleitung beaufsichtigt nach Begutachtung durch das Audit Committee das Risk Management. Der Verwaltungsrat wird jährlich über die Risikosituation informiert.

Das Organisationsreglement verpflichtet jedes Mitglied des jeweiligen Organs im Falle eines direkten Interessenkonflikts, vor der Behandlung des entsprechenden Geschäfts von sich aus in den Ausstand zu treten. Die Mitglieder der Organe der Gesellschaft sind verpflichtet, sämtliche Informationen und Dokumente, welche sie im Zusammenhang mit Ihrer Funktion als Organe der Gesellschaft erhalten beziehungsweise einsehen, vertraulich zu behandeln und Dritten nicht zugänglich zu machen.

Alle zur Vertretung der Gesellschaft berechtigten Personen zeichnen mit Kollektivunterschrift zu zweien.

Informations- und Kontrollinstrumente des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat bestimmt, in welcher Weise er über den Geschäftsgang des Unternehmens zu Informieren ist. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates kann Auskunft über alle Angelegenheiten des Konzerns und der Gesellschaft verlangen. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates kann nach Inkennzeichnung des Präsidenten des Verwaltungsrates vom CEO Auskunft verlangen. In den Sitzungen der Verwaltungsratsmitglieder sind alle anwesenden Mitglieder der Konzernleitung zur Auskunft verpflichtet. Alle Mitglieder des Verwaltungsrates haben ein Einsichtsrecht in die Bücher und Akten, soweit dies für die Erfüllung ihrer Aufgabe erforderlich ist.

Finanzielle Berichterstattung

Der Verwaltungsrat wird monatlich über den laufenden Geschäftsgang informiert, verabschiedet die Quartalsberichterstattung und gibt sie zur Veröffentlichung frei. Der Verwaltungsrat diskutiert den Geschäftsbericht, nimmt von den Berichten der Revisionsstelle Kenntnis und legt der Generalversammlung den Geschäftsbericht zur Genehmigung vor.

Zur Strategieentwicklung des Konzerns werden dem Verwaltungsrat ein Strategieplan und ein dreijähriger Mittelfristplan einschliesslich des Budgets vorgelegt.

Risk Management

LafargeHolcim profitiert von langjähriger Erfahrung im Risk Management, welches um mehrere koordinierte Ansätze herum strukturiert und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterworfen ist. Im Jahr 2018 wurde ein ausführliches Update sowie eine Beurteilung der Risikolage des Konzerns vorgenommen und dem Audit Committee und dem Executive Committee zur Analyse vorgelegt.

Die Verantwortlichkeiten bezüglich der Risiken sind auf Ebene der Länder und des gesamten Konzerns klar definiert. Das grundlegende Prinzip lautet, dass das Risikomanagement eine Verantwortlichkeit des Linienmanagements ist. Die Linienvorgesetzten werden von Group Risk Management (GRM) unterstützt.

Risiken werden ermittelt und entsprechend ihrer Signifikanz und Wahrscheinlichkeit beurteilt. Dabei werden sämtliche Risiken berücksichtigt, von Marktrisiken über betriebliche, finanzielle und rechtliche sowie Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld, einschliesslich möglicher Compliance- und Reputationsrisiken. Die Hauptrisiken werden eingehend

auf ihre Ursachen hin untersucht. Anschliessend werden Gegenmassnahmen festgelegt. Der Risikotransfer durch Versicherungslösungen und das interne Kontrollsystem bilden einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagementprozesses. Die Risiken werden überwacht und ihr Status dem Audit Committee sowie dem Executive Committee regelmässig mitgeteilt. Group Internal Audit führt unabhängige Beurteilungen der Wirksamkeit der Gegenmassnahmen und Kontrollen durch. Weitere Informationen zum Risikomanagement des Konzerns finden Sie auf den Seiten 66–83.

Interne Kontrolle

LafargeHolcim hat sich ein wirksames Internes Kontrollsystem und eine entsprechende Kultur zum Ziel gesetzt, unterstützt durch das Commitment des Verwaltungsrates und der Konzernleitung. Group Internal Control (GIC) strebt in erster Linie an, dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung angemessene Sicherheit über die Finanzberichterstattung und Abschlüsse, die Einhaltung von Gesetzen und Normen sowie den Schutz der Vermögenswerte bereitzustellen.

GIC hat ein kontinuierliches Berichtssystem entwickelt, um Länder- und Funktionsbewertungen der Kontrollen und des Status aller Aktionspläne zu erhalten. Es finden regelmässig Gespräche mit dem lokalen Management statt, um sicherzustellen, dass die Kontrollen ordnungsgemäss evaluiert und Probleme schnell gelöst werden.

GIC plant und koordiniert den jährlichen Prüfungsprozess in der Absicht, die wichtigsten laufenden Aktionspläne zu prüfen und die Verantwortlichkeit des Managements auf jeder relevanten Ebene der Konzernorganisation hinsichtlich der Qualität sowohl der internen Kontrolle

als auch der Finanzberichterstattung zu bestätigen. Die Ergebnisse werden der Konzernleitung und dem Audit Committee vorgelegt.

Interne Revision

Hauptaufgabe der Internen Revision ist es, dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung unabhängige, risikobasierte und objektive Informationen zur Wirksamkeit und Effizienz der Governance, des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems des LafargeHolcim-Konzerns zu präsentieren. Die Interne Revision rapportiert an den CFO und über eine zusätzliche Berichterstattungslinie an den Vorsitzenden des Audit Committee. Die Mitglieder des Verwaltungsrates haben jederzeit Zugang zur Internen Revision. Jedes Jahr erstellt die Interne Revision den Internen Prüfplan, der die wichtigsten Prüfbereiche definiert und vom Audit Committee begutachtet und genehmigt wird. Die wesentlichen im Rahmen der Prüfaufgaben gemachten Beobachtungen und gewonnenen Erkenntnisse werden dem Audit Committee und dem Executive Committee regelmässig berichtet.

Die Tätigkeit von Group Internal Audit (GIA) wird durch die Einhaltung der vom Institute of Internal Auditors („IIA“) herausgegebenen verbindlichen Richtlinien bestimmt. Diese umfassen die Definition der internen Revision (Definition of Internal Auditing), den Ethikkodex (Code of Ethics) und die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis (International Professional Practices Framework, IPPF). Die Aktivitäten von GIA sind vom IFACI (Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes) zertifiziert, das mit dem IIA verbunden ist.

Konzernleitung

Die Mitglieder der Konzernleitung, einschliesslich des CEO, werden durch den Verwaltungsrat ernannt und sind für die operative Führung des Konzerns verantwortlich.

Die Aufgaben der Konzernleitung sind in verschiedene Zuständigkeitsbereiche nach Ländern und Funktionen aufgeteilt, für deren oberste Führung und Überwachung je ein Mitglied der Konzernleitung verantwortlich ist.

Neben der Situation per 1. Januar 2018, über die im Geschäftsbericht 2017 auf den Seiten 66–67 berichtet wird, haben sich im Berichtsjahr auf Ebene der Konzernleitung folgende Änderungen ergeben:

Caroline Luscombe, Head of Group Human Resources, hat sich entschieden, sich per 1. Mai 2018 neuen beruflichen Herausforderungen ausserhalb des Konzerns zu stellen.

Mit Wirkung zum 1. Juli 2018 wurde Miljan Gutovic, bisher Head of Marketing & Innovation, zum Mitglied der Konzernleitung als Region Head of Middle East Africa ernannt und folgt damit auf Saâd Sebbar, der sich für eine berufliche Laufbahn ausserhalb des Unternehmens entschieden hat.

Per 1. Januar 2019 wurden Feliciano González Muñoz, Head of Group Human Resources, und Keith Carr, Group General Counsel, zu Mitgliedern der Konzernleitung ernannt.

Ebenfalls per 1. Januar 2019 hat Urs Bleisch beschlossen, von seiner Konzernleitungsposition zurückzutreten. Die bisher von Urs Bleisch geleitete Funktion Corporate Growth & Performance wurde in drei Kompetenzbereiche aufgeteilt, die direkt an die Region Heads berichten.

Im Berichtsjahr setzte sich die Konzernleitung von LafargeHolcim aus den acht in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Mitgliedern zusammen.

Biografische Angaben zu den Mitgliedern der Konzernleitung finden sich auf den Seiten 80 bis 83. Keines der Konzernleitungsmitglieder übt wichtige Tätigkeiten ausserhalb des LafargeHolcim-Konzerns aus oder hat bedeutende andere Interessenbindungen, mit Ausnahme von Jan Jenisch, der bei der börsenkotierten Schweizer Technologies AG sowie dem Privatunternehmen Glas Troesch als nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrates dient, und Géraldine Picaud, die nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrates der börsenkotierten Infineon Technologies AG ist.

Zusammensetzung der Konzernleitung

Name	Funktion	Verantwortungsbereich
Jan Jenisch	CEO	
Géraldine Picaud	CFO	
Urs Bleisch	Mitglied	Growth & Performance
Marcel Cobuz	Mitglied	Regional Head Europa
Miljan Gutovic	Mitglied	Region Head Naher Osten, Afrika
Martin Kriegner	Mitglied	Region Head Asien, Ozeanien
Oliver Osswald	Mitglied	Region Head Lateinamerika
René Thibault	Mitglied	Region Head Nordamerika

Managementverträge

LafargeHolcim unterhält keinerlei Managementverträge mit Gesellschaften oder natürlichen Personen ausserhalb des Konzerns.

Mandate ausserhalb von LafargeHolcim

Informationen über die Anzahl der zulässigen Mandate ausserhalb von LafargeHolcim für Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung sind Art. 27 der Statuten der Gesellschaft zu entnehmen: www.lafargeholcim.com/articles-association.

Vergütung, Beteiligungen und Darlehen

Detaillierte Angaben über die Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, Beteiligungen und Darlehen sind im Vergütungsbericht (ab Seite 84) und im Holdingabschluss (Seite 240, Erläuterung 14) enthalten.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre Stimmrechtsbeschränkung und Stimmrechtsvertretung

Zur Teilnahme an der Generalversammlung und zur Ausübung des Stimmrechts sind alle Namenaktionäre berechtigt, die zum Zeitpunkt der Schliessung des Aktienbuchs als Aktionäre mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen sind. Treuhänderisch gehaltene Aktien und Aktien, für welche keine Erklärung abgegeben wurde, dass der Besitzer die Aktien in eigenem Namen und auf eigene Rechnung hält, werden im Aktienbuch ohne Stimmrecht eingetragen. Aktionäre, die nicht persönlich an der Generalversammlung teilnehmen, können sich durch einen anderen Aktionär oder durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. In Übereinstimmung mit den Anforderungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften ist auch die elektronische Stimmabgabe möglich. Das Stimmrecht ist keinerlei Beschränkungen unterworfen. Jede Aktie hat eine Stimme.

Statutarische Quoren

Die Generalversammlung ist beschlussfähig ohne Rücksicht auf die Zahl der vertretenen Aktien oder der anwesenden Aktionäre. Sie fasst ihre Beschlüsse mit absoluter Mehrheit der vertretenen Stimmen, vorbehaltlich der Bestimmung von Art. 704 Abs. 1 OR und der Bestimmungen des Fusionsgesetzes. Beschlüsse können in diesen Fällen nur mit dem entsprechenden qualifizierten Mehr der vertretenen Stimmen gefasst werden. Gemäss Art. 10 Abs. 2 der Statuten und in Ergänzung zu Art. 704 Abs. 1 OR kann die Generalversammlung die Aufhebung der Beschränkung von Art. 5 der Statuten (Eintragungen im Aktienbuch), die Wegbedingung der Angebotspflicht (gemäss Art. 125 Abs. 4 FinfraG) sowie die Wegbedingung oder Anpassung von Abs. 2 des Art. 10 der Statuten nur beschliessen, wenn mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte zugestimmt haben.

Einberufung der Generalversammlung und Traktandierung

Die Generalversammlung findet alljährlich spätestens sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres statt. Sie wird vom Verwaltungsrat einberufen, wobei die Einladung mindestens zwanzig Tage vor der Versammlung unter Bezeichnung der Traktanden und Anträge publiziert wird. Aktionäre, die Aktien im Nennwert von mindestens einer Million Franken vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Ein entsprechendes Gesuch ist dem Verwaltungsrat mindestens vierzig Tage vor der Generalversammlung schriftlich und unter Angabe der Anträge einzureichen. Die Einladungen sowie die Protokolle zu den Generalversammlungen werden auf der Website von LafargeHolcim publiziert:

www.lafargeholcim.com

Eintragungen im Aktienbuch

Die Gesellschaft führt über die Namenaktien ein Aktienbuch, in welches die Eigentümer und Nutzniesser mit Namen und Adresse eingetragen werden. Gemäss den geltenden Regeln gilt im Verhältnis zur Gesellschaft als Aktionär oder Nutzniesser von Namenaktien nur, wer im Aktienbuch eingetragen ist. Erwerber von Namenaktien werden auf Gesuch als Aktionäre mit Stimmrechten im Aktienbuch eingetragen, wenn sie ausdrücklich erklären, die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung erworben zu haben. Ausnahmen zu dieser Regel bestehen für Nominees (Personen, die nicht ausdrücklich erklären, die Aktien für eigene Rechnung zu halten), die mit der Gesellschaft eine Vereinbarung über ihre Stellung abgeschlossen haben und einer anerkannten Finanzmarktaufsicht unterstehen.

Das Aktienbuch wird ungefähr eine Woche vor dem Termin der ordentlichen Generalversammlung (das genaue Datum wird in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung bekannt gegeben) geschlossen. Im Übrigen richten sich die Mitwirkungs- und Schutzrechte der Aktionäre nach dem Schweizerischen Obligationenrecht.

Diese Ausführungen beinhalten Auszüge aus den Statuten von LafargeHolcim Ltd sowie Bezugnahmen auf diese. Eine vollständige Version der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts geltenden Statuten findet sich unter:

www.lafargeholcim.com/articles-association

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Die Statuten enthalten keine Wegbedingung der Pflicht zur Unterbreitung eines öffentlichen Kaufangebots gemäss Art. 135 und 163 FinfraG (sog. Opting-out). Dies hat zur Folge, dass ein Aktionär, der direkt, indirekt oder in gemeinsamer Absprache mit Dritten handelnd Beteiligungspapiere der Gesellschaft erwirbt und damit zusammen mit den Papieren, die er bereits besitzt, den Grenzwert von 33 $\frac{1}{3}$ Prozent der Stimmrechte der Gesellschaft überschreitet, ein Angebot für alle kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten muss.

Es bestehen keine Kontrollwechselklauseln.

Revisionsstelle

Im Rahmen ihrer Prüfungstätigkeit informiert die Revisionsstelle das Audit Committee und die Konzernleitung regelmässig über ihre Feststellungen und über Verbesserungsvorschläge. Das Audit Committee beurteilt unter Berücksichtigung der Berichterstattung und Beurteilungen durch die Konzerngesellschaften die Leistung der Revisionsstelle sowie deren Honorierung, wobei es sich an den Marktgegebenheiten orientiert. Das Audit Committee legt die Schwerpunkte der Revision fest, gibt der Revisionsstelle Empfehlungen und macht Verbesserungsvorschläge. Die Revisionsstelle hat im Jahr

2018 an allen sechs ordentlichen Sitzungen des Audit Committee zu einzelnen Traktanden teilgenommen.

An der Generalversammlung 2018 wurde Deloitte AG, Zürich, erneut als Revisionsstelle von LafargeHolcim Ltd gewählt. David Quinlin ist mit der Leitung des Revisionsmandates betraut und wird dabei von Frédéric Gourd unterstützt. Die Rotation des leitenden Revisors erfolgt gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in Art. 730a OR. Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung jeweils für ein Jahr gewählt.

Die nachstehend aufgeführten Honorare wurden 2018 und 2017 für die Erbringung von Dienstleistungen an den Konzern (ausser JV) durch die Revisionsstelle (bis zur Generalversammlung 2017 Ernst & Young Ltd, nach der Generalversammlung 2017 Deloitte AG) in Rechnung gestellt:

Mio. CHF	2018	2017
Honorare Revisionsdienstleistungen im Zusammenhang mit Deloitte ¹	16,1	14,5
Honorare Revisionsdienstleistungen für Joint Ventures im Zusammenhang mit Deloitte	0,8	0,3
Total Honorare Revisionsdienstleistungen im Zusammenhang mit Deloitte	16,9	14,8
Honorare Revisionsdienstleistungen im Zusammenhang mit anderen Revisionsfirmen	0,8	1,3
Gesamte Honorare Revisionsdienstleistungen	17,7	16,1
Revisionsnahe Aufwendungen ²	0,3	0,2
Steuerberatung	0,1	0,1
Sonstige Dienstleistungen ³	0,0	0,0
Total	0,5	0,3

¹ Dieser Betrag beinhaltet sowohl die Honorare der durch Deloitte geprüften Einzelabschlüsse von Konzerngesellschaften als auch das Honorar für die Prüfung der Konzernrechnung

² Revisionsnahe Aufwendungen umfassen unter anderem Aufwendungen für Comfort Letters, Beratung in Rechnungslegungsfragen, Prüfungen der Informationssysteme und Prüfungen der internen Kontrollen.

³ Sonstige Dienstleistungen beinhalten unter anderem Honorare für Due-Diligence-Prüfungen und Übersetzungsdienstleistungen.

Informationspolitik

LafargeHolcim Ltd informiert Aktionäre, den Kapitalmarkt, Mitarbeitende und die weitere Öffentlichkeit transparent und zeitgerecht über die unternehmerischen Leistungen, inklusive Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. Mit den wichtigsten Anspruchsgruppen wird ein offener Dialog gepflegt, der auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen basiert. So werden das Wissen über das Unternehmen und das Verständnis für Ziele, Strategie und Geschäftstätigkeit des Unternehmens gefördert.

Als börsenkotiertes Unternehmen ist LafargeHolcim Ltd zur Bekanntgabe kursrelevanter Tatsachen (Ad-hoc-Publizität, Art. 53 und 54 SIX-Kotierungsreglement sowie Art. 17 und 223-2 des AMF-Reglements) verpflichtet. Für LafargeHolcim Ltd gelten die SIX- und AMF-Richtlinien betreffend Offenlegung von Managementtransaktionen von Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitgliedern. Sie sind auf den Internetseiten der SIX und AMF abrufbar:

<https://www.six-exchange-regulation.com/en/home/issuer/obligations/management-transactions.html> und
http://www.amf-france.org/en_US/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Obligations-d-information.html?#title_paragraph_1

Die wichtigsten Informationsquellen sind der Geschäftsbericht und die Halbjahresberichte, die Internetseite (www.lafargeholcim.com), Medienmitteilungen, Pressekonferenzen, Meetings für Finanzanalysten und Investoren sowie die jährliche Generalversammlung.

Aktuelle Informationen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sind verfügbar unter:
www.lafargeholcim.com

Jedes Jahr wird ein vollständiger Nachhaltigkeitsbericht publiziert.

Die Termine für die finanzielle Berichterstattung sind im Geschäftsbericht auf den Seiten 53 und 250 aufgeführt.

Ansprechpartner für Ihre spezifischen Fragen zu LafargeHolcim sind:

Corporate Communications

Telefon: +41 58 858 83 06

Fax: +41 58 858 87 19

E-Mail: communications@lafargeholcim.com

Investor Relations

Telefon: +41 58 858 87 87

Fax: +41 58 858 80 09

E-Mail: investor.relations@lafargeholcim.com

Verwaltungsrat



Beat Hess

- Präsident des Verwaltungsrates



Oscar Fanjul

- Vizepräsident des Verwaltungsrates
- Vorsitzender des Nomination, Compensation & Governance Committee



Paul Desmarais, Jr.

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Mitglied des Nomination, Compensation & Governance Committee



Patrick Kron

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Vorsitzender des Audit Committees
- Mitglied des Health, Safety & Sustainability Committee



Gérard Lamarche

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Mitglied des Audit Committees



Adrian Loader

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Vorsitzender des Health, Safety & Sustainability Committee
- Mitglied des Nomination, Compensation & Governance Committee



Jürg Oleas

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Mitglied des Audit Committee



Nassef Sawiris

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Mitglied des Nomination, Compensation & Governance Committee



Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Mitglied des Health, Safety & Sustainability Committee
- Mitglied des Nomination, Compensation & Governance Committee



Dieter Spälti

- Mitglied des Verwaltungsrates
- Mitglied des Audit Committee
- Mitglied des Health, Safety & Sustainability Committee

Verwaltungsrat Fortsetzung

Beat Hess

Präsident des Verwaltungsrates

Beruflicher Werdegang

Der 1949 geborene Schweizer Staatsbürger Beat Hess wurde 2010 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) berufen. Er ist promovierter Jurist und Schweizer Anwalt. Von 1977 bis 2003 war er erst als Rechtskonsulent und später als Chefjurist des ABB-Konzerns tätig. Von 2004 bis Ende 2010 war er Chefjurist und Mitglied der Konzernleitung der Royal Dutch Shell Gruppe, London und Den Haag.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Chairman's und Corporate Governance Committee und Vorsitzender des Compensation Committee der Nestlé S.A., Vevey, Schweiz
- Vizepräsident des Verwaltungsrates und Mitglied des Nomination & Compensation Committee der Sonova Holding AG, Stäfa, Schweiz
- Mitglied des Kuratoriums der Haager Akademie für Völkerrecht

Oscar Fanjul

Vizepräsident

Beruflicher Werdegang

Der 1949 geborene spanische und zugleich chilenische Staatsbürger Oscar Fanjul wurde 2015 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd gewählt. Oscar Fanjul besitzt einen Dokortitel in Wirtschaftswissenschaften. Er war Vizepräsident des Verwaltungsrates von Lafarge S.A. Seine Laufbahn begann er bei der Industrieholding INI, Madrid, Spanien. Oscar Fanjul war Verwaltungsratspräsident, Gründer und CEO der Repsol S.A., Madrid, Spanien. Er war Verwaltungsratspräsident der Hidroeléctrica del Cantábrico S.A., Oviedo, Spanien, sowie der Deoleo S.A., Madrid, Spanien. Darüber hinaus war er Verwaltungsratsmitglied der London Stock Exchange sowie von Unilever, London/Rotterdam, GB/Niederlande, von Areva, Frankreich, und von BBVA, Spanien.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Stellvertretender Verwaltungsratspräsident von Omega Capital, Madrid, Spanien
- Mitglied des Verwaltungsrates von Marsh & McLennan Companies, New York NY, USA
- Mitglied des Verwaltungsrates der Ferrovial S.A., Madrid, Spanien

Paul Desmarais, Jr.

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Der 1954 geborene kanadische Staatsbürger Paul Desmarais, Jr. wurde 2015 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim gewählt. Er verfügt über einen Bachelor in Betriebswirtschaft der McGill University, Montréal, Kanada, und einen MBA des European Institute of Business Administration (INSEAD), Paris, Frankreich. Von 2008 bis 2015 war er Mitglied des Verwaltungsrates von Lafarge S.A. und bis 2015 auch Mitglied ihres Strategy, Investment & Sustainable Development Committee. Paul Desmarais, Jr. ist Vorsitzender und Co-Chief Executive Officer der Power Corporation of Canada sowie Executive Co-Chairman der Power Financial Corporation, beide mit Sitz in Montréal, Kanada. Er kam 1981 zur Power Corporation, wo er im folgenden Jahr die Position des Vizepräsidenten übernahm. 1984 leitete er die Gründung der Power Financial, in der die grossen Finanz-Holdinggesellschaften der Power Corporation sowie die Pargesa Holding S.A., Genf, Schweiz, in einer einzigen juristischen Person konsolidiert wurden. Paul Desmarais, Jr. war von 1984 bis 1986 als Vice-President der Power Financial tätig, von 1986 bis 1989 als Präsident und Chief Operating Officer, von 1989 bis 1990 als Executive Vice-Chairman, von 1990 bis 2005 als Executive Chairman und von 2006 bis 2008 als Vorsitzender der Unternehmensleitung; seit 2008 ist er Executive Co-Chairman. Er war darüber hinaus von 1991 bis 1996 Vice-Chairman der Power Corporation. 1996 wurde er zum Chairman und Co-CEO der Power Corporation berufen. Von 1982 bis 1990 war er Mitglied der Geschäftsleitung der Pargesa Holding S.A. und 1991 Executive Vice-Chairman sowie anschliessend Executive Chairman der Geschäftsleitung. 2003 wurde er zum Co-Chief Executive Officer ernannt und 2013 zum Verwaltungsratspräsidenten.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Mitglied des Verwaltungsrates der Power Corporation of Canada, Montréal, Kanada
- Mitglied des Verwaltungsrates der Power Financial Corporation, Montréal, Kanada
- Vizepräsident des Verwaltungsrates von Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien
- Mitglied des Verwaltungsrates der Great-West Lifeco Inc., Winnipeg, Kanada (einschl. der Verwaltungsräte ihrer wichtigsten Tochtergesellschaften)
- Mitglied des Verwaltungsrates der IGM Financial Inc., Winnipeg, Kanada (einschl. der Verwaltungsräte ihrer wichtigsten Tochtergesellschaften)

- Verwaltungsratspräsident der Pargesa Holding S.A., Genf, Schweiz
- Mitglied des Verwaltungsrates der SGS S.A., Genf, Schweiz

Patrick Kron

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Der 1953 geborene französische Staatsbürger Patrick Kron wurde 2017 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd gewählt. Patrick Kron ist Absolvent der Ecole Polytechnique und der Paris Ecole des Mines, Frankreich. Er begann seine Laufbahn 1979 im französischen Industrieministerium, bevor er 1984 zur Pechiney-Unternehmensgruppe stiess, wo er leitende betriebliche Positionen in einem der grössten Werke des Konzerns in Griechenland bekleidete. 1988 wurde er zum Geschäftsführer der griechischen Tochtergesellschaft von Pechiney ernannt. Zwischen 1988 und 1993 hatte Patrick Kron verschiedene operative und Finanzpositionen inne, zunächst als Leiter einer Tätigkeitsgruppe in der Aluminiumverarbeitung, bevor er zum Chairman und CEO von Pechiney Électrometallurgie ernannt wurde. 1993 wurde er in die Konzernleitung der Pechiney-Unternehmensgruppe berufen und war von 1993 bis 1997 Chairman und CEO von Carbone Lorraine. Von 1995 bis 1997 leitete er den Nahrungsmittel- und Healthcare-Verpackungssektor von Pechiney und war COO der American National Can Company in Chicago, USA. Von 1998 bis 2002 war Patrick Kron Präsident des Executive Board von Imerys. Ab Juli 2001 gehörte er dem Verwaltungsrat von Alstom an, wurde im Januar 2003 zum CEO und im März 2003 zum Chairman und CEO von Alstom ernannt, eine Position, die er bis Januar 2016 bekleidete.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Gründer von PKC&I (Patrick Kron – Conseils & Investissements)
- Präsident des Verwaltungsrates von Truffle Capital, Paris, Frankreich
- Mitglied des Verwaltungsrates der Sanofi S.A., Paris, Frankreich
- Mitglied des Verwaltungsrates der Bouygues S.A., Paris, Frankreich
- Mitglied des Verwaltungsrates der Halcor Metal Works S. A., Athen, Griechenland
- Mitglied des Verwaltungsrates der Segula Technologies S.A., Nanterre, Frankreich

Gérard Lamarche

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Der 1961 geborene belgische Staatsbürger Gérard Lamarche wurde 2015 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd gewählt. Er besitzt einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität von Louvain-la-Neuve, Belgien, und schloss an der INSEAD Business School, Fontainebleau, Frankreich, das Advanced Management Program for Suez Group Executives ab. Darüber hinaus nahm er 1998 bis 1999 am Wharton International Forum teil (Global Leadership Series). Er war von 2012 bis 2016 Mitglied des Verwaltungsrates von Lafarge S.A. sowie auch Mitglied des Audit Committee und des Strategy, Investment & Sustainable Development Committee. Gérard Lamarche ist Co-CEO der Groupe Bruxelles Lambert S.A., Brüssel, Belgien. Seine Karriere begann 1983 bei Deloitte Haskins & Sells, Brüssel, Belgien. 1987 wurde er M&A Consultant in den Niederlanden. 1988 trat er als Investmentmanager in die Société Générale de Belgique, Brüssel, Belgien, ein. 1989 wurde er zum Controller befördert, und von 1992 bis 1995 war er als Berater der Abteilung für strategische Planung tätig. Er wechselte dann zur Compagnie de Suez, Paris, Frankreich, als Sonderberater des Präsidenten und Sekretärs des Verwaltungsrates und wurde später zum Senior Vice President für den Bereich Planung, Kontrolle und Rechnungswesen ernannt. Im Jahr 2000 stiess er zu NALCO (US-amerikanische Tochtergesellschaft der Suez Group mit Sitz in Naperville II, USA) als General Managing Director. 2003 wurde er zum CFO der Suez Group ernannt.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee und Vorsitzender des Remuneration Committee der Total S.A., Paris, Frankreich
- Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Audit Committee von SGS, Genf, Schweiz
- Mitglied des Verwaltungsrates von Umicore, Brüssel, Belgien

Adrian Loader

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Der 1948 geborene britische Staatsbürger Adrian Loader wurde 2006 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) berufen. Er verfügt über einen Abschluss (mit Auszeichnung) in Geschichte der Universität Cambridge und ist Mitglied des Chartered Institute of Personnel and Development. Von 2014 bis 2015 war er Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee von Holcim Ltd. Er begann seine Karriere 1969 bei Bowater und stiess ein Jahr später zu Shell. Bis 1998 bekleidete er verschiedene hohe Führungspositionen in Lateinamerika, Asien und Europa sowie auf Konzernebene. 1998 wurde er zum Generaldirektor von Shell Europe Oil Products ernannt und 2004 zum Direktor für Strategie, Planung, Nachhaltige Entwicklung und Externe Angelegenheiten der Shell Gruppe befördert. Seit 2005 leitete er die Direktion für Strategie und Geschäftsentwicklung der Royal Dutch Shell, Den Haag, Niederlande. 2007 wurde er Präsident und CEO von Shell Canada, wo er per Jahresende in den Ruhestand trat. Im Januar 2008 wurde er in den Verwaltungsrat der Candax Energy Inc., Toronto, Kanada, gewählt und war bis Juni 2010 dessen Präsident. Anschliessend war er bis August 2012 als Chairman von Compton Petroleum, Calgary, Kanada, und bis April 2016 als Präsident des Verwaltungsrates von Oracle Coalfields PLC, London, Grossbritannien, tätig.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Mitglied des Verwaltungsrates der Sherritt International Corporation, Montréal, Kanada
- Mitglied des Verwaltungsrates von Alderon Iron Ore, Montréal, Kanada
- Chairman von Resero Gas, London, Grossbritannien

J rg Oleas

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Der 1957 geborene Schweizer Staatsbürger J rg Oleas wurde 2014 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) gewählt, schied im Zusammenhang mit der Fusion zur LafargeHolcim Ltd am 10. Juli 2015 aus dem Verwaltungsrat aus und wurde an der Generalversammlung 2016 wiedergewählt. Er besitzt einen Master of Science in Maschineningenieurwissenschaften der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich, Schweiz. Er ist CEO der GEA Group Aktiengesellschaft, eines in Düsseldorf ansässigen Anlagen- und Maschinenbauunternehmens, das im deutschen Aktienindex MDAX kotiert ist. J rg Oleas ist seit Beginn seiner Tätigkeit für die GEA Group im Mai 2001 Mitglied des Vorstands der Gesellschaft. Zunächst war er für die Geschäftsaktivitäten im Bereich Chemie verantwortlich, wurde dann aber mit Wirkung ab 1. November 2004 zum Vorstandsvorsitzenden der GEA Group berufen. Vor seinem Eintritt in die GEA Group war er fast 20 Jahre für ABB und die Alstom Gruppe tätig gewesen, wo er mehrere Führungspositionen bekleidete.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Vorsitzender des Aufsichtsrates der LL Plant Engineering AG, Ratingen, Deutschland
- Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Strategy Committee der RUAG Holding AG, Bern, Schweiz

Verwaltungsrat Fortsetzung

Nassef Sawiris

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Der 1961 geborene ägyptische Staatsbürger Nassef Sawiris wurde 2015 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd gewählt. Er absolvierte einen Bachelor-Abschluss in Wirtschaftswissenschaften an der University of Chicago.

Von 2008 bis 2015 war er Mitglied des Verwaltungsrates von Lafarge S.A. sowie Mitglied äquivalenter Ausschüsse.

Nassef Sawiris ist Chief Executive Officer der OCI N.V. Diese Rolle bekleidete er zuvor bei der Orascom Construction Industries S.A.E., wo er 1982 eingetreten war. Orascom Construction Industries SAE, wo er seit 2009 auch die Funktion des Verwaltungspräsidenten übernahm, war die Vorgängerin der OCI N.V.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Mitglied des Aufsichtsrates der Adidas AG, Herzogenaurach, Deutschland
- Mitglied des International Leadership Board Executive Committee der Cleveland Clinic, Cleveland, USA
- Mitglied des Board of Trustees der University of Chicago, Chicago, USA
- Mitglied des International Council von JP Morgan
- Mitglied des EXOR Partners Council

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Die 1965 geborene dänische Staatsbürgerin Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen wurde 2013 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) gewählt. Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen hält einen Master of Science-Abschluss in Volkswirtschaft an der Universität Aarhus. Von 2014 bis 2015 war sie Mitglied des Nomination & Compensation Committee von Holcim Ltd und wurde 2016 wiedergewählt. Bis Ende 2013 war sie als Chief Executive Officer von Maersk Tankers, Kopenhagen, tätig und von 2014 bis zum 31. Dezember 2016 war sie Chief Executive Officer von Damco, Den Haag, Niederlande, einer weiteren Gesellschaft der A.P. Møller-Maersk Group, Kopenhagen, Dänemark. Bis zum 16. Februar 2018 war sie Mitglied des Verwaltungsrates der Koninklijke Vopak N.V., Rotterdam, Niederlande.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Nomination and Remuneration Committee der Ferrovial S.A., Madrid, Spanien
- Mitglied des Verwaltungsrates der Delhivery Pvt. Ltd., Gurgaon, Indien
- Mitglied des Verwaltungsrates von TCS, Mumbai, Indien
- Mitglied des Verwaltungsrates der Tata Motors Ltd, Mumbai, Indien
- Mitglied des Verwaltungsrates der Jaguar Land Rover Automotive PLC, Coventry, Grossbritannien
- Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination and Remuneration Committee sowie Vorsitzende des Audit Committee der Sulzer Ltd, Winterthur, Schweiz.

Dieter Spälti

Mitglied

Beruflicher Werdegang

Der 1961 geborene Schweizer Staatsbürger Dieter Spälti wurde 2003 in den Verwaltungsrat von LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) berufen. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich, Schweiz, und promovierte im Jahr 1989 (Dr. iur.). Von 2010 bis 2015 war er Mitglied des Audit Committee und von 2013 bis 2015 Mitglied des Governance & Strategy Committee von Holcim Ltd. Seine berufliche Karriere begann er bei der Bank of New York in New York, USA, als Kreditsachbearbeiter, von wo er 1991 als Chief Financial Officer zu Tyrolit (Swarovski Group), Innsbruck, Österreich, und Zürich, Schweiz, wechselte. Von 1993 bis 2001 war er bei McKinsey & Company, zuletzt als Partner, tätig und in zahlreiche Projekte mit Industrie-, Finanz- und Technologiefirmen in Europa, den USA und Südostasien involviert. Im Oktober 2002 trat er als Partner in die Spectrum Value Management Ltd, Rapperswil-Jona, Schweiz, ein, welche alle privaten und industriellen Beteiligungen der Familie Thomas Schmidheiny verwaltet. Seit 2006 ist er Chief Executive Officer der Spectrum Value Management Ltd, Rapperswil-Jona, Schweiz.

Sonstige Tätigkeiten und Funktionen

- Mitglied des Verwaltungsrates der Spectrum Value Management Ltd, Rapperswil-Jona, Schweiz
- Mitglied des Verwaltungsrates der Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona, Schweiz



Konzernleitung¹



Jan Jenisch

CEO

Ernennung: 2017

Nationalität: Deutsch

Geburtsjahr: 1966



Keith Carr

Mitglied

Ernennung: 2019

Nationalität: Britisch

Geburtsjahr: 1966



Marcel Cobuz

Mitglied

Ernennung: 2018

Nationalität: Rumänisch und Französisch

Geburtsjahr: 1971



Feliciano González Muñoz

Mitglied

Ernennung: 2019

Nationalität: Spanisch

Geburtsjahr: 1963



Miljan Gutovic

Mitglied

Ernennung: 2018

Nationalität: Australisch

Geburtsjahr: 1978



Martin Kriegner

Mitglied

Ernennung: 2016

Nationalität: Österreichisch

Geburtsjahr: 1961

¹ Ab 7. März 2019



Oliver Osswald

Mitglied

Ernennung: 2016

Nationalität: Schweizerisch

Geburtsjahr: 1971



Géraldine Picaud

Mitglied

Ernennung: 2018

Nationalität: Französisch

Geburtsjahr: 1970



René Thibault

Mitglied

Ernennung: 2018

Nationalität: Kanadisch

Geburtsjahr: 1966

Konzernleitung¹ Fortsetzung

Jan Jenisch

CEO

Jan Jenisch ist seit dem 1. September 2017 CEO von LafargeHolcim. Er studierte in der Schweiz und in den USA und schloss an der Universität Freiburg, Schweiz, mit einem MBA (lic. rer. pol.) ab. Ab 2012 war Jan Jenisch als Chief Executive Officer der Sika AG tätig, die Systeme und Produkte für den Baustoff- und Automobilsektor entwickelt und fertigt. Unter seiner Leitung expandierte Sika in neue Märkte und setzte Massstäbe in puncto Umsatz und Rentabilität. Jan Jenisch kam 1996 zu Sika und war in verschiedenen leitenden Positionen und in mehreren Ländern tätig. 2004 wurde er in die Geschäftsleitung berufen und war dort für die Industriedivision verantwortlich. Von 2007 bis 2012 war er ausserdem Präsident für Asien, Ozeanien. Er ist nichtexekutives Verwaltungsratsmitglied bei der börsenkotierten Schweizer Technologies AG und dem in Privatbesitz befindlichen Unternehmen Glas Troesch.

Urs Bleisch

Mitglied

Urs Bleisch ist seit September 2014 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim (damals „Holcim Ltd“) und für den Bereich Wachstum und Performance zuständig. Er absolvierte einen Master of Science in Business and Economics an der Universität Basel. Er nahm 1994 seine Tätigkeit bei Holcim als Leiter des IT-Bereichs bei Holcim Schweiz auf. Ab dem Jahr 2000 war er im Konzern für den Bereich Informationstechnologie verantwortlich und trug entscheidend zur Entwicklung und Umsetzung der globalen IT-Strategie des Holcim-Konzerns bei. Seit 2011 steuerte er die Funktion Information & Knowledge Management der Holcim Group Support Ltd. Im Jahr 2012 wurde Urs Bleisch zum CEO von Holcim Group Services Ltd und von Holcim Technology Ltd. ernannt. Seit Juli 2015 leitet er die globalen Funktionen Cement Industrial Performance, Project Management & Engineering, Logistics, Procurement, Waste Management/Geocycle, Aggregates und Performance Navigation. Im Januar 2018 übernahm er zusätzlich die Verantwortung für den kommerziellen Bereich, die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie die Kapazitäten, um diese Lösungen an Kunden auf der ganzen Welt zu liefern.

Marcel Cobuz

Mitglied

Marcel Cobuz ist seit Januar 2018 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim und ist für die Region Europa zuständig. Er besitzt einen Abschluss im Studiengang „Law and Global Economics“ an der Universität Bukarest und absolvierte Fortbildungsprogramme für Führungskräfte. Marcel Cobuz stiess im Jahr 2000 zum Unternehmen. Er war bei LafargeHolcim in mehreren operativen Funktionen in sechs verschiedenen Ländern tätig und hat sich in dieser Zeit einen starken Leistungsausweis im Bereich GuV aufgebaut. Er war bisher für die Geschäftsleitungen in Indonesien, Irak und Marokko verantwortlich. Im Rahmen seiner Aufgaben in verschiedenen Ländern zeichnete sich Marcel Cobuz insbesondere durch Investitionen in neue Angebote im Bereich Gebäude- und Infrastruktur, Konstruktion und Betrieb neuer Anlagen und Management von Joint Ventures und Partnerschaften in börsenkotierten Unternehmen aus. Von 2012 bis 2015 war er in mehreren Konzernpositionen massgeblich an der Leitung des Organisationsumbaus im gesamten Konzernmarketing beteiligt, bevor er die Leitung des Global Pre-Merger Integration Project zwischen Lafarge und Holcim übernahm.

Miljan Gutovic

Mitglied

Miljan Gutovic ist seit Juli 2018 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim und ist für die Region Naher Osten, Afrika verantwortlich. Er besitzt einen Bachelor in Bauingenieurwesen und einen von der University of Technology in Sydney verliehenen Dokortitel in Ingenieurwesen. Miljan Gutovic stiess in der Funktion des Head of Marketing & Innovation zu LafargeHolcim und war verantwortlich für Produktentwicklung und gewerbliche Lösungen. Mit mehr als 13 Jahren Erfahrung als General Manager im Baustoffsektor besitzt Miljan Gutovic einen starken Leistungsausweis im Bereich Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien in der Region Naher Osten und in Australien.

Martin Kriegner

Mitglied

Martin Kriegner ist seit August 2016 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim und ist für die Region Asien verantwortlich. Er schloss ein Jurastudium an der Universität Wien mit einem Doktorat ab und erwarb einen MBA an der Wirtschaftsuniversität Wien. Martin Kriegner kam 1990 zum Konzern und wurde 1998 CEO von Lafarge Permooser AG, Österreich. 2002 ging er nach Indien, um dort die Geschäfte von Lafarge zu leiten, und war später Präsident der Zementpartei der Region Asien in Kuala Lumpur. 2012 wurde er CEO von Lafarge India für die Sparten Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton. Im Juli 2015 wurde er zum Länderbereichsleiter für Mitteleuropa von LafargeHolcim und 2016 zum Leiter für Indien ernannt. Mit Wirkung ab Januar 2018 ist Martin Kriegner für Asien, einschliesslich Australien und Neuseeland, verantwortlich.

Oliver Osswald

Mitglied

Oliver Osswald ist seit August 2016 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim und ist für Mittel- und Südamerika verantwortlich. Er studierte an der Technischen Hochschule in Ulm und verfügt über einen Executive-Education-Abschluss an der Harvard Business School. Oliver Osswald kam 1995 zu Holcim Apasco in Mexiko. Zwischen 1999 und 2005 war er verantwortlich für mehrere Werke in der Schweiz und in Deutschland. Von 2005 bis 2010 bekleidete er Positionen in der Geschäftsleitung und im Marketing bei Holcim Schweiz. 2012 wurde er Geschäftsführer von Holcim Apasco in Mexiko und übernahm 2014 die Leitung der Geschäfte in Argentinien.

Géraldine Picaud

Mitglied

Géraldine Picaud ist seit Januar 2018 Chief Financial Officer von LafargeHolcim. Sie absolvierte einen MBA an der Reims Business School. Géraldine Picaud wechselte vom CAC 40-kotierten Augenoptik-Unternehmen Essilor International, wo sie als CFO des Konzerns tätig war, zu LafargeHolcim. Zuvor war sie CFO bei Volcafe

Holdings, dem in der Schweiz ansässigen Kaffeegeschäft von ED&F Man. Géraldine Picaud fing 2007 bei ED&F Man in London zunächst als Head of Corporate Finance mit Zuständigkeit für M&A an. Davor hatte sie 13 Jahre lang die Funktion des CFO beim internationalen Spezialchemieunternehmen Safic Alcan bekleidet, zunächst als Head of Business Analysis, später als CFO. Die berufliche Laufbahn von Géraldine Picaud begann bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen.

René Thibault

Mitglied

René Thibault ist seit Januar 2018 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim und ist für die Region Nordamerika verantwortlich. Er verfügt über einen Abschluss der Queen's University in Bauingenieurwesen und absolvierte das Advanced Management Program der Harvard Business School. René Thibault kam 1989 zum Unternehmen und hat eine ausserordentliche Wirtschaftskompetenz mit besonderer Expertise in nachgelagerten Kundenangeboten aufgebaut. Nachdem er Führungsfunktionen in Kanada durchlaufen hatte, bekleidete René Thibault ab 2007 die Aufgabe des Vice President, Strategy for Europe and Africa mit Sitz in Frankreich. Nach seiner Rückkehr nach Kanada im Jahr 2009 wurde er Leiter der Sparte Aggregates & Concrete in der Region Westkanada. 2012 erfolgte seine Ernennung zum CEO Westkanada, und sein Aufgabenbereich wurde um das Zementgeschäft erweitert.

Die nachstehenden Mitglieder kamen nach Ende 2018 in die Konzernleitung.

Keith Carr

Mitglied

Keith Carr ist seit Januar 2019 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim und Head of Legal & Compliance. Er kam 2017 zu LafargeHolcim als Group General Counsel. Neben der Funktion Legal & Compliance zeichnet er seit 2018 auch für die Funktion Security verantwortlich. Vor seinem Eintritt bei LafargeHolcim war Keith Carr General Counsel der Power Division von GE. Davor übte er verschiedene Funktionen bei Alstom SA, ABB und Rolls Royce aus, unter anderem als Group General Counsel und als Mitglied der Konzernleitung von Alstom sowie als General Counsel der Power Division von Alstom. Er ist britischer Staatsangehöriger und hat einen LLB-Abschluss der Northumbria University. Zudem ist er in England und Wales als Rechtsanwalt und Chartered Company Secretary zugelassen.

Feliciano González Muñoz

Mitglied

Feliciano González Muñoz ist seit Januar 2019 Mitglied der Konzernleitung von LafargeHolcim und Head of Human Resources. Er arbeitet seit mehr als elf Jahren in Personalfunktionsbereichen bei LafargeHolcim. Bevor er 2018 Head of Human Resources wurde, war Feliciano González Muñoz HR-Leiter für Europa und kommissarischer CEO Spanien von 2013 bis 2015. Feliciano González Muñoz erwarb eine Dokortitel in Jura an der Universidad Complutense de Madrid und hat einen Abschluss als Executive MBA des Instituto de Empresas, Madrid. Vor seinem Eintritt bei LafargeHolcim arbeitete er erfolgreich bei Fujitsu Ltd, BPB Plc und Almirall.

Vergütungsbericht

Die Vergütungspolitik für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung ist so gestaltet, dass sie die Strategie von LafargeHolcim unterstützt: Sie hilft dem Unternehmen, Talente anzuziehen, zu motivieren und zu binden, und bringt gleichzeitig die Interessen des Unternehmens mit denen der Aktionäre in Einklang.

Die Vergütungsstruktur für die Konzernleitung ist ein ausgewogenes System, das kurz- und langfristige Leistungen berücksichtigt, absolute und relative sowie finanzielle und nichtfinanzielle Leistungskennzahlen verbindet und die Vergütung in Form eines Mix aus Barzahlung und Unternehmensanteilen gewährt. Um die Interessen der Konzernleitungsmitglieder noch besser auf jene der Aktionäre auszurichten, wird von ihnen erwartet, dass sie im Laufe der Zeit einen Mindestanteil an Aktien von LafargeHolcim aufbauen.

Der Vergütungsbericht vermittelt detaillierte Informationen über die Vergütungsprogramme bei LafargeHolcim, die den Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung im Jahre 2018 gewährte Vergütung sowie die Governance in Bezug auf die Vergütung. Der Bericht wurde in Übereinstimmung mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), dem in der Richtlinie Corporate Governance (RLCG) der SIX Swiss Exchange (SIX) dargelegten Standard und den Grundsätzen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse verfasst.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich freue mich, Ihnen den Vergütungsbericht von LafargeHolcim für das Geschäftsjahr 2018 zu präsentieren. Er wurde entsprechend den geltenden Gesetzen, Regeln und Bestimmungen erstellt. Als führender globaler Anbieter von Baustoffen und Lösungen wollen wir für unsere Mitarbeiter ein erstklassiger Arbeitgeber sein. Untermauert wird dies von unseren Vergütungsregelungen, die darauf abzielen, die für unseren weltweiten Erfolg benötigten qualifizierten Talente anzuziehen, zu motivieren und zu behalten – und gleichzeitig unseren Aktionären hervorragende Renditen zu bieten.

Im Jahr 2018 beschleunigte sich unsere Dynamik in der zweiten Jahreshälfte, in der wir unsere Absatzziele übertrafen. Die Rentabilität stieg mit dem Abschluss eines sehr erfolgreichen Jahres überproportional. Daneben gab es im Jahr 2018 in der Konzernleitung mehrere Personaländerungen. Per Januar 2018 trat Géraldine Picaud ihr Amt als neue Finanzchefin (CFO) an. Die Positionen des Head of Performance & Cost und Head of Growth & Innovation wurden in einer Funktion zusammengefasst. Marcel Cobuz wurde zum Head of Europe und René Thibault wurde zum Head of North America ernannt. Caroline Luscombe verliess die Konzernleitung im Mai 2018 und wurde nicht unmittelbar ersetzt. Schliesslich wurde Miljan Gutovic im Juli 2018 zum Head of Middle East & Africa befördert.

Das Nomination, Compensation & Governance Committee („NCGC“) beauftragte 2018 eine neue unabhängige Beratungsgesellschaft für die Vergütung, die mit einer Reihe unserer Grossaktionäre zusammenarbeitet. Es führte eine strategische Prüfung der Vergütungsprogramme für die Konzernleitung durch, um ihre kontinuierliche Ausrichtung auf die

Unternehmensstrategie und die Interessen der Aktionäre sicherzustellen. Als Ergebnis dieser Prüfung stellte das NCGC fest, dass zwar keine grundsätzliche Änderung der Vergütungsprogramme erforderlich sei, bestimmte Governance-Aspekte jedoch ab 2019 verstärkt werden sollten:

- Überarbeitete Kündigungsbestimmungen für das jährliche Anreizprogramm;
- Einführung einer Rückzahlungsklausel (clawback) und Malus-Regelung im Rahmen des jährlichen Anreizprogramms;
- Verstärkung der bestehenden Richtlinien zum Aktienbesitz.

Ansonsten wurde die Gesamtgestaltung der Anreizprogramme, wie im letztjährigen Vergütungsbericht erwähnt, bestätigt:

- Jahresbonus: auf Basis des Finanzergebnisses (85 Prozent), einschliesslich der relativen Leistung von LafargeHolcim gegenüber den Vergleichsunternehmen, sowie des Bereichs Gesundheit und Sicherheit (15 Prozent). Der Jahresbonus wird zur Hälfte in bar und zur Hälfte in gesperrten Aktien entrichtet.
- Langfristige Anreize: Eine Kombination aus Performance-Aktien, die einer dreijährigen Vesting-Periode (Erdienungszeitraum) unterliegen und auf dem Gewinn pro Aktie (EPS) sowie der Kapitalrendite (ROIC) beruhen, und Performance-Optionen, die einer fünfjährigen Vesting-Periode unterliegen und auf dem Total Shareholder Return (TSR) basieren.

Das NCGC erfüllte im Laufe des Jahres seine regulären Aufgaben wie die Nachfolgeplanung für Positionen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung, die Festlegung der Leistungsziele zu Jahresbeginn und die Leistungsbeurteilung am Jahresende, die Festlegung der Vergütung für Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung, die Erstellung des



➤
Oscar Fanjul
Vorsitzender des Nomination,
Compensation & Governance Committee (NCGC)

Vergütungsberichtes und die Vorbereitung der „Say-on-Pay“-Aktionärsabstimmung an der Generalversammlung. Weitere Einzelheiten über die Tätigkeiten des NCGC während des Berichtsjahres und die Vergütungsprogramme können Sie dem vorliegenden Bericht entnehmen. Dieser Vergütungsbericht wird an der Generalversammlung 2019 zu einer konsultativen Abstimmung durch die Aktionäre vorgelegt. Wir werden unser Vergütungssystem auch künftig beurteilen und überprüfen, um sicherzustellen, dass es in dem sich wandelnden Geschäftsumfeld des Unternehmens noch seinen Zweck erfüllt und gut auf die Interessen unserer Aktionäre abgestimmt ist. Ausserdem werden wir weiterhin einen offenen Dialog mit unseren Aktionären und deren Vertretern pflegen. Wir möchten Ihnen an dieser Stelle für Ihre Perspektiven zur Vergütung der Geschäftsleitung danken und sind sicher, dass Sie diesen Bericht informativ finden werden.

Oscar Fanjul
Vorsitzender des Nomination,
Compensation & Governance Committee (NCGC)

Vergütung auf einen Blick

Zusammenfassung der Vergütung für den Verwaltungsrat im Jahr 2018

Um die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder bei der Ausübung ihrer Aufsichtsfunktion sicherzustellen, erhalten sie nur eine Festvergütung. Diese wird in

bar und in Form von Aktien mit einer fünfjährigen Sperrfrist entrichtet. Das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat enthält keine leistungsabhängigen Komponenten.

Jährliche Festvergütung	Bar (in CHF)	Aktien (in CHF)	Pauschale Aufwandsentschädigung (in CHF)	Vergütung der Committee-Mitglieder	Vorsitzender (in CHF)	Mitglied (in CHF)
Präsident des Verwaltungsrates ¹	825 000	825 000	70 000 ²	Audit Committee	160 000	40 000
Vizepräsident des Verwaltungsrates ¹	200 000	200 000	10 000	NCGC	0 ³	40 000
Verwaltungsratsmitglied	100 000	100 000	10 000	HSSC	125 000	40 000

¹ Nicht zum Bezug von Committee-Vergütungen berechtigt

² Enthält eine Sekretariatszulage von CHF 60 000 p.a.

³ Die CHF 125 000 für den Vorsitzenden des NCGC werden nicht gezahlt, weil diese Position vom Vizepräsidenten des Verwaltungsrates gehalten wird und dieser keine Committee-Vergütungen erhält.

Zusammenfassung der Vergütung für die Konzernleitung im Jahr 2018

Die Vergütungspolitik für die Konzernleitung ist so gestaltet, dass sie die Strategie von LafargeHolcim unterstützt: Sie hilft dem Unternehmen, Talente anzuziehen, zu motivieren und zu binden und bringt gleichzeitig die Interessen des Unternehmens mit jenen der Aktionäre in Einklang. Die Vergütungsstruktur ist ein

ausgewogenes System, das kurz- und langfristige Leistungen berücksichtigt, absolute und relative sowie finanzielle und nichtfinanzielle Leistungskennzahlen verbindet und die Vergütung in Form eines Mix aus Barzahlung und Unternehmensanteilen gewährt.

Die Vergütung der Konzernleitung setzt sich aus festen und variablen Bestandteilen zusammen. Das Grundgehalt und die Nebenleistungen bilden die feste Vergütung. Sie basieren auf der gängigen Marktpraxis. Die variable Vergütung fördert und honoriert die konzernweite und regionale Leistung auf Basis ehrgeiziger und anspruchsvoller Zielvorgaben. Wie nachfolgend dargestellt, besteht sie aus kurz- und langfristigen Komponenten.

Vergütungselement	Zweck	CEO	Konzernleitung
Grundgehalt	Vergütung für die Funktion		
Altersvorsorgeleistungen	Risikoabsicherung, anziehen und binden		
Jahresbonus	Vergütung für jährliche Leistung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatives Konzernergebnis (30%) ▪ Wiederkehrender EBITDA (30%) ▪ Free Cashflow (25%) ▪ Gesundheit und Sicherheit (15%) 	Ziel: CEO: 125% des Gehaltes Maximale Auszahlung: 166,7% des Zieles (250% des Gehaltes)	Ziel: Konzernleitung: 75% des Gehaltes Maximale Auszahlung: 166,7% des Zieles (125% des Gehaltes)
Langfristiger Anreiz	Vergütung für langfristige Leistung (3 bis 5 Jahre) und Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance-Aktien: EPS und ROIC ▪ Performance-Optionen: TSR 	Performance-Aktien: Ziel: 125% des Gehaltes. Maximales Vesting: 200% des Zieles (250% des Gehaltes). Performance-Optionen: Fair Value: 52,5% des Gehaltes	Performance-Aktien: Ziel: 70% des Gehaltes. Maximales Vesting: 200% des Zieles (140% des Gehaltes). Performance-Optionen: Fair Value: 26% des Gehaltes

Richtlinien zum Aktienbesitz: Der CEO sollte mindestens 300 Prozent seines jährlichen Grundgehaltes in Aktien halten, die übrigen Mitglieder der Konzernleitung 150 Prozent.

Für das langfristige Anreizprogramm (LTI) gelten Rückzahlungs- (clawback) und Malus-Regelungen.

Vergütung des Verwaltungsrates im Jahr 2018

Die dem Verwaltungsrat im Geschäftsjahr 2018 gewährte Vergütung liegt innerhalb der an der Generalversammlung (GV) genehmigten Grenzwerte. Die Vergütungsperiode ist noch nicht abgeschlossen, eine endgültige Bewertung wird im Geschäftsbericht 2019 veröffentlicht.

Vergütung der Konzernleitung für 2018

Die der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2018 gewährte Vergütung liegt innerhalb der an der Generalversammlung genehmigten Grenzwerte.

Zusammenfassung der Leistung im Jahr 2018

Im Jahr 2018 stieg der Nettoverkaufserlös auf vergleichbarer Basis um 5,1 Prozent, der wiederkehrende EBITA erhöhte sich um 3,6 Prozent.

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (in CHF)	Tatsächlicher Betrag (in CHF)
GV 2017 – GV 2018	5 400 000	5 085 662
GV 2018 – GV 2019	4 800 000	Noch festzulegen ¹

¹ Die Vergütungsperiode ist noch nicht abgeschlossen, eine endgültige Bewertung wird im Vergütungsbericht 2019 veröffentlicht

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (in CHF)	Tatsächlicher Betrag (in CHF)
Geschäftsjahr 2018	40 500 000	30 413 194

- Jahresbonus 2018: durchschnittliche Auszahlung von 81,5% Prozent des Zielwerts an die Konzernleitung
- Langfristige Anreize 2018: Die im Jahr 2015 gewährten und im Jahr 2018 fälligen Performance-Aktien verfielen, während das Vesting-Niveau bei Performance-Optionen bei 70 Prozent lag

Veränderungen ab 2019

- Jahresbonus: Erhöhung der maximalen Auszahlung von 166,7 auf 200 Prozent des Ziels, Veränderung der Kündigungsbestimmungen und Einführung einer Rückzahlungsklausel (clawback) und Malus-Regelung.
- Langfristige Anreize: Vesting der Performance-Optionen basiert auf dem relativen TSR anstatt dem absoluten TSR.
- Richtlinien zum Aktienbesitz: Erhöhung des Anteils am jährlichen Grundgehalt von 300 auf 500 Prozent für den CEO und von 150 auf 200 Prozent für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung.

Vergütungsregelung

- Die Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf die Vergütung sind in den Statuten und im Organisationsreglement von LafargeHolcim, wie im Corporate Governance Abschnitt beschrieben, geregelt.
- Die voraussichtlichen maximalen Gesamtbeträge für die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung hängen von der verbindlichen Abstimmung der Aktionäre an der Generalversammlung ab.
- Der Vergütungsbericht wird an der Generalversammlung zu einer konsultativen Abstimmung durch die Aktionäre vorgelegt.
- Der Verwaltungsrat wird in allen Angelegenheiten der Vergütung und Corporate Governance durch das NCGC unterstützt. Die Mitglieder des NCGC werden jährlich von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt.

Vergütungssystem: Verwaltungsrat

Um die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder bei der Wahrnehmung ihrer Aufsichtspflichten zu garantieren, erhalten sie nur eine Festvergütung. Sie nehmen nicht an den Personalvorsorgeplänen von LafargeHolcim teil. Ein Teil der Vergütung wird in Aktien gezahlt, die für einen Zeitraum (Sperrfrist) von fünf Jahren nicht verkauft und verpfändet werden dürfen, um die Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre zu verstärken.

Die Vergütung des Verwaltungsrates besteht aus einer jährlichen Festvergütung für den Präsidenten, Vizepräsidenten oder die Mitglieder des Verwaltungsrates und Zusatzhonoraren für Mitgliedschaften in Committees des Verwaltungsrates, entweder als Vorsitzender oder als Mitglied. Der Präsident und der Vizepräsident erhalten keine Vergütung für ihre

Rolle als Vorsitzender oder Mitglied von Committees. Die jährliche Festvergütung wird teilweise in bar und teilweise in Aktien ausbezahlt. Letztere unterliegen einer Sperrfrist von fünf Jahren, während der die Aktien weder verkauft noch verpfändet werden dürfen. Die Committee-Honorare werden bar ausgezahlt. Ausserdem wird eine pauschale Aufwandsentschädigung in bar entrichtet, und der Präsident des Verwaltungsrates erhält eine Sekretariatszulage. Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten abgesehen von Reisekosten im Ausland keine weitere Rückerstattung von Geschäftsausgaben.

Die Barvergütung wird vierteljährlich an die Mitglieder des Verwaltungsrates und monatlich an den Präsidenten ausgezahlt. Die Aktien werden für die laufende Amtszeit (Amtsjahr) im März zugeteilt.

Unter aussergewöhnlichen Umständen können an Mitglieder des Verwaltungsrates Zusatzhonorare ausgezahlt werden, wenn über den normalen Arbeitsumfang hinausgehende Aufgaben im Rat anfallen. Im Berichtsjahr wurden keine dieser aussergewöhnlichen Honorare ausgezahlt.

Vergütungsmodell für den Verwaltungsrat

Jährliche Festvergütung (brutto jährlich)	Vergütung in bar in CHF	Aktienbezogene Vergütung ² in CHF	Aufwandsentschädigung in CHF	Sekretariatszulage in CHF
Präsident des Verwaltungsrates ¹	825 000	825 000	10 000	60 000
Vizepräsident des Verwaltungsrates ¹	200 000	200 000	10 000	
Mitglieder des Verwaltungsrates	100 000	100 000	10 000	
Vergütungen des Committee (brutto jährlich)		Vergütung in bar in CHF		
Vorsitzender Audit Committee		160 000		
übrige Committee-Vorsitzende ¹ (NCGC, Health and Safety Committee)		125 000		
Committee-Mitglied ¹		40 000		

¹ Der Präsident und der Vizepräsident des Verwaltungsrates sind nicht zum Bezug von Committee-Vergütungen berechtigt.

² Umgerechnet in Aktien auf Basis des durchschnittlichen Aktienkurses zwischen 1. Januar 2019 und 15. Februar 2019.

Vergütungssystem: Konzernleitung

Die Vergütungspolitik für die Konzernleitung ist so gestaltet, dass sie die Strategie von LafargeHolcim unterstützt: Sie hilft dem Unternehmen, Talente anzuziehen, zu motivieren und zu binden und bringt

gleichzeitig die Interessen des Unternehmens mit jenen der Aktionäre in Einklang. Die Vergütungsprogramme beruhen auf den folgenden Grundsätzen:

Grundsatz	Beschreibung
Leistungsbezogene Vergütung	Vergütung für kurzfristige Leistung und langfristigen Erfolg auf Basis einer ausgewogenen Kombination von absoluten und relativen Leistungskriterien sowie finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen.
Ausrichtung auf die Aktionäre	Ein Teil der Vergütung wird in Aktien des Unternehmens entrichtet, wodurch die Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre verstärkt wird. Ferner wird von den Mitgliedern der Konzernleitung erwartet, dass sie im Laufe der Zeit einen Mindestanteil an Aktien von LafargeHolcim aufbauen.
Konkurrenzfähig im Marktumfeld	Die Vergütung ist konkurrenzfähig mit anderen Unternehmen, im Vergleich zu anderen denen LafargeHolcim im Wettbewerb um Talente steht.
Internes Eigenkapital	Vergütungsentscheidungen werden unter Berücksichtigung des internen Eigenkapitals und der Einheitlichkeit getroffen.
Transparenz	Die Vergütungsprogramme sind einfach und transparent.

Die Vergütung von Mitgliedern der Konzernleitung umfasst folgende Elemente:

- Festes Grundgehalt
- Altersvorsorgeleistungen
- Variable Vergütung: jährliche und langfristige Anreize

Vergütungsmodell für die Konzernleitung

Element	Zweck	Struktur	Faktoren	Leistungs-kennzahlen
Grundgehalt	Anziehen und binden	Monatlich in bar bezahlter Fixbetrag	- Aufgaben und Verantwortlichkeiten - Marktwert - Erfahrung	
Altersvorsorge und Versicherungen	Risikoabsicherung	Beiträge an Vorsorgeeinrichtungen, Nebenleistungen, Versicherungen	- Marktpraxis - Funktion	
Nebenleistungen	Anziehen und binden	- Nebenleistungen - Zulage für Geschäftswagen - Umzugsbeihilfe	- Marktpraxis - Funktion	
Jahresbonus	Belohnung für kurzfristige Leistung	Variabler Betrag, ausbezahlt jeweils zur Hälfte in bar und in Aktien (Sperrfrist drei Jahre)	Jährliche finanzielle und nichtfinanzielle Leistung	- Relatives Umsatzwachstum - Relatives EBITDA-Wachstum - Wiederkehrender EBITDA - Free Cashflow - Gesundheit und Sicherheit
Langfristige Anreize (LTI)	- Honorieren langfristiger Leistung - Ausrichten auf Aktionäre - Binden	- Performance-Aktien unterliegen einem dreijährigen Erdienungszeitraum - Performance-Optionen unterliegen einem fünfjährigen Erdienungszeitraum	Langfristiges Finanzergebnis	- Gewinn pro Aktie - Eigenkapitalrendite - Total Shareholder Return

Grundgehälter

Die jährlichen Grundgehälter werden auf Basis folgender Faktoren festgelegt:

- Reichweite, Umfang und Verantwortlichkeiten der Funktion sowie die zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Kompetenzen;
- Externer Marktwert der Funktion;
- Kompetenzen, Erfahrung und Leistung des Mitarbeitenden in der Position.

Zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt werden die Grundgehälter der Konzernleitung jährlich überprüft. Dabei wird auf die Tragbarkeit für das Unternehmen, Benchmark-Informationen, die interne Einheitlichkeit und die Leistung der einzelnen Mitarbeitenden geachtet. Ziel ist es, Gehälter zu bieten, die im Grossen und Ganzen mit der kompetitiven Marktpraxis ausgewählter Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) übereinstimmen (weitere Angaben zur Vergleichsgruppe für das Benchmarking finden Sie im Abschnitt „Vergütungsregelung“).

Altersvorsorgeleistungen

Die Mitglieder der Konzernleitung nehmen an den Vorsorgeplänen des Landes teil, in dem ihr Arbeitsvertrag ausgestellt wurde. Die Leistungen beinhalten im Wesentlichen Vorsorgepläne, Versicherungen und Krankenversicherungen, die darauf ausgerichtet sind, einen angemessenen Schutzgrad für die Mitarbeitenden und ihre Angehörigen in Bezug auf die Gesundheit, Pensionierung, Invalidität und Tod zu bieten. Die Mitglieder der Konzernleitung, die einen Schweizer Anstellungsvertrag besitzen, nehmen am leistungsorientierten Vorsorgeplan von LafargeHolcim für in der Schweiz ansässige leitende Führungskräfte teil. Dieser sieht bei Pensionierung von Mitgliedern der Konzernleitung von LafargeHolcim im Alter von 62 Jahren bei einer Dienstzeit von 10 Jahren in der Führungsebene und 20 Jahren innerhalb des Konzerns einen Betrag von 40 Prozent

des durchschnittlichen Grundgehaltes der vergangenen drei Jahre vorsieht, einschliesslich aller sonstigen Pensionsbezüge, welche die Teilnehmer erhalten können. Eine vorzeitige oder aufgeschobene Pensionierung führt zu Leistungsanpassungen auf der Basis versicherungsmathematischer Berechnungen. Die Mitglieder der Konzernleitung mit ausländischen Arbeitsverträgen sind entsprechend den Marktbedingungen und ihrer Position versichert. Jeder Plan unterscheidet sich abhängig vom lokalen Wettbewerbsumfeld und den rechtlichen Vorgaben und entspricht als Mindestvorgabe den gesetzlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes.

Leistungen und Nebenleistungen

Mitglieder der Konzernleitung können abhängig von der im Land des Arbeitsvertrags bestehenden kompetitiven Marktpraxis bestimmte Nebenleistungen für Führungskräfte beziehen, beispielsweise einen Geschäftswagen, Beförderungszulagen und weitere Sachleistungen. Führungskräfte, die umziehen, können in Übereinstimmung mit der International Mobility Policy von LafargeHolcim zudem Leistungen für Expatriates wie Wohn-, Schul- und Reisezulagen beziehen. Der monetäre Wert dieser weiteren Vergütungselemente wird zum aktuellen Marktwert gemessen und ist in der Offenlegung der Vergütungstabellen enthalten.

Jahresbonus

Der Jahresbonus honoriert die finanziellen Ergebnisse und das Erreichen der Ziele im Bereich Gesundheit und Sicherheit auf Konzern- und regionaler Ebene (je nach Funktion) über einen Zeithorizont von einem Jahr.

Der angestrebte Jahresbonus (d.h. der Bonusbetrag bei einer Zielerreichung von 100 Prozent) wird als Prozentsatz des Grundgehaltes angegeben und beläuft sich auf 150 Prozent für den CEO und 75 Prozent für andere Mitglieder der Konzernleitung. Die Auszahlung ist auf 166,7 Prozent des Zielwerts, d.h. 250 Prozent des Grundgehaltes für den CEO und 150 Prozent des Grundgehaltes für andere Mitglieder der Konzernleitung, begrenzt.

Das Finanzergebnis wird in absoluten (gegenüber selbstgesetzten Zielen) und relativen Zahlen gegenüber einer Vergleichsgruppe von Unternehmen gemessen, die von ähnlichen Marktzyklen abhängen.

- Das absolute Finanzergebnis umfasst den wiederkehrenden EBITDA als Mass für die konzernweite und regionale operative Profitabilität sowie den Free Cashflow als Massstab für die Fähigkeit des Unternehmens, liquide Mittel zu generieren. Das NCGC legt einen Zielwert für die erwartete Leistung (entsprechend einer Auszahlung von 100 Prozent) und einen Schwellenwert für die Leistung fest, unterhalb dessen keine Auszahlung vorgenommen wird. Ausserdem bestimmt es ein maximales Leistungs-niveau als Obergrenze für die Auszahlung.

Zementhersteller	Baustoffunternehmen	Bauzulieferer
Boral	Carlisle	Acciona
Buzzi Unicem	James Hardie	ACS
Cemex	RPM	Bouygues
CRH	Saint-Gobain	Vinci
Heidelberg Cement	Sika	
Vicat		

Das relative Finanzergebnis umfasst das Wachstum von Umsatz und dem wiederkehrenden EBITDA des Konzerns gegenüber den Vergleichsunternehmen. Die relative Leistung des Unternehmens soll belohnt werden, um Faktoren ausserhalb des Kontrollbereichs der Geschäftsleitung zu neutralisieren. Ziel ist es, zumindest den Median innerhalb der Vergleichsgruppe zu erreichen, die einem Auszahlungsfaktor von 100 Prozent entspricht. Zur Vergleichsgruppe zählen Unternehmen, die aufgrund ihrer vergleichbaren Produkte, Technologien,

Kunden, Lieferanten oder Anleger ausgewählt wurden und von ähnlichen Marktzyklen abhängen. Die Unternehmen der Vergleichsgruppe sind auf Seite 122 aufgeführt.

Die relative Leistung wird vom unabhängigen Schweizer Finanz-Research-Unternehmen Obermatt gemessen, das sich auf die Indexierung der operativen Leistung von Unternehmen konzentriert.

Die Zielerreichung im Bereich Gesundheit und Sicherheit wird anhand eines Score

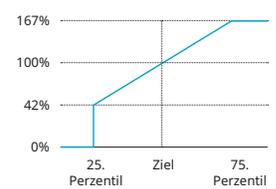
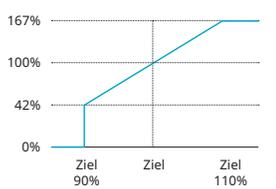
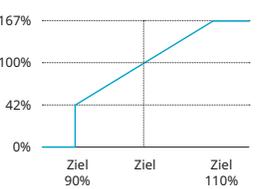
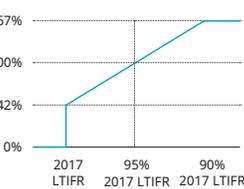
gemessen, der Verbesserungen der Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen (LTIFR) reflektiert. Das NCGC berücksichtigt bei der Bestimmung des Zielerreichungsniveaus zudem die Gesamtergebnisse im Bereich Gesundheit und Sicherheit.

Der Jahresbonus wird zur Hälfte in bar und zur Hälfte in Aktien, mit einer dreijährigen Sperrfrist, bezahlt.

Die Gestaltung der jährlichen Anreize für die Konzernleitung ist nachfolgend zusammengefasst (Tabelle Seite 123).

Zusammenfassung Jahresbonus

Funktion	CEO	Andere Mitglieder der Konzernleitung
Angestrebter Anreizbetrag	150 Prozent des Gehalts	75 Prozent des Gehalts
Höchster zu erreichender Anreizbetrag	250 Prozent des Gehalts	125 Prozent des Gehalts

Leistungskennzahlen	Relative Konzernleistung	Wiederkehrender EBITDA (Konzern oder Region)*	Free Cashflow (Konzern oder Region)*	Gesundheit und Sicherheit (Konzern oder Region)*
Zweck	Misst die Leistung des Konzerns gegenüber einer Vergleichsgruppe, die ähnlichen Marktzyklen ausgesetzt ist.	Misst die betriebliche Rentabilität des Konzerns oder der Regionen	Misst die Fähigkeit des Unternehmens, flüssige Mittel zu erwirtschaften	Misst die Unfallquote, um einen sicheren Arbeitsplatz zu gewährleisten
Definition	Relatives Wachstum des Konzernumsatzes (50 Prozent) und des wiederkehrenden EBITDA (50 Prozent) als Perzentilrang in der Vergleichsgruppe.	Betriebsgewinn vor betrieblichen Abschreibungen und Wertminderungen sowie vor Restrukturierungs-, Implementierungs- und sonstigen nicht wiederkehrenden Kosten sowie Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten, zu budgetierten Umrechnungskursen und bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises	Geldfluss aus Geschäftstätigkeit, bereinigt um Nettoerhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen	Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen (LTIFR) sowie Gesamtergebnisse im Bereich Gesundheit und Sicherheit nach Beurteilung durch das NCGC
Gewichtung	30%	30%	25%	15%
Payout formula				

* Konzernebene für Funktionen der Konzernleitung, regionale Ebene für Funktionen der regionalen Geschäftsleitung

Änderungen für 2019

Ab dem Geschäftsjahr 2019 treten folgende Veränderungen des Jahresbonus in Kraft:

- **Auszahlungskurve:** Die maximale Auszahlung wird, wie zuvor erwähnt, von 166,7 auf 200 Prozent erhöht.
- **Kündigungsbestimmungen:** Ein Mitglied der Konzernleitung, welches das Unternehmen verlässt und während der Kündigungsfrist einen vertraglichen Anspruch auf den Jahresbonus hat, kann die jährliche Bonuszahlung anteilmässig für die Zahl der Monate der Beschäftigung während des Geschäftsjahres erhalten. Die Zahlung basiert auf dem tatsächlichen Performance-Level (der nach Jahresende ermittelt wird) und darf den Zielwert des Bonusbetrages nicht überschreiten. Zuvor erhielten aus dem Unternehmen austretende Mitglieder der Konzernleitung, die während der Kündigungsfrist einen vertraglichen Anspruch auf den Jahresbonus hatten, bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine anteilmässige Auszahlung des Zielwertes. Aufgrund des Feedbacks der Aktionäre wurde beschlossen, die Auszahlung des Bonus bis zum Jahresende zu verschieben, damit die tatsächliche Leistung gemessen werden kann.
- In Bezug auf den Jahresbonus wird eine Rückzahlungsklausel (clawback) und Malus-Regelung eingeführt. Im Falle einer Bilanzberichtigung infolge der Nichteinhaltung der Rechnungslegungsstandards und/oder von Betrug oder bei Verstössen gegen die Gesetze und/oder die internen Regeln seitens eines Teilnehmers, kann der Verwaltungsrat den Jahresbonus insgesamt oder teilweise als verwirkt (Malus) erachten oder die Rückzahlung des gesamten oder eines Teiles des Jahresbonus verlangen (clawback). Diese Bestimmungen gelten für einen Zeitraum von drei Jahren ab dem Jahr, für das eine Bilanzberichtigung anfällt oder in dem das betrügerische Verhalten auftritt.

Langfristige Anreize

Gemäss unserer Vergütungsphilosophie wollen wir einen erheblichen Teil der Vergütung der Konzernleitung an die langfristige Leistung des Unternehmens knüpfen und die Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre verstärken. Zur Unterstützung der neuen Strategie 2022 – „Building for Growth“ des Unternehmens umfasst die im Rahmen des langfristigen Anreizprogrammes gewährte Zuteilung sowohl Performance-Aktien als auch Performance-Optionen.

Performance-Aktien

Performance-Aktien unterliegen einer dreijährigen Vesting-Periode und basieren auf dem Gewinn pro Aktie (EPS) vor Wertminderungen und Veräusserungen sowie der Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROIC). Diese Leistungskennzahlen wurden gewählt, da sie die strategischen Prioritäten des Konzerns zur Steigerung der Rentabilität mittels starkem operativem Leverage (EPS vor Wertminderungen und Veräusserungen) reflektieren und die Art und Weise verbessern, wie das Unternehmen im Verhältnis zu seinem eingesetzten Kapital Gewinne erzielt (ROIC). Für beide Kennzahlen legt das NCGC einen Schwellenwert für den Performance-Level (unterhalb dessen kein Vesting erfolgt), einen Zielwert (Vesting 100 Prozent) und einen „Stretch“-Performance-Level (Vesting 200 Prozent) fest. Zwischen diesen Ebenen erfolgt die Berechnung des Vesting auf linearer Basis wie bei vorherigen Zuteilungen von Performance-Aktien.

Performance-Optionen

Performance-Optionen unterliegen einem fünfjährigen Erdienungszeitraum, basieren auf dem Total Shareholder Return (TSR) von LafargeHolcim und besitzen eine Laufzeit von zehn Jahren. Der Vesting-Schwellenwert (25 Prozent des Maximalwertes) wird für einen TSR von 35 Prozent erzielt, Zielvorgaben-Vesting (50 Prozent des Maximalwertes) wird für einen TSR von 40 Prozent, und ein vollständiges Vesting wird für einen Stretch-TSR von (50 Prozent) am Ende des fünfjährigen Zeitraumes erreicht. Die Berechnung des Vesting-Niveaus zwischen Threshold – Target und Stretch-TSR erfolgt linear. Wird die Zielvorgabe für den Stretch-TSR von 50 Prozent vor Ende des fünfjährigen Zeitraumes erreicht, sind die Optionen ab diesem Zeitpunkt ausübbar, jedoch nicht vor Ablauf von drei Jahren nach dem Zuteilungsdatum. Die Entscheidung, die früheren Performance-Aktien auf Basis des relativen TSR durch Performance-Optionen zu ersetzen, beruhte auf der Absicht, die Beziehung zwischen der Vergütung der Konzernleitung und den Interessen der Aktionäre im Zusammenhang mit der neuen, wachstumsorientierten Unternehmensstrategie weiter zu stärken.

Der jährliche Zuteilungswert wird als Prozentsatz des Grundgehaltes angegeben und beläuft sich auf 177 Prozent für den CEO und 96 Prozent für andere Mitglieder der Konzernleitung.

Die Gestaltung der langfristigen Anreize für die Konzernleitung ist nachfolgend zusammengefasst:

Zusammenfassung langfristiger Anreiz

Funktion	CEO	Andere Mitglieder der Konzernleitung
Zuteilung 2018	177 Prozent des Gehalts (125 Prozent in Performance-Aktien, 52,5 Prozent in Performance-Optionen)	96 Prozent des Gehalts (70 Prozent in Performance-Aktien, 26 Prozent in Performance-Optionen)

Leistungskennzahlen	Gewinn pro Aktie (Performance-Aktien)	Kapitalrendite (Performance-Aktien)	Total Shareholder Return (Performance-Optionen)
Zweck	Misst die Rentabilität von LafargeHolcim für Anleger	Misst die Fähigkeit des Unternehmens, mit dem eingesetzten Kapital Renditen zu erwirtschaften	Misst die Fähigkeit von LafargeHolcim, den Anlegern starke Renditen zu bieten
Definition	Zugrunde liegender verwässerter Gewinn je Aktie, bereinigt um Gewinn und Verlust nach Steuern aus Veräusserungen von Konzerngesellschaften und Wertverminderungen auf Goodwill und von Vermögenswerten	Rentabilität des eingesetzten bereinigt um Veränderungen des Konsolidierungskreises zwischen 2018 und 2020	Jährlicher 3-Monats-Durchschnitt TSR von 50 Prozent für LafargeHolcim Ende 2022 (oder früher, jedoch nicht vor Ablauf von drei Jahren nach dem Zuteilungsdatum)
Gewichtung	60 Prozent der zugeteilten Performance-Aktien	40 Prozent der zugeteilten Performance-Aktien	100 Prozent der zugeteilten Performance-Optionen
Leistungszeitraum	2020	2020	2018 bis 2022
Performance vesting			
Maximaler Vesting-Level	200%	200%	100%
	Die absoluten Ziele werden nicht veröffentlicht, da sie einen unfairen Wettbewerbsvorteil für unsere Wettbewerber darstellen könnten. Sie entsprechen jedoch den Informationen, die den Anlegern bereitgestellt wurden und werden nach Ablauf der Haltefrist bekannt gegeben.		

Die Zuteilungen im Rahmen des langfristigen Anreizprogramms (LTI-Zuteilungen) unterliegen im Falle einer wesentlichen Bilanzberichtigung für einen Zeitraum von drei Jahren nach Ablauf der Sperrfrist (Vesting-Periode) einer Rückzahlungsklausel (clawback) oder Malus-Regelung.

Regeln im Falle der Kündigung/Auflösung des Arbeitsverhältnisses: Gesperrte LTI-Zuteilungen verfallen bei Beendigung des Arbeitsvertrages, ausser bei Pensionierung, Erkrankung, Invalidität, Beendigung aufgrund eines Kontrollwechsels oder nach Ermessen des Nomination, Compensation & Governance Committee. Unter solchen Umständen unterliegen die gesperrten LTI-Zuteilungen zum regulären Vesting-Datum einem zeitanteiligen Vesting (für die Anzahl der vollen Monate zwischen Zuteilungs- und Aufhebungsdatum). Im Todesfall erfolgt das Vesting unverzüglich, und die Leistungskriterien gelten als erfüllt. Um Missverständnisse auszuschliessen, verfallen LTI-Zuteilungen immer, wenn der Austritt aufgrund einer freiwilligen Kündigung oder von grobem Fehlverhalten erfolgt.

Änderungen für 2019

Das Vesting der Performance-Optionen wird auf dem relativen TSR anstatt dem absoluten TSR basieren. Dabei wird die gleiche Vergleichsgruppe von Unternehmen verwendet wie für die relative Leistungsmessung im Jahresbonus.

Richtlinien zum Aktienbesitz der Geschäftsleitung

Um die Bedeutung zu verdeutlichen, die das NCGC der Ausrichtung der Interessen der Konzernleitungsmitglieder auf jene der Aktionäre beimisst, sind die Mitglieder der Konzernleitung verpflichtet, gemäss nachfolgender Darstellung einen Mindestanteil ihres jährlichen Grundgehaltes in Aktien von LafargeHolcim zu halten:

- CEO: 300 Prozent des jährlichen Grundgehaltes
- Mitglieder der Konzernleitung: 150 Prozent des jährlichen Grundgehaltes

Änderungen für 2019

Im Anschluss an die strategische Überprüfung der Vergütung, die das NCGC im Berichtsjahr durchgeführt hat, wurde beschlossen, die Richtlinien zum Aktienbesitz per 1. Januar 2019 wie folgt zu verstärken:

- CEO: 500 Prozent des jährlichen Grundgehaltes
- Mitglieder der Konzernleitung: 200 Prozent des jährlichen Grundgehaltes

Es wird erwartet, dass Mitglieder der Konzernleitung die Mindestanforderungen hinsichtlich des Aktienbesitzes innerhalb von vier Jahren ab Berufung in die Konzernleitung (oder innerhalb von vier Jahren ab Einführung neuer Richtlinien für bestehende Mitglieder der Konzernleitung) erfüllen. Werden die Mindestanforderungen nicht innerhalb der Frist eingehalten, dürfen die Konzernleitungsmitglieder keine der von ihnen gehaltenen Aktien veräussern. Des Weiteren wird ihr Jahresbonus (nach gesetzlich festgelegten Abzügen) in Aktien bezahlt. Die Einhaltung der Richtlinien zum Aktienbesitz wird jährlich überprüft.

Von Konzernleitungsmitgliedern wird erwartet, dass sie mindestens 50 Prozent der zugeteilten Aktien (nach gesetzlich festgelegten Abzügen) bis zum Ende der Wartefrist halten.

Arbeitsverträge der Konzernleitung

Die Arbeitsverträge der Konzernleitungsmitglieder sind auf unbestimmte Zeit abgeschlossen und können mit einer Frist von einem Jahr gekündigt werden. Die Arbeitsverträge beinhalten abgesehen von den oben angeführten Vesting-Bestimmungen der LTI-Zuteilungen keine Abgangvergütungen oder Kontrollwechselklauseln.

Vergütung für das Geschäftsjahr 2018

Die Tabellen in diesem Abschnitt wurden gemäss Artikel 17 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften geprüft.

∩

C: Committee-Vorsitzender
M: Mitglied

FAC: Finance & Audit Committee
NCGC: Nomination, Compensation and Governance Committee
SC: Strategy Committee
HSSC: Health, Safety & Sustainability Committee since May 3, 2017

Verwaltungsrat

Name	Funktionen per 31. Dezember			Aktienbezogene Vergütung					2018 Total CHF ³	2017 Total CHF	
	FAC	NCGC	HSSC	Barvergütung CHF	Anzahl	Wert CHF	Andere CHF ²	Zwischentotal CHF			Sozialversicherung CHF ³
Beat Hess, Präsident				783 333	17 096	783 333	70 000	1 636 666	0	1 636 666	1 952 275
Oscar Fanjul		C		233 333	4 365	200 000	10 000	443 333	0	443 333	415 001
Bertrand Collomb ¹				58 334	909	41 667	4 167	104 168	0	104 168	260 144
Paul Desmarais, Jr.		M		140 000	2 182	100 000	10 000	250 000	0	250 000	250 000
Patrick Kron	C		M	250 000	2 182	100 000	10 000	360 000	4 336	364 336	175 591
Gérard Lamarche	M			192 083	2 182	100 000	10 000	302 083	0	302 083	375 000
Adrian Loader		M	C	265 000	2 182	100 000	10 000	375 000	0	375 000	322 917
Jürg Oleas	M			140 000	2 182	100 000	10 000	250 000	12 118	262 118	233 333
Nassef Sawiris		M		175 416	2 182	100 000	10 000	285 416	0	285 416	351 667
Thomas Schmidheiny ¹				58 334	909	41 667	4 167	104 168	0	104 168	242 623
Hanne B. Sørensen		M	M	180 000	2 182	100 000	10 000	290 000	0	290 000	273 333
Dieter Spälti	M		M	215 416	2 182	100 000	10 000	325 416	4 336	329 752	394 999
Gesamt				2 691 249	40 735	1 866 667	168 334	4 726 250	20 790	4 747 040	5 246 883

¹ VR-Mitglied bis 8. Mai 2018

² Aufwandsentschädigung und Sekretariatszulage für den Verwaltungsratspräsidenten

³ Umfasst obligatorische Arbeitgeberbeiträge in Höhe von CHF 8 672 für zwei Mitglieder gemäss der Schweizer Sozialversicherung Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV). Dieser Betrag stammt aus den gesamten Arbeitgeberbeiträgen von CHF 125 747, die für alle Verwaltungsratsmitglieder gezahlt wurden und begründet den Anspruch auf eine maximale künftige staatliche Altersrente.

Vergütung für das Geschäftsjahr 2018

2018 erhielten die zwölf nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates eine Vergütung in Höhe von insgesamt CHF 4,7 Millionen inklusive obligatorischer Sozialversicherungsbeiträge (2017: CHF 5,2 Millionen). Davon wurden CHF 2,7 Millionen (2017: CHF 3,2 Millionen) in bar, CHF 0,02 Millionen (2017: CHF 0,1 Millionen) in Form von Sozialversicherungsbeiträgen und CHF 1,9 Millionen (2017: CHF 2,0 Millionen) in Aktien entrichtet. Als andere Vergütungen wurden CHF 0,2 Millionen ausbezahlt (2017: CHF 0,2 Millionen).

Die Vergütung des Verwaltungsrates fiel 2018 geringer aus als im Vorjahr, da die im Jahr 2017 anfallenden zusätzlichen Honorare und der zusätzliche Zeitaufwand im Zusammenhang mit der Regelung der Nachfolge des CEO wegfielen.

An der Generalversammlung 2017 genehmigten die Aktionäre für den Zeitraum bis zur Generalversammlung 2018 eine maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat von CHF 5 400 000. Die an den Verwaltungsrat ausgerichtete Vergütung betrug CHF 5 085 662 (ohne obligatorische Sozialversicherungsbeiträge) und liegt daher in der genehmigten Bandbreite.

An der Generalversammlung 2018 genehmigten die Aktionäre für den Zeitraum bis zur Generalversammlung 2019 eine maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat von CHF 4 800 000. Die in diesem Zeitraum an den Verwaltungsrat ausgerichtete Vergütung beträgt voraussichtlich rund CHF 4,8 Millionen (ohne obligatorische Sozialversicherungsbeiträge). Der endgültige Betrag wird im Geschäftsbericht 2019 offengelegt.

Konzernleitung

Name	Grundgehalt CHF	Andere feste Vergütung ¹ CHF	Jährlicher Bonus CHF	Performance Aktien ²	Performance Optionen ³	Ersatz- prämie ⁶	Beiträge an Vorsorgeein- richtungen ⁴ CHF	Total 2018 CHF	Total 2017 ⁵ CHF
				Fair Value bei Zuteilung CHF	Fair Value bei Zuteilung CHF	Fair Value bei Zuteilung			
Jan Jenisch 01.01.2018 bis 31.12.2018	1 600 000	26 000	2 542 219	1 976 618	921 752	0	344 954	7 411 543	8 772 977
Konzern- leitung andere 01.01.2018 bis 31.12.2018	5 574 312	3 572 254	3 340 898	4 293 108	1 335 308	2 001 332	2 884 439	23 001 651	19 367 058
Gesamt	7 174 312	3 598 254	5 883 117	6 269 726	2 257 060	2 001 332	3 229 393	30 413 194	28 140 035

¹ Umfasst den Wert an Sachleistungen: Zulagen für Geschäftswagen und Leistungen für international mobile Mitglieder (Expatriates) wie Wohn-, Schul- und Steuerberatungszulagen

² Performance-Aktien, die im Rahmen des langfristigen Anreizprogramms zugeteilt wurden, unterliegen einer dreijährigen leistungsabhängigen Sperrfrist

³ Performance-Optionen, die im Rahmen des langfristigen Anreizprogramms zugeteilt wurden, unterliegen einer fünfjährigen leistungsabhängigen Sperrfrist

⁴ Beinhaltet auch Zahlungen an die staatliche Altersvorsorge. Für Schweizer Mitglieder sind obligatorische Arbeitgeberverträge von CHF 30 352 unter der Schweizer Sozialversicherung AHV enthalten. Dieser Betrag stammt aus den gesamten Arbeitgeberbeiträgen von CHF 479 530, die an alle Mitglieder der Konzernleitung gezahlt wurden und begründet den Anspruch auf eine maximale künftige staatliche Altersrente.

⁵ In der Periode 1.1.2017 bis 15.7.2017 wurden Vergütungen von CHF 4 125 563 an den damaligen CEO (Eric Olsen) ausgerichtet

⁶ Die Ersatzprämie wurde einem neuen Mitglied der Konzernleitung gewährt und setzt sich zusammen aus Performance-Aktien und gesperrten Aktien, welche auf strenger Vergleichsbasis den Aktienplänen entsprechen, die beim vorausgegangenen Arbeitgeber verwirkt wurden.

Vergütung für das Geschäftsjahr 2018

Gesamtvergütung für Mitglieder der Konzernleitung im Jahre 2018: Die jährliche Gesamtvergütung für die Mitglieder der Konzernleitung belief sich auf CHF 30,4 Millionen (2017: CHF 32,3 Millionen, einschliesslich Zahlungen an den vorherigen CEO). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Vergütung von CHF 16,6 Millionen (2017: CHF 15,8 Millionen), aktienbezogene Vergütung von CHF 10,6 Millionen (2017: CHF 11,7 Millionen), Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung und an Pensionskassen von CHF 3,2 Millionen (2017: CHF 4,8 Millionen).

Die Änderungen bei den Vergütungen 2018 im Vergleich zu 2017 wurden im Wesentlichen durch folgende Faktoren bedingt:

- Veränderung der Zusammensetzung der Konzernleitung und Verringerung der Anzahl der Mitglieder auf insgesamt acht. Die obigen Zahlen enthalten, die gemäss französischem Recht an Sâad Sebbar für seine Kündigung gezahlt wurden, sowie die Beträge, die Caroline Luscombe während ihrer Kündigungsfrist erhielt, die am 1. Mai 2018 begann. Miljan Gutovic wurde am 1. Juli 2018 in die Konzernleitung befördert und sein Gehalt ist in der Tabelle ab diesem Datum enthalten. Im Vorjahr bestand die Konzernleitung noch aus zehn Mitgliedern und der Vergütungsbetrag umfasste die Vergütung des vorherigen CEO (vertraglich festgelegte Zahlungen) sowie des neuen CEO (Ersatzprämie).
- Als Resultat der Überprüfung der Vergütung im Jahr 2018 wurde entschieden, die Grundgehälter der aktuellen Mitglieder der Konzernleitung nicht zu erhöhen und ihren Zielwert für den Jahresbonus sowie die Zuteilung von Performance-Aktien unverändert zu belassen. Es wurden Performance-Optionen eingeführt.
- Die Leistungserreichung für den Jahresbonus war 2018 höher als 2017. Weitere Einzelheiten dazu sind nachfolgend aufgeführt.

Die den Mitgliedern der Konzernleitung im Jahr 2018 gewährte Vergütung liegt innerhalb des an der Generalversammlung 2017 genehmigten maximalen Gesamtbetrages von CHF 40 500 000 für die Vergütung der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2018.

Leistung im Jahr 2018

Das Unternehmen machte bei allen vier Werttreibern der Strategie 2022: „Building for Growth“ gute Fortschritte. Diese Ergebnisse wirkten sich wie folgt auf den Jahresbonus aus:

Auszahlung des Jahresbonus im Jahr 2018

Leistungskennzahlen	Ergebnisse	Anteil der Auszahlung in %			
		Schwellenwert	Ziel	Obergrenze	
Relatives Konzernergebnis (30%)	Mit einem Wachstum des Nettoverkaufsertrags von 5,1 Prozent auf vergleichbarer Basis nahm LafargeHolcim in der Vergleichsgruppe einen Prozentrang von 51 ein. Mit einem EBITDA-Wachstum von 3,6 Prozent auf vergleichbarer Basis nahm LafargeHolcim in der Vergleichsgruppe einen Prozentrang von 68 ein.	Wachstum Nettoverkaufsertrag			
		EBITDA-Wachstum			
Wiederkehrender EBITDA (30%) (konzernweit oder regional)	Der wiederkehrende EBITDA lag 2018 auf Konzernebene und auf vergleichbarer Basis zwischen dem Schwellenwert und dem Zielwert. Auf regionaler Ebene war der EBITDA gemischt, einige Regionen lagen unter dem Schwellenwert (0 Prozent Auszahlung) und eine Region lag knapp unter dem Ziel (90 Prozent Auszahlung).	Konzernweites EBITDA			
		Regionales EBITDA			
Free Cashflow (25%) (konzernweit oder regional)	Der Free Cashflow auf Konzernebene lag zwischen dem Schwellenwert und dem Ziel. Auf regionaler Ebene lag der Free Cashflow in allen Regionen unter dem Schwellenwert, nur in einer Region wurde das Ziel übertroffen (120 Prozent Auszahlung).	Konzernweiter Free Cashflow			
		Regionaler Free Cashflow			
Gesundheit und Sicherheit (15%) (konzernweit oder regional)	Mit einer Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen (LTIFR) von 0,79 pro Million Arbeitsstunden übertraf LafargeHolcim die Erwartungen. Zwei Regionen lagen unter dem Schwellenwert, eine übertraf das Ziel und zwei Regionen übertrafen die Obergrenze.	Konzernweite LTIFR			
		Regionale LTIFR			
Total		Gesamtauszahlung von 106 Prozent für den CEO und von 78 Prozent im Durchschnitt für die übrigen Konzernleitungsmitglieder			

Folglich beliefen sich die Jahresboni für den CEO auf 105,9 Prozent des Ziels (158,9 Prozent des Grundgehalts) und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung auf 78 Prozent des Ziels (durchschnittlich 58,5 Prozent des Grundgehalts).

Die Vesting-Periode für die Zuteilung im Rahmen des ersten LTI-Planes (aus dem Jahre 2015) von LafargeHolcim endete im Jahr 2018. Die Zuteilung umfasste Performance-Aktien, deren Vesting von EPS vor Wertminderungen und Veräusserungen, ROIC und dem relativen TSR

abhang, sowie Aktienoptionen, deren Vesting von den durch die Fusion erzielten Synergien und dem kumulativen Free Cashflow abhing. Das Vesting dieser Zuteilungen betrifft fünf aktuelle Mitglieder der Konzernleitung und gestaltet sich folgendermassen:

Vesting der langfristigen Anreize im Jahr 2018

Zuteilung	Leistungs-kennzahlen	Definition	Ergebnis und Auszahlung	Berechnung der Auszahlung
Performance-Aktien 2015	EPS (30 %)	Zugrunde liegende verwässerte Gewinne je Aktie, bereinigt um Wertminderung nach Steuern sowie Gewinne und Verluste aus Veräusserungen im Jahr 2017	EPS von CHF 2,35 führte zu einer Auszahlung von 0%	30% * 0%
	ROIC (40%)	Verbesserung der bereinigten Kapitalrendite (ROIC, gemessen in Basispunkten – Bp.), gemessen auf vergleichbarer Basis der abgeschlossenen Geschäftsjahre von 2015 bis 2017 (ohne potenzielle Wertminderungen)	Verbesserung des ROIC von 110 Bp. führte zu einer Auszahlung von 0%	40% * 0%
	Relativer TSR (30%)	Prozentuales Ranking des TSR von LafargeHolcim gegenüber dem TSR einer Vergleichsgruppe aus 17 ähnlichen Sektorunternehmen der ganzen Welt: ACS, Bouygues, Buzzi Unicem, Cemex, CRH, HeidelbergCement, James Hardie Industries, Kingspan, Martin Marietta Materials, Mitsubishi Materials, NCC, Saint-Gobain, Sika, Skanska, Vicat, Vinci und Vulcan Materials	Ein relativer TSR im 12. Perzentil führte zu einer Auszahlung von 0%	30% * 0%
	Total			= Gesamt-Vesting von 0%
Performance-Optionen 2015	Synergien (70%)	Kumulierte EBITDA-Auswirkung der kommerziellen, beschaffungsbezogenen und betrieblichen Effizienz- und Synergie-Initiativen und Finanzierungskosten, plus CAPEX-Optimierungssynergien auf der Basis vergleichbarer Bedingungen und Wechselkurse	Vollständige Zielerreichung, Auszahlung von 100%	70% * 100% = 70%
	Kumulativer Cashflow (30%)	Summe der generierten liquiden Mittel, die zur Tilgung von Schulden, zur Ausschüttung von Dividenden und für Aktienrückkäufe in den Jahren 2016 bis 2018 zur Verfügung standen. Beinhaltet nicht die Erlöse aus dem Veräusserungsprogramm des Konzerns von CHF 3,5 Milliarden. Cashflow gemessen auf der Basis vergleichbarer Bedingungen und Wechselkurse	Zielverfehlung, Auszahlung von 0%	30% * 0% = 0%
	Total			= Gesamt-Vesting von 70%

Darlehen an Organmitglieder

Per 31. Dezember 2018 stand ein Darlehen in Höhe von CHF 0,1 Millionen (2017: CHF 0,0 Millionen) an René Thibault, Mitglied der Konzernleitung, aus. Es bestanden keine Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrates oder an nahestehende Parteien von Organmitgliedern.

Übrige Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet LafargeHolcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der LafargeHolcim Ltd von ihren Mitarbeitenden und an ihre Mitarbeitenden als auch auf dem freien Markt. 2017 und 2018 wurden von Mitgliedern der Konzernleitung keine Aktien erworben.

Vergütung für ehemalige Organmitglieder

Im Laufe des Jahres 2018 erfolgten Zahlungen von insgesamt CHF 10,6 Millionen an acht frühere Mitglieder der Konzernleitung. Im Jahr 2017 beliefen sich die Zahlungen für vier frühere Mitglieder hingegen auf CHF 7,8 Millionen.

Informationen zum Aktienbesitz

Verwaltungsrat

Die Mitglieder des Verwaltungsrates waren per 31. Dezember 2018 im Besitz von insgesamt 9 658 399 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd. Diese setzen sich aus privat erworbenen und aus im Rahmen von Beteiligungs- und Vergütungsprogrammen zugeteilten Aktien zusammen. Ein nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrates verfügte per

Jahresende 2018 über privat erworbene (Call-)Optionen auf Aktienbeteiligung. Im Vorfeld von börsenrelevanten Informationen oder Projekten und bis zu deren Veröffentlichung („Blackout-Perioden“) ist es dem Verwaltungsrat, der Konzernleitung und den betroffenen Mitarbeitenden untersagt, Transaktionen mit Beteiligungsrechten oder anderen Finanzinstrumenten der LafargeHolcim Ltd, ihrer

börsenkotierten Konzerngesellschaften oder von möglichen Zielgesellschaften durchzuführen (trade restriction period).

Aktien- und Optionsbesitz des Verwaltungsrates

Name	Funktion	Aktienbestand per 31. Dezember 2018	Optionenbestand per 31. Dezember 2018	Aktienbestand per 31. Dezember 2017	Optionenbestand per 31. Dezember 2017
Beat Hess	Vorsitzender	40 109		17 419	
Oscar Fanjul	Vizepräsident	10 675		7 758	
Bertrand Collomb	Mitglied (bis 8. Mai 2018)	n/a		116 065	
Paul Desmarais, Jr	Mitglied	40 693		38 943	
Patrick Kron	Mitglied	1 021		0	
Gérard Lamarche	Mitglied	5 816		4 066	
Adrian Loader	Mitglied	18 489		16 739	
Jürg Oleas	Mitglied	5 147		3 397	
Nassef Sawiris	Mitglied	9 455 606	16 993 600 ¹	25 180 203	10 000 000
Thomas Schmidheiny	Mitglied (bis 8. Mai 2018)	n/a		69 072 527	
Hanne B. Sørensen	Mitglied	8 537		6 776	
Dieter Spälti	Mitglied	72 306		65 082	
Gesamt		9 658 399	16 993 600	94 528 975	10 000 000

¹ Weitere Informationen finden Sie unter www.six-exchange-regulation.com

Beteiligung an Aktien und Optionen: Konzernleitung

Per 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder der Konzernleitung insgesamt 229 143 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd. Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch im Rahmen von Vergütungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien. Des Weiteren hielt die Konzernleitung per Ende des Geschäftsjahres 2018 insgesamt 465 011

Aktienoptionen und 442 085 Performance-Aktien, die aus Vergütungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen. Optionen werden nur auf Namenaktien der LafargeHolcim Ltd abgegeben. Eine Option berechtigt zum Kauf einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd.

Im Laufe des Jahres 2018 erwarb Jan Jenisch 16 891 Aktien von LafargeHolcim, die am 31. Dezember 2018 einen Wert von

insgesamt CHF 0,7 Millionen aufwiesen. Gemeinsam mit vorausgegangenen Zuteilungen und Käufen hält er somit zurzeit Aktien im Wert von 432 Prozent seines Grundgehalts. Damit erfüllt er die Anforderung für den Aktienbestand eines CEO von 300 Prozent des Grundgehalts.

Aktien- und Optionsbestand von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2018

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien	Gesamtzahl Performance-Optionen (zum Zielwert)	Gesamtzahl Performance-Optionen (vollständiges Vesting)	Gesamtzahl Performance-Aktien (zum Zielwert)	Gesamtzahl Performance-Aktien (vollständiges Vesting)
Jan Jenisch	CEO	170 722	50 314	100 628	82 818	165 636
Urs Bleisch	Mitglied	14 775	69 239	138 477	25 559	51 117
Marcel Cobuz	Mitglied	8 425	20 792	41 584	13 784	27 567
Miljan Gutovic	Mitglied	0	0	0	4 403	8 805
Martin Kriegner	Mitglied	8 034	34 482	68 963	26 384	52 768
Géraldine Picaud	Mitglied	15 663	14 151	28 301	32 381	64 761
Oliver Osswald	Mitglied	3 868	24 660	49 320	23 471	46 941
René Thibault	Mitglied	7 656	18 869	37 738	12 245	24 490
Gesamt		229 143	232 507	465 011	221 043	442 085

Aktien- und Optionsbestand von Mitgliedern der Konzernleitung per 31. Dezember 2017

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien	Gesamtzahl Performance-Optionen (vollständiges Vesting)	Gesamtzahl Performance-Aktien (vollständiges Vesting)
Jan Jenisch	CEO	120 000	80 000	126 868
Ron Wirahadiraksa	Mitglied	5 649	113 217	77 655
Urs Bleisch	Mitglied	13 116	122 115	49 416
Pascal Casanova	Mitglied	8 057	86 574	56 351
Roland Köhler	Mitglied	39 288	195 927	67 655
Martin Kriegner	Mitglied	4 094	52 353	38 026
Gérard Kuperfarb	Mitglied	11 240	140 614	76 760
Caroline Luscombe	Mitglied	1 474	36 410	40 009
Oliver Osswald	Mitglied	1 784	27 308	27 231
Saâd Sebbar	Mitglied	4 523	65 316	45 401
Gesamt		209 225	919 834	605 372

Liquiditätsvereinbarung (liquidity mechanism) für verbleibende Rechte unter dem langfristigen Anreizplan von Lafarge

Im Zuge des Erfolgs des öffentlichen Tauschangebots für Aktien von Lafarge S.A. und nach Abschluss des anschließenden Squeeze-Out von Lafarge-Aktien hat LafargeHolcim eine Liquiditätsvereinbarung angeboten für (I) Lafarge-Aktien, die nach der Ausübung von Aktienoptionen am oder nach dem 23. Oktober 2015, die im Rahmen der Aktienoptionspläne von Lafarge zugewiesen wurden, ausgegeben werden; oder (II) Lafarge-Aktien, die

definitiv am oder nach dem 23. Oktober 2015 in Übereinstimmung mit den Lafarge Performance-Aktienplänen zugeteilt werden. Fünf Mitglieder der Konzernleitung von LafargeHolcim, darunter der Chief Executive Officer, haben die Vereinbarung angenommen, die zu einem Tausch oder einem Kauf (je nach ihrem Wohnsitz) ihrer Lafarge-Aktien in LafargeHolcim-Aktien führen wird. Der Tausch oder Kauf erfolgt am Ende der Haltefrist (bis März 2019) für Performance-Aktien oder nach Ausübung der Aktienoptionen (alle nicht ausgeübten Optionen verfallen spätestens Ende 2020). Dabei wird das

relevante Tauschverhältnis zum Erhalt der Parität des öffentlichen Tauschangebots zugrunde gelegt (Ende Dezember 2018 betrug das Tauschverhältnis 0,884 LafargeHolcim- Aktien je 1 Lafarge-Aktie). Die folgende Tabelle zeigt die Anrechte der Mitglieder der Konzernleitung, deren Vesting- oder Haltefrist im Rahmen der Lafarge Performance-Aktienpläne noch läuft, und der nicht ausgeübten Lafarge-Aktienoptionen per 31. Dezember 2018.

Begünstigte	Lafarge (Performance-Aktien)	Lafarge (Aktienoptionen)
Marcel Cobuz	5 682	

Alle diese Anrechte wurden vor der Fusion gewährt.

Die ausstehenden Aktienoptionen, die von Mitgliedern der Konzernleitung (einschliesslich ehemaliger Mitglieder) per Jahresende 2018 gehalten werden, verfügen über die folgenden Verfallsdaten und Ausübungspreise:

Datum der Optionszuteilung	Emittent	Verfall	Währung	Ausübungspreis ¹	Anzahl ¹	
					2018	2017
2008	Holcim	2020	CHF	62,95	33 550	33 550
2010	Holcim	2018	CHF	67,66	0	95 557
2010	Holcim	2022	CHF	70,30	33 550	33 550
2011	Holcim	2019	CHF	63,40	113 957	113 957
2012	Holcim	2020	CHF	54,85	165 538	165 538
2013	Holcim	2021	CHF	67,40	122 770	122 770
2014	Holcim	2022	CHF	64,40	99 532	99 532
2014	Holcim	2026	CHF	64,40	33 550	33 550
2015 (2008 ²)	Lafarge	2018	CHF	108,36	0	60 745
2015 (2009 ²)	Lafarge	2019	CHF	34,63	22 016	25 166
2015 (2010 ²)	Lafarge	2020	CHF	57,80	22 125	22 125
2015 (2011 ²)	Lafarge	2020	CHF	50,14	24 675	24 675
2015 (2012 ²)	Lafarge	2020	CHF	40,56	24 360	24 360
2015	Holcim	2023	CHF	66,85	144 970	144 970
2015	Holcim	2023	CHF	63,55	47 333	47 333
2015	LafargeHolcim	2025	CHF	50,19	417 360	417 360
2016	LafargeHolcim	2026	CHF	53,83	503 120	503 120
2018	LafargeHolcim	2028	CHF	55,65	246 404	0
Total					2 054 810	1 967 858

¹ Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen und/oder Aktiendividenden wiederzugeben.

² Diese Optionen wurden im Rahmen des Lafarge Aktienplans gewährt. Die Zahlen in dieser Tabelle beruhen auf dem tatsächlichen Umtauschverhältnis von 0,884. Das Jahr in Klammern ist das ursprüngliche Datum der Optionszuteilung und der Ausübungspreis wird zu einem Schlusskurs von 1.13 von EUR in CHF umgerechnet.

Vergütungsregelung

Regeln bezüglich der Vergütung gemäss den Statuten von LafargeHolcim

Die Statuten enthalten Bestimmungen zur Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (Art. 23), des Zusatzbetrages für neue Mitglieder der Konzernleitung (Art. 24), der allgemeinen Vergütungsgrundsätze (Art. 25) sowie Bestimmungen zu Verträgen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (Art. 26). Darüber hinaus enthalten die Statuten Bestimmungen zur Rolle des Verwaltungsrates und des Nomination, Compensation & Governance Committee (Art. 16 bis 21). Die Statuten sind von den Aktionären genehmigt und unter www.lafargeholcim.com/articles-association erhältlich.

Generalversammlung – Beteiligung der Aktionäre

Gemäss Art. 23 der Statuten genehmigt die Generalversammlung jährlich die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrates für den Zeitraum bis zur nächsten Generalversammlung und die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr. Ausserdem wird der Vergütungsbericht der Generalversammlung jährlich zur Konsultativabstimmung vorgelegt.

Art. 24 der Statuten sieht einen Zusatzbetrag für Mitglieder der Konzernleitung vor, die innerhalb einer Vergütungsperiode Mitglieder der Konzernleitung werden oder in die Konzernleitung befördert werden, nachdem die Generalversammlung den Vergütungsbetrag für die massgebliche Periode bereits genehmigt hat, falls die bereits genehmigte Vergütung zur Deckung dieser Vergütung nicht ausreichend ist. Der Zusatzbetrag darf je Vergütungsperiode 40 Prozent des letzten

von der Generalversammlung genehmigten Gesamtbetrages der Vergütung nicht übersteigen und bedarf keiner weiteren Genehmigung durch die Aktionäre.

Nomination, Compensation & Governance Committee

Das NCGC unterstützt gemäss Art. 21 der Statuten den Verwaltungsrat bei der Festsetzung und Überprüfung der Nominierungs-, Vergütungs- und Governance-Strategie und -Richtlinien von LafargeHolcim sowie bei der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend die Nominierung und Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung. Das NCGC erfüllt vor allem folgende Aufgaben:

- Nominierung: Überprüfung von Bestellungen und Grösse des Verwaltungsrates, um die angemessene Expertise, Diversität und Unabhängigkeit des Verwaltungsrates sicherzustellen; Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und dessen Ausschuss; Vorbereitung der Anträge an die Generalversammlung für die (Wieder-)Wahl der Kandidaten für Positionen im Verwaltungsrat und im NCGC; Nachfolgeplanung für Positionen in der Konzernleitung;
- Vergütung: Planung und Erarbeitung der Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung; Vorbereitung der Anträge an die Generalversammlung in Bezug auf die Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung; Festlegung der Vergütungsstrategie und Entwurf von Vergütungsprogrammen, einschliesslich der Anreizpläne; Planung und Erarbeitung/Vorbereitung der Ziele und Leistungsbeurteilung des CEO und anderer Mitglieder der Konzernleitung;
- Governance: Bearbeitung aller Fragen zur Corporate Governance; Überprüfung von Vorschlägen an den Verwaltungsrat

für Änderungen an den Statuten, dem Organisationsreglement, der Charta, dem Verhaltenskodex, der gesamten „Policy Landscape“ sowie an den vom Verwaltungsrat genehmigten Richtlinien und Weisungen; Überprüfung der Kriterien zur Bestimmung der Unabhängigkeit der Verwaltungsräte; Genehmigung der externen Mandate des CEO und anderer Mitglieder der Konzernleitung; Überprüfung der jährlichen Beurteilung der Funktions- und Leistungsfähigkeit des Verwaltungsrates; Überprüfung des Abschnitts Corporate Governance im Geschäftsbericht.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Entscheidungsbefugnisse des NCGC, des Verwaltungsrates und der Generalversammlung zum Thema Vergütung zusammen.

Entscheidungsbefugnisse

	NCGC	Verwaltungsrat	Generalversammlung
Vergütungsstrategie und Gestaltung	Beantragt	Genehmigt	
Vergütungsbericht	Beantragt	Genehmigt	Konsultativabstimmung
Maximaler Gesamtbetrag für die Vergütung des Verwaltungsrates	Beantragt	Überprüft	Genehmigt (verbindliche Abstimmung)
Individuelle Vergütung von Mitgliedern des Verwaltungsrates	Beantragt	Genehmigt (innerhalb des an der GV genehmigten Budgets)	
Maximaler Gesamtbetrag für die Vergütung der Konzernleitung	Beantragt	Überprüft	Genehmigt (verbindliche Abstimmung)
Individuelle Vergütung von Mitgliedern der Konzernleitung	Genehmigt (innerhalb des an der GV genehmigten Budgets)	Wird informiert	
Zielsetzung für die Zwecke der Anreizpläne	Genehmigt	Wird informiert	

Das NCGC setzt sich aus fünf Verwaltungsratsmitgliedern zusammen, die im Rahmen der Generalversammlung einzeln für einen Zeitraum von einem Jahr gewählt werden. Seit der Generalversammlung 2018 sind Herr Oscar Fanjul (Vorsitz), Frau Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen, Herr Paul Desmarais, Jr., Herr Adrian Loader und Herr Nassef Sawiris wiedergewählte Mitglieder des NCGC.

Das NCGC führt mindestens drei ordentliche Sitzungen pro Jahr durch. Im Jahr 2018 hat das NCGC vier ordentliche Sitzungen gemäss nachfolgendem jährlichen Zeitplan und drei ausserordentliche Sitzungen abgehalten.

Jährlicher Sitzungsplan des NCGC

	Februar	Juli	Oktober	Dezember
Nominierung	<ul style="list-style-type: none"> Vorschlag für die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder Vorschlag für die Zusammensetzung des Verwaltungsrates für bevorstehende Amtszeiten (Ausschüsse) 	<ul style="list-style-type: none"> Auswahlkriterien und Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat Auswahlkriterien und Nachfolgeplanung für die Konzernleitung 	<ul style="list-style-type: none"> Aktualisierung der Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung 	<ul style="list-style-type: none"> Aktualisierung der Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> Vergütung des Verwaltungsrates für die aktuelle Amtszeit Vorschlag von Anträgen an die Generalversammlung (Beträge sind zur Abstimmung einzureichen) Leistungsbeurteilung und Bonuszahlungen im Vorjahr für die Konzernleitung Vesting von LTI-Zuteilungen im Vorjahr 	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Vergütungsstrategie und -programme Überprüfung des Offenlegungsansatzes (Feedback von Aktionären) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung der Anreizpläne für das nächste Jahr Benchmarking für den Verwaltungsrat (alle zwei bis drei Jahre) und die Vergütung der Konzernleitung (jährlich) 	<ul style="list-style-type: none"> Vorschlag der Vergütung des Verwaltungsrates für die bevorstehende Amtszeit Vergütungsziel für die Konzernleitung im nächsten Jahr Leistungsziele für die Konzernleitung im nächsten Jahr (Jahresbonus, LTI)
Governance	<ul style="list-style-type: none"> Beurteilung des Verwaltungsrates Selbstbeurteilung des NCGC Governance-Bericht Vergütungsbericht (endgültige Version) Update zur Governance 	<ul style="list-style-type: none"> Die GV im Rückblick: Feedback der Aktionäre Update zur Governance 	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Zusammensetzung des Verwaltungsrates Überprüfung der Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder Überprüfung der Unabhängigkeit der Mitglieder des NCGC Überprüfung der allgemeinen Corporate Governance 	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Unterlagen zur Governance: Statuten, Organisationsreglement, Charta, Verhaltenskodex Überprüfung der externen Mandate der Konzernleitung Vergütungsbericht (Entwurf) Update zur Governance

Im Jahr 2018 nahmen drei Mitglieder des NCGC an allen Sitzungen teil, während zwei Mitglieder an einer bzw. zwei Sitzung(en) entschuldigt waren. Dies entspricht einer Anwesenheitsrate von 90 Prozent. Weitere Informationen zur Teilnahme an den Sitzungen finden Sie im Bericht Corporate Governance auf Seite 93). Der Vorsitzende des NCGC kann Konzernleitungsmitglieder, andere leitende Angestellte des Konzerns oder Dritte zu den Sitzungen einladen. Diese werden jedoch nicht anwesend sein, wenn ihre eigene Leistung oder Vergütung besprochen oder bestimmt werden. Nach jeder Sitzung des NCGC wird der Verwaltungsrat über die Traktanden, Entscheidungen und Empfehlungen informiert.

Externe Berater

Das NCGC kann für bestimmte Vergütungsfragen gelegentlich einen externen Berater hinzuziehen. Im Jahr 2018 wurde Agnès Blust Consulting als unabhängige Beratungsgesellschaft für die Vergütung beauftragt. Obermatt wurde für die Zwecke des Jahresbonus mit der Messung der relativen Leistung von LafargeHolcim betraut. Diese Unternehmen übten keine weiteren Mandate für LafargeHolcim aus. Ausserdem bieten interne Experten wie der Head of Human Resources und der Head of Compensation & Benefits Unterstützung und bringen ihre Fachkenntnisse ein.

Methode zur Ermittlung der Vergütung: Benchmarking

Die Vergütung des Verwaltungsrates wird regelmässig anhand der Marktpraxis anderer vergleichbarer multinationaler Industrieunternehmen des SMI (ohne Finanzdienstleister) überprüft. 2018 wurde keine Benchmarking-Analyse durchgeführt, da für die nächste Amtszeit keine Änderungen geplant sind.

Hinsichtlich der Vergütung der Konzernleitung erfolgte 2018 mit Unterstützung von Willis Towers Watson eine Benchmarking-Analyse der Vergütungsniveaus. Zu diesem Zweck wurde für Mitglieder der Konzernleitung mit Schweizer Arbeitsvertrag eine Vergleichsgruppe ausgewählter Unternehmen des SMI auf Basis ihres Sektors (mit Ausnahme der Finanzdienstleistung), der Börsenkapitalisierung, des Umsatzes und der Anzahl der Mitarbeitenden zusammengestellt. LafargeHolcim ist etwa in der Mitte der folgenden Vergleichsgruppe angesiedelt: ABB, Givaudan, Lonza, Nestlé, Novartis, Richemont, Roche, SGS, Sika und Swatch Group. Für Mitglieder der Konzernleitung, die über einen ausländischen Arbeitsvertrag verfügen, wurde ein Ausschnitt der allgemeinen Industriedaten der Datenbank von Willis Towers Watson für das jeweilige Beschäftigungsland zugrunde gelegt.

Die Benchmarking-Analyse diente dem NCGC als Basis für die Analyse der Vergütung des CEO und der Konzernleitung und zur Bestimmung ihrer Vergütungszielwerte für das Geschäftsjahr 2019. LafargeHolcim verfolgt eine Politik, deren Ziel die marktmediane Vergütung von zielgenauer Leistung mit erheblichem Potenzial für überdurchschnittliche Leistungen ist.

Für die Vergütungsstrategie und die Gestaltung der Vergütungsprogramme für die Konzernleitung wird die oben beschriebene Schweizer sowie eine sekundäre internationale Vergleichsgruppe berücksichtigt. Bei Letzterer handelt es sich um dieselbe Vergleichsgruppe, die im Zusammenhang mit dem Jahresbonus zur Messung der relativen Leistung verwendet wird.

An die Generalversammlung der LafargeHolcim Ltd, Rapperswil-Jona

Zürich, 6. März 2019

Bericht der Revisionsstelle über die Prüfung des Vergütungsberichtes

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der LafargeHolcim Ltd für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14–16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) auf den Seiten 127 und 129 des Vergütungsberichtes.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten

und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14–16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der LafargeHolcim Ltd für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV.

Deloitte AG



David Quinlin
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor



Alexandre Dubi
Zugelassener Revisionsexperte

Finanzieller Lagebericht 2018



↳ **Disensa Geschäfte**
Unser Einzelhandels Netzwerk beinhaltet
1 500 Geschäfte in Lateinamerika.

Entwicklung des Konzerns 144

Entwicklung der Regionen 150

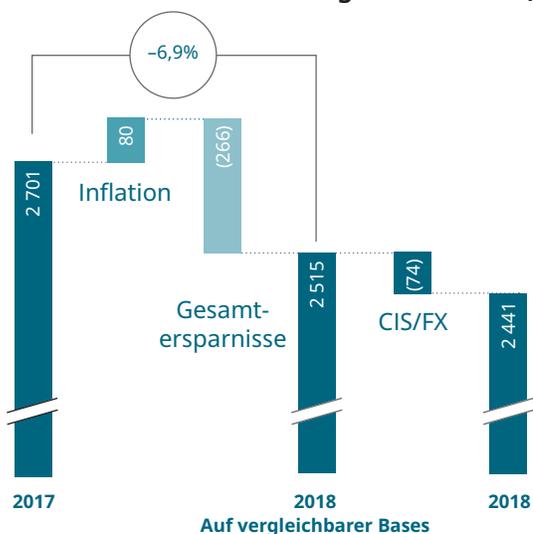
Finanzieller Lagebericht 2018

Dieser finanzielle Lagebericht ist zusammen mit dem Aktionärsbrief und der Berichterstattung zu den Konzernregionen zu lesen.

Konzern

		2018	2017	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Zementabsatz	Mio. t	221,9	220,2	+0,8%	+4,4%
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	273,8	278,7	-1,8%	+1,2%
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	50,9	50,6	+0,6%	+0,6%
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	27 466	27 021	+1,6%	+5,1%
Wiederkehrende Vertriebsgemeinkosten ("SG&A")	Mio. CHF	2 441	2 701	-9,6%	-6,9%
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	6 016	5 990	+0,4%	+3,6%
Betriebsgewinn (-verlust)	Mio. CHF	3 312	(478)		
Betriebsgewinn vor Wertminderungen	Mio. CHF	3 306	3 229	+2,4%	
Konzerngewinn (-verlust)	Mio. CHF	1 719	(1 716)		
Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen	CHF	2,63	2,35	+11,9%	
Cash flow aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	2 988	3 040	-1,7%	
Investitionen in Sachanlagen	Mio. CHF	1 285	1 355	-5,2%	
Free Cash Flow	Mio. CHF	1 703	1 685	+1,1%	
Rentabilität des eingesetzten Kapitals	%	+6,5%	+5,8%	+0,7%	
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	13 518	14 346	-5,8%	

Wiederkehrende Vertriebsgemeinkosten („SG&A“) (CHFm)



Reduktion der wiederkehrenden Vertriebsgemeinkosten (SG&A) höher als Zielwerte:

- Einführung der Corporate-Light-Struktur erfolgreich beendet nach Schliessung von vier Konzernbüros
- Restrukturierungsprogramme in den Ländern zeigen sichtbare Erfolge
- Neupositionierung von IT und Shared Service Centers
- Optimierung der Kosten für Dienstleistungen Dritter

Die in diesem Bericht verwendeten nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen sind auf Seite 285 definiert.

Guter Fortschritt bei der Strategie 2022 – „Building for Growth“

Die weltweite Einführung der neuen Strategie 2022 – „Building for Growth“ ist erfolgreich angelaufen. Bei allen vier Werttreibern der Strategie wurden früher als erwartet erste Ergebnisse erzielt.

- Die konsequente Förderung des Wachstums ist die zentrale Säule der Strategie 2022. Die Anstrengungen zeigen bereits Wirkung – die Wachstumsdynamik nahm im Laufe des Jahres zu. So erhöhte sich der Nettoverkaufsertrag mit 5,1 Prozent auf vergleichbarer Basis kräftig, gestützt durch Beiträge aus allen vier Segmenten. 2018 wurden in Europa und Nordamerika vier Ergänzungsakquisitionen (Bolt-on) getätigt, die das Wachstum gefördert und die Präsenz in den Bereichen Transportbeton und Zuschlagstoffe gestärkt haben. Diese Übernahmen haben sich unmittelbar auf die Profitabilität ausgewirkt und das Unternehmen näher an seine Endkunden gebracht. Im Jahr 2019 wurden vier weitere sogenannte Bolt-on-Akquisitionen in Europa, Australien und Nordamerika unterzeichnet;
- Vereinfachung & Performance: Die Konzernbüros in Singapur, Miami, Zürich und Paris wurden geschlossen. Das Sparprogramm für Vertriebsgemeinkosten (SG&A) von CHF 400 Millionen wird erfolgreich umgesetzt und liefert schneller als erwartet Ergebnisse. Deutliche Fortschritte wurden in den Segmenten Zuschlagstoffe und Transportbeton erzielt, um die Lücke zu branchenführenden Leistungen weiter zu schliessen. Beide Segmente konnten ihre Profitabilität markant steigern;

- Die Finanzielle Stärke sorgte für Verbesserungen bei allen wichtigen Leistungskennzahlen (KPIs). Schulden von über CHF 1,5 Milliarden wurden zu attraktiven Konditionen refinanziert. So konnte das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten verbessert und niedrigere Finanzierungskosten erreicht werden. Der Verkauf von Holcim Indonesien trägt ebenfalls zur Stärkung der Bilanz bei. Diese Initiativen unterstützten den erfolgreichen Schuldenabbau mit dem das Verhältnis von Nettofinanzschulden zum wiederkehrenden EBITDA auf 2,2x (von 2,4x im Jahr 2017) verbessert werden konnte;
- Mit Blick auf den Werttreiber Vision & People wurden ein neues Betriebsmodell und das Führungsteam erfolgreich etabliert. Die Führungskräfte im Konzern tragen nun mehr unternehmerische Verantwortung. Das vereinfachte Performance-Management-System sowie das entsprechende Incentive-System wurden in allen Ländern lanciert. Unterstützt werden alle Initiativen durch die neue LafargeHolcim Business School.

Ein Jahr mit starkem Wachstum und überproportionaler Steigerung von Konzerngewinn und Gewinn pro Aktie

Der Nettoverkaufsertrag stieg im Geschäftsjahr 2018 auf vergleichbarer Basis um 5,1 Prozent auf CHF 27 466 Millionen, insbesondere aufgrund des höheren Zementabsatzes.

Der wiederkehrende EBITDA erhöhte sich dank der Beiträge aus den Segmenten Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton im Gesamtjahr auf vergleichbarer Basis um 3,6 Prozent auf den soliden Wert von CHF 6 016 Millionen.

Der auf Aktionäre von LafargeHolcim Ltd entfallende Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen legte gegenüber 2017 um 10,8 Prozent zu. Der Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen betrug im Geschäftsjahr 2018 CHF 2,63, gegenüber CHF 2,35 im Jahr 2017.

Der Free Cash Flow betrug CHF 1 703 Millionen gegenüber CHF 1 685 Millionen im Vorjahr, profitiert wurde von tieferen Steuerzahlungen, der strikten Kontrolle von Investitionen in Sachanlagen, kompensiert durch ungünstige zeitliche Verschiebungen der cash conversion unserer Joint Ventures.

Die Nettoverschuldung lag Ende 2018 bei CHF 13 518 Millionen, was einer Verbesserung gegenüber dem Vorjahr von CHF 828 Millionen entspricht. Die Entwicklung spiegelte die Cash Conversion Rate von 28,3 Prozent sowie den positiven Effekt aus der Klassifizierung der lokalen Fremdmittel von Holcim Indonesien als „zur Veräusserung gehalten“ wider. Der Verkauf von Holcim Indonesien wurde Ende Januar 2019 erfolgreich abgeschlossen. Der volle Effekt der Transaktion wird im Verlauf des Jahres 2019 eintreten.

Die Kapitalrendite (ROIC) erhöhte sich von 5,8 Prozent im Jahr 2017 auf 6,5 Prozent, was auf die kontinuierliche Verbesserung der Kapitalallokation zurückzuführen ist.

Finanzierungstätigkeit

Die Investitionen von LafargeHolcim wurden aus dem Cash flow aus Geschäftstätigkeit finanziert. Neues Fremdkapital diente vor allem der Refinanzierung und allgemeinen Unternehmenszwecken. Im Berichtsjahr nahm LafargeHolcim Kapitalmarktmissionen von CHF 1,5 Milliarden vor, die es dem Konzern ermöglichten, sich historisch niedrige Zinssätze zu sichern. Die wichtigsten Kapitalmarkttransaktionen waren Folgende:

CHF 200 Millionen ausgegeben im November 2018	Nachrangige festverzinsliche rücksetzbare Anleihen mit einem Coupon von 3,5%.
CHF 334 Millionen ausgegeben im November 2018	USD 338 Millionen Privatplatzierung mit Coupons zwischen 4,79% und 5,03%.
CHF 519 Millionen ausgegeben im Oktober 2018	EUR 205 Millionen Schuld-scheindarlehen mit Coupons mit fixen und variablen Sätzen und verschiedenen Laufzeiten. USD 295,5 Millionen Schuld-scheindarlehen mit fixen und variablen Sätzen und verschiedenen Laufzeiten.
CHF 440 Millionen ausgegeben im August 2018	Anleihen mit einem Coupon von 1,00% und der Laufzeit 2018–2024

Weitere Informationen: Erläuterung 14.3 im Anhang zur Konzernrechnung.

Der Konzern kaufte im zweiten Quartal 2018 zudem nominale CHF 409 Millionen äquivalent ausstehende EUR- und USD-Schuldscheindarlehen mit variablem Satz zurück.

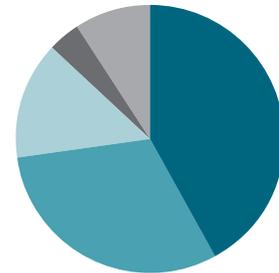
Finanzierungsprofil

LafargeHolcim verfügt über ein starkes Finanzprofil. 87 Prozent der Finanzverbindlichkeiten sind über verschiedene Kapitalmärkte und 13 Prozent über Banken und andere Kreditgeber finanziert. Es bestehen keine signifikanten Positionen mit einzelnen Kreditgebern. Die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten wurde aufgrund von mehreren 2018 durchgeführten Kapitalmarkttransaktionen von 6,3 Jahren (31. Dezember 2017) auf 6,5 Jahre (31. Dezember 2018) erhöht. Das Fälligkeitsprofil des Konzerns ist ausgewogen und weist einen hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzierungen auf.

Ein vorteilhaftes Kreditrating ist eines der Ziele des Konzerns. Aus diesem Grund steht die Erreichung der Konzernziele für LafargeHolcim im Vordergrund, um so das Investment-Grade-Rating beibehalten zu können (Informationen zu den aktuellen Ratings befinden sich auf Seite 86). Der Durchschnittszinssatz auf den am 31. Dezember 2018 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten lag bei 4,0 Prozent, und der Anteil der festverzinslichen Verschuldung belief sich auf 73 Prozent. Detaillierte Informationen zu den Finanzverbindlichkeiten sind in Erläuterung 14 zu finden.

Kapitalmarktfinanzierung des Konzerns per 31. Dezember 2018

↓
(CHF 14 047 Millionen)



- EUR Anleihen CHF 5 957 m42%
- USD Anleihen CHF 4 412 m31%
- CHF Anleihen 1 965 m14%
- AUD Anleihen CHF 520 m4%
- Übrige* CHF 1 183 m9%

* (GBP und MXN Anleihen, USD und EUR Privatplatzierungen, NGN Anleihen und Commercial Paper)

Liquidität

Zur Sicherstellung der Liquidität verfügte der Konzern per 31. Dezember 2018 über flüssige Mittel von CHF 2 515 Millionen. Diese Mittel sind breit diversifiziert und bei einer grossen Anzahl Banken mehrheitlich in Termingeldern angelegt. Das Gegenpartorisiko wird im Rahmen des Risikomanagements nach klar definierten Grundsätzen laufend überwacht. Per 31. Dezember 2018 standen LafargeHolcim nicht beanspruchte, verbindlich zugesagte Kreditlinien von CHF 6 239 Millionen zur Verfügung (siehe auch Erläuterung 14).

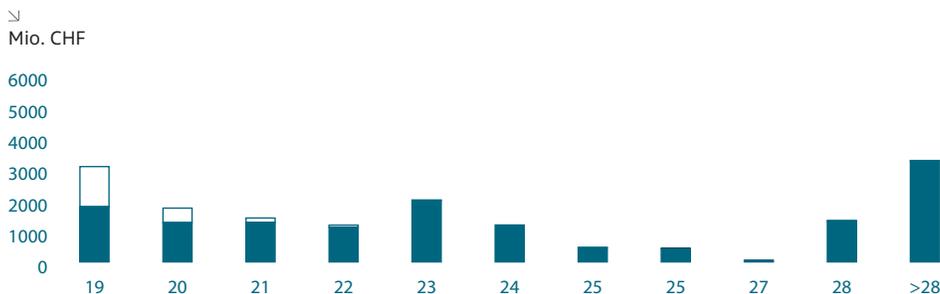
Die Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung per 31. Dezember 2018 von CHF 3 063 Millionen sind durch die vorhandenen flüssigen Mittel und die nicht beanspruchten, verbindlich zugesagten Kreditlinien komfortabel gedeckt. LafargeHolcim verfügt zudem über Commercial-Paper-Programme in USD, EUR und NGN. Ziel der Programme ist die Deckung kurzfristiger Liquiditätsbedürfnisse zu attraktiven Konditionen. Per 31. Dezember 2018 waren CHF 96 Millionen Commercial Papers ausstehend.

Fremdwährungssensitivität

Der Konzern verfügt über eine globale Präsenz und erwirtschaftet einen überwiegenden Teil seiner Ergebnisse in anderen Währungen als dem Schweizer Franken. Der in Schweizer Franken erzielte Nettoverkaufsertrag macht lediglich rund 2 Prozent des gesamten Nettoverkaufsertrags aus.

Die Auswirkungen von Fremdwährungsschwankungen auf die Rentabilität des Konzerns sind gering. Da der Konzern zu einem sehr hohen Anteil lokal produziert, fällt die Mehrheit der Umsätze und Kosten in der jeweiligen Lokalwährung an. Die Auswirkungen von Währungsschwankungen sind daher mehrheitlich auf die Umrechnung der lokalen Abschlüsse in der Konzernerfolgsrechnung beschränkt. Die Fremdwährungsumrechnung lokaler Bilanzen in der Konzernbilanz führt in der Regel zu keinen wesentlichen Verzerrungen der Konzernbilanz, da das Fremdkapital zu einem grossen Teil währungskonkurrent in Lokalwährung finanziert wird.

Fälligkeitsprofil



- Anleihen, Privatplatzierungen und Commercial Papers
- Darlehen von Finanzinstituten und andere Finanzverbindlichkeiten

Anhand der nachfolgenden Sensitivitätsanalyse wird der Einfluss der wichtigsten Währungen auf ausgewählte Kennzahlen der Konzernrechnung dargestellt. Die Sensitivitätsanalyse berücksichtigt ausschliesslich Effekte, die aus der Umrechnung der lokalen Abschlüsse in Schweizer Franken entstehen (translation effect). Die Währungseinflüsse aus lokal getätigten Transaktionen in Fremdwährungen werden in der Analyse nicht abgebildet.

Eine hypothetische Abwertung der jeweiligen Fremdwährung gegenüber dem Schweizer Franken von 5 Prozent würde sich wie folgt auswirken:

Sensitivitätsanalyse

Mio. CHF	2018	EUR	GBP	USD	CAD	Latein- amerika (MXN, BRL, ARS, COP)	INR	Asien (AUD, CNY, IDR, PHP)	Afrika, Nahe Osten (NGN, DZD, EGP)
	Aktuelle Werte	Unter der Annahme einer 5% Abwertung des Schweizer Frankens wäre der Einfluss wie folgt:							
Nettoverkaufsertrag	27 466	(191)	(89)	(274)	(105)	(93)	(185)	(148)	(75)
Wiederkehrender EBITDA	6 016	(46)	(16)	(79)	(21)	(27)	(31)	(31)	(24)
Cash Flow aus Geschäftstätigkeit	2 988	(25)	(8)	(35)	(10)	(1)	(13)	(19)	(11)
Nettofinanzschulden	13 518	(295)	(16)	(236)	7	(10)	37	(41)	(18)

Nachweis der nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen

Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung von LafargeHolcim

Mio. CHF	2018	2017
Nettoverkaufsertrag	27 466	27 021
Wiederkehrende Kosten ohne SG&A	(19 511)	(18 615)
Wiederkehrende Vertriebsgemeinkosten („SG&A“)	(2 441)	(2 701)
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	502	286
Wiederkehrender EBITDA	6 016	5 990
Abschreibungen	(2 235)	(2 300)
Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten	(476)	(461)
Betriebsgewinn vor Wertminderungen	3 306	3 229
Wertminderungen auf betrieblichen Aktiven	6	(3 707)
Betriebsgewinn (-verlust)	3 312	(478)

Mio. CHF	2018	2017
Konzerngewinn (-verlust)	1 719	(1 716)
Wertminderungen	22	(3 501)
(Verlust)/ Gewinn aus Verräuserungen und andere nicht-operative Positionen	(74)	226
Konzerngewinn (-verlust) vor Wertminderungen und Devestitionen	1 772	1 560
wovon Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	1 569	1 417

Überleitungsrechnung des Free Cash Flows zum konsolidierten Cash flow von LafargeHolcim

Mio. CHF	2018	2017
Cash flow aus betrieblicher Tätigkeit	2 988	3 040
Kauf von Sachanlagen	(1 411)	(1 522)
Verkauf von Sachanlagen	126	167
Free Cash Flow	1 703	1 685

Überleitungsrechnung der Nettofinanzschulden zur konsolidierten Bilanz von LafargeHolcim

Mio. CHF	2018	2017
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	3 063	3 843
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	13 061	14 779
Flüssige Mittel	2 515	4 217
Kurzfristige derivative Aktiven	66	44
Langfristige derivative Aktiven	26	14
Nettofinanzschulden	13 518	14 348

Asien, Ozeanien

		2018
Zementabsatz	Mio. t	89,7
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	31,4
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	12,5
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	Mio. CHF	7 446
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	8,3%
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	1 609
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	22,5%

Die Region Asien, Ozeanien profitierte von günstigen Marktbedingungen in den meisten Ländern. Dies führte zu einem starken Nettoverkaufsertrag und einem kontinuierlichen Wachstum des wiederkehrenden EBITDA. China war der zentrale Treiber einer höheren Rentabilität, gestützt durch die Preisdynamik und das vertikal integrierte Abfallrecycling-Geschäft. Die solide Nachfrage in Indien basierte auf den Bereichen Infrastruktur sowie Wohnbau in ländlichen Gebieten. In den Philippinen stammte die Nachfrage in erster Linie aus dem öffentlichen Sektor. Und in Indonesien besserten sich sowohl die Preissetzung als auch die Marktnachfrage, während das Marktumfeld in Malaysia problematisch blieb.

Der Nettoverkaufsertrag der Region Asien, Pazifik kletterte auf vergleichbarer Basis um starke 8,3 Prozent, was besonders Indien, Indonesien, Philippinen, Australien und China zu verdanken war. Sämtliche Segmente profitierten von einer guten Preissetzung und leisteten positive Beiträge zur Entwicklung des Nettoverkaufsertrags. Der Zementabsatz wuchs auf vergleichbarer Basis um 4,7 Prozent, besonders in Indien und Indonesien. Der aggregierte Nettoverkaufsertrag lag 11 Prozent über dem Vorjahresniveau. Das

war dem positiven Preistrend in der gesamten Region und den hohen Infrastrukturinvestitionen entlang der Ostküste Australiens zu verdanken, während die öffentlichen Investitionen in Malaysia und China tiefer ausfielen. Der Nettoverkaufsertrag von Transportbeton in der Region lag auf vergleichbarer Basis leicht über dem Vorjahr, wobei sich die grossen Märkte wie Australien und Indien gut entwickelten.

Der wiederkehrende EBITDA der Region Asien, Pazifik erzielte auf vergleichbarer Basis ein sehr starkes Wachstum von 22,5 Prozent. Die strenge Kosten- und Preisdisziplin überkompensierte die Auswirkungen der steigenden Energiekosten in der Region. Der Anteil der Gewinne des Huaxin-Joint Venture in China wurde im Ergebnis der Region für 2018 ausgewiesen und trug CHF 334 Millionen zum wiederkehrenden EBITDA bei.

Die Veräusserung der gesamten Beteiligung an PT Holcim Indonesia Tbk an Semen Indonesia für einen Unternehmenswert von CHF 1,75 Milliarden (auf 100 Prozent-Basis) wurde Ende Januar 2019 erfolgreich abgeschlossen.

117*

Zement- und Mahlwerke

69*

Zuschlagstoffwerke

347*

Transportbetonwerke

* einschliesslich Joint Ventures



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

111,4

(211,6 einschliesslich Joint Ventures)

↳  Mahlwerk
 Zementwerk

↳ **Katunayake, Sri Lanka**
Lkw bei einer Abfallmanagementanlage.



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

Land	
China (Joint Venture)	94,3
Indien	64,4
Indonesien	15,1
Malaysia	10,9
Philippinen	9,4
China	7,7
Australia (Joint Venture)	5,9
Bangladesch	3,9

Europa

		2018
Zementabsatz	Mio. t	45,3
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	120,4
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	19,3
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	Mio. CHF	7 554
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	5,0%
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	1 499
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	5,0%

2018 war ein starkes Jahr für die Region Europa. Die gestiegenen Infrastrukturinvestitionen in Zentral- und Osteuropa mit grossen Projekten in Grossbritannien (high speed 2), Frankreich (Grand Paris), Russland (Great Moscow) legten in Verbindung mit der Erholung der Segmente Bau und Wohnbau den Grundstein für ein solides Ertragswachstum in den meisten Ländern.

Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Nettoverkaufsertrag der Region Europa um 5,0 Prozent: Der Absatz stieg in allen Segmenten, während die wichtigen Märkte Deutschland, Spanien, Polen und Russland Verbesserungen bei den Preisen erzielten. Der regionale Zementabsatz kletterte um 5,2 Prozent. Der Anstieg war ebenso der kräftigen Erholung der Segmente Bau und Wohnbau zu verdanken wie den höheren Infrastrukturinvestitionen. Der regionale Zuschlagstoffabsatz erreichte mit 120 Millionen Tonnen auf vergleichbarer Basis ein Plus von 2,2 Prozent. Massgeblich war das kräftige Wachstum in Polen, der Schweiz und Grossbritannien. Der regionale Nettoverkaufsertrag von Transportbeton wuchs um 7,1 Prozent, besonders dank Frankreich, Rumänien, der Schweiz und Spanien.

Der wiederkehrende EBITDA der Region Europa zog auf vergleichbarer Basis um 5,0 Prozent an. Das positive Marktumfeld, das gute Absatz- und Preismanagement und die besseren Ergebnisse bei Transportbeton sowie der positive Beitrag von Geocycle mit mehr als 4 Millionen Tonnen wiederverwertetem Müll trugen zu dieser Verbesserung bei. Die getätigte Bolt-on Investition in Grossbritannien wird zum zukünftigen Wachstum beitragen.

54

Zement- und Mahlwerke

273

Zuschlagstoffwerke

578

Transportbetonwerke



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

73,6

↳  Mahlwerk
 Zementwerk

↳ **Untervaz, Schweiz**
Mitarbeitende im Zementwerk.



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

Land	
Frankreich	9,7
Russland	9,6
Spanien	7,6
Deutschland	7,1
Polen	7,0
Rumänien	5,7
Griechenland	4,8
Schweiz	3,3
Italien	2,4
Österreich	2,1
Belgien	2,1
Aserbaidschan	1,9
Grossbritannien	1,9
Ungarn	1,8
Moldawien	1,6
Serbien	1,5
Bulgarien	1,4
Tschechien	1,2
Kroatien	0,9

Lateinamerika

		2018
Zementabsatz	Mio. t	25,1
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	3,6
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	5,5
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	Mio. CHF	2 731
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	9,4%
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	959
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	-1,5%

Nach einem starken ersten Halbjahr 2018 litt die Region Lateinamerika unter der allgemeinen Abkühlung der Zementnachfrage in den letzten sechs Monaten. In einem Umfeld mit einer hohen Kosteninflation nahm der Druck auf die Margen zu. Daher lag der wiederkehrende EBITDA auf vergleichbarer Basis unter dem Vorjahresniveau.

Im ersten Teil des Jahres erzielten die Segmente Zement und Transportbeton sowohl beim Absatz als auch beim Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis zweistellige Zuwachsraten. Die starke Leistung wurde gestützt durch umfangreiche Infrastrukturprojekte in Mexiko, die solide Nachfrage in Argentinien sowie die anziehende Konjunktur in Brasilien. Diese Trends kehrten sich in der zweiten Jahreshälfte jedoch um und die Absätze waren rückläufig. Massgeblich waren die konjunkturelle Abkühlung nach den Wahlen in Mexiko, der Einbruch der argentinischen Wirtschaft sowie die allgemein schwächere Nachfrage in Ecuador und Zentralamerika. Auf Jahresbasis erreichte der Gesamtabsatz von Zement auf vergleichbarer Basis ein Plus von 3,5 Prozent. Ein überproportionales

Wachstum des Nettoverkaufsertrags von 9,4 Prozent auf vergleichbarer Basis spiegelt die Preiserhöhungen zur Kompensation der hohen Kosteninflation wider.

Der wiederkehrende EBITDA lag 2018 leicht unter dem Vorjahreswert. Dafür verantwortlich zeichnete der kräftige Anstieg der Preise von Rohmaterialien und Energie, was durch Preiserhöhungen und eine strikte Kostenkontrolle kompensiert wurde. Die Inflation in Argentinien zog seit Anfang 2018 deutlich an und der kumulierte Preisauftrieb über drei Jahre übertrifft nun die Marke von 100 Prozent. Den Konsenseinschätzungen zufolge gilt die argentinische Wirtschaft seit dem 1. Juli 2018 als hyperinflationär. Entsprechend hat LafargeHolcim den Rechnungslegungsstandard IAS 29 *Rechnungslegung in Hochinflationländern* im Abschluss für das Jahr 2018 angewandt – rückwirkend, als ob die Wirtschaft Argentinien bereits seit dem 1. Januar 2018 hochinflationär gewesen wäre.

29

Zement- und Mahlwerke

11

Zuschlagstoffwerke

103

Transportbetonwerke



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

39,1

↳  Mahlwerk
 Zementwerk

↳ **Guayaquil, Ecuador**
Mitarbeitende im Zementwerk.



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

Land	
Mexiko	12,2
Brasilien	10,5
Ecuador	5,5
Argentinien	4,8
Kolumbien	2,1
El Salvador	1,8
Costa Rica	1,1
Französische Antillen	0,7
Nicaragua	0,4

Naher Osten, Afrika

		2018
Zementabsatz	Mio. t	35,9
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	8,7
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	4,2
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	Mio. CHF	3 080
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	-4,3%
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	734
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	-28,2%

Das Marktumfeld in der Region Afrika, Naher Osten blieb herausfordernd. Der intensive Wettbewerb, der Wandel von Nachfrage und Angebot, ein schwaches Wachstum der Volkswirtschaften in der Region sowie ein Anstieg der Energie- und Vertriebskosten waren massgeblich hierfür.

Der konsolidierte Zementabsatz erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbarer Basis insgesamt um 0,4 Prozent. Trotz der höheren Zementverkaufsvolumen hat sich der Nettoverkaufserlös der Region auf vergleichbarer Basis um 4,3 Prozent vermindert. Diese Reduktion reflektiert vor allem den Preisdruck und tiefere Verkaufsvolumen in überversorgten Märkten wie Algerien, Irak, sowie dem Nachfragerückgang in der zweiten Jahreshälfte 2018 in Libanon und Ägypten. Der Nettoverkaufserlös hat sich in Nigeria, Ägypten und den ostafrikanischen Ländern positiv entwickelt.

Die oben genannten negativen Einflüsse, kombiniert mit erhöhten Kosten für Vertrieb und Energie, führten zu einer Reduktion des wiederkehrenden EBITDA von 28,2% auf vergleichbarer Basis.

44*

Zement- und Mahlwerke

23*

Zuschlagstoffwerke

172*

Transportbetonwerke

* Einschliesslich Joint Ventures



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

56,8

(72,8 einschliesslich Joint Ventures)

↳  Mahlwerk
 Zementwerk

↳ **Ewokoro, Nigeria**
Mitarbeitender im Zementwerk.



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

Land	
Algerien	12,4
Marokko (Joint Venture)	11,8
Nigeria	10,5
Ägypten	8,9
Irak	5,7
Jordanien	3,9
Südafrika	3,2
Kenia	3,2
Libanon	2,5
Côte d'Ivoire (Joint Venture)	2,2
Uganda	1,9
Sambia	1,5
Tansania	1,1
Kamerun (Joint Venture)	1,0
Benin (Joint Venture)	0,7
Katar	0,6
Réunion	0,5
Simbabwe	0,4
Guinea (Joint Venture)	0,3
Malawi	0,3
Madagaskar	0,2

Nordamerika

		2018
Zementabsatz	Mio. t	19,8
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	109,6
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	9,4
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	Mio. CHF	5 875
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	3,0%
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	1 523
Wachstum auf vergleichbarer Basis	%	2,7%

In der Region Nordamerika profitierten wir von den starken Fundamentaldaten. Andererseits litten wir unter dem harschen Wetter im ersten Quartal sowie einem frühen Wintereinzug im vierten Quartal. Unsere Wachstumsstrategie und das starke Preismanagement sowie eine rigorose Kostenkontrolle legten das Fundament für die soliden Ergebnisse, die 2018 im Vergleich zum Vorjahr trotz des herausfordernden Umfelds erzielt wurden. Zwei Akquisitionen, die 2018 abgeschlossen wurden, stützten die Wachstumsstrategie zusätzlich: Tarrant Concrete in Texas und Metro Mix in Colorado; das Gleiche gilt für mehrjährige Bauaufträge, die wir in Denver, Las Vegas, Minneapolis und Vancouver gewinnen konnten und von denen unser Segment Lösungen und Produkte profitierte.

Der Absatz von Zement und Zuschlagstoffen kletterte gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbarer Basis um 3,1 Prozent bzw. 2,4 Prozent. Gleichzeitig drückten die Auswirkungen des schlechten Wetters den Absatz von Transportbeton auf vergleichbarer Basis unter das Vorjahresniveau. Der höhere Absatz von Transportbeton in Kanada wog den Rückgang in den USA

zum Teil auf. Auf vergleichbarer Basis stieg der Nettoverkaufsertrag in den beiden Ländern um 3,0 Prozent. Aus Sicht der Segmente zog der Nettoverkaufsertrag von Zement und Zuschlagstoffen an, während Transportbeton infolge der etwas tieferen Absatzmenge leicht sank. Kanada erzielte von den westlichen Ländern die höchsten Zuwachsraten. Das betraf in erster Linie die nachgelagerten Bauaktivitäten wie Strassenbeläge und Betonprodukte. Unterdessen wies der US-Markt vor allem aufgrund des gestiegenen Zementabsatzes einen höheren Nettoverkaufsertrag aus. Die Segmente Zuschlagstoffe und Transportbeton profitierten in den USA von den festeren Preisen.

Der wiederkehrende EBITDA für Nordamerika wies bei einer stabilen Marge auf vergleichbarer Basis ein Wachstum von 2,7 Prozent aus. Die Inflation der Brennstoff- und Energiekosten in der Region wurde kompensiert durch ein gutes Kostenmanagement, einschliesslich der Kostensenkungsprogramme von SG&A.

26

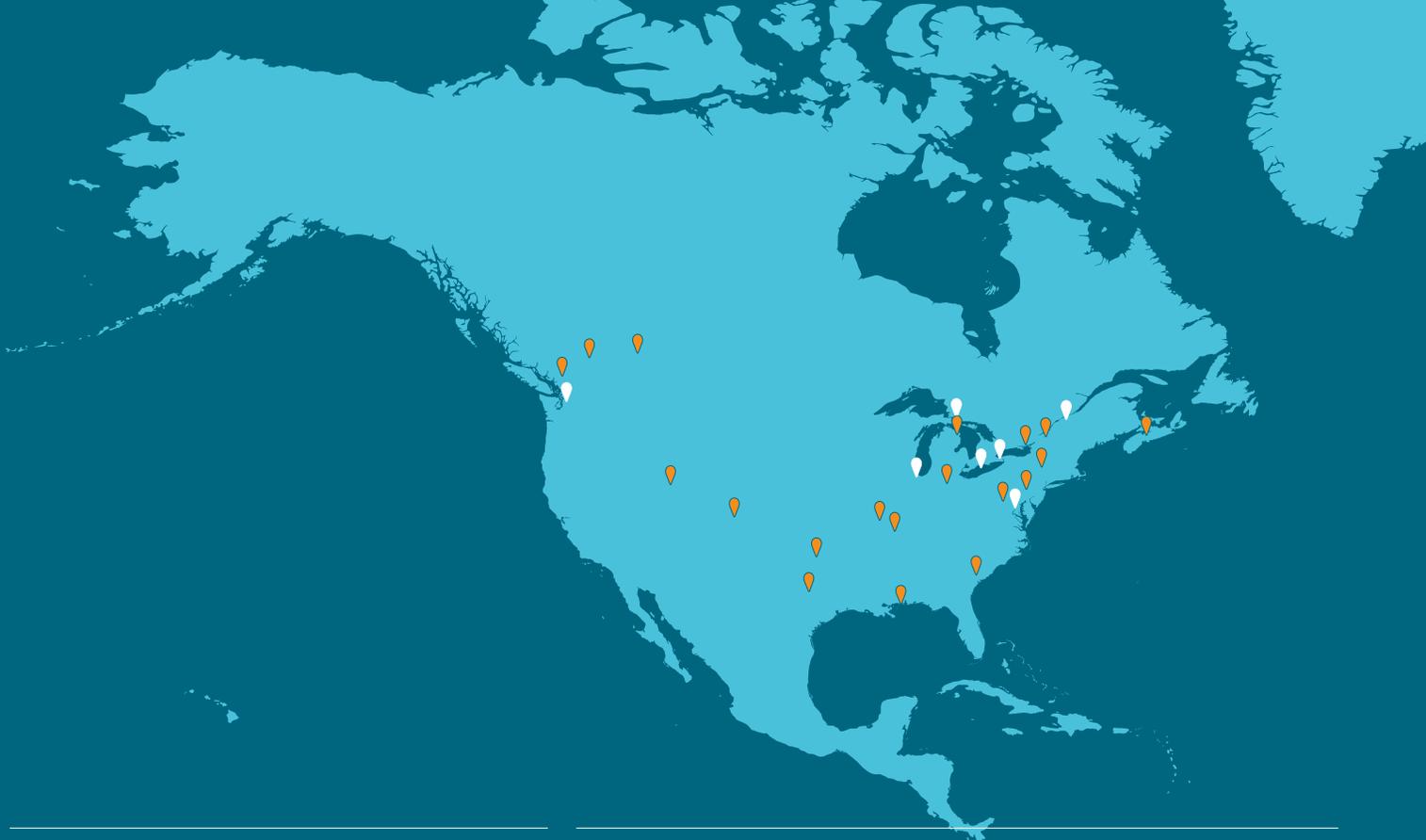
Zement- und Mahlwerke

287

Zuschlagstoffwerke

248

Transportbetonwerke



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

32,0

↳  Mahlwerk
 Zementwerk

↳ **Bladensburg, Maryland, USA**
Bahntransport von Zuschlagstoffen.



↳ Konsolidierte Zement-Mahlwerkskapazität
(in Millionen Tonnen pro Jahr)

Land	
USA	23,6
Kanada	8,4

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen und nach sorgfältiger Prüfung zu diesem Zweck, dass die Jahresrechnung nach den allgemein gültigen Grundsätzen der Rechnungslegung erstellt wurde und ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften vermittelt und dass der vorliegende Geschäftsbericht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Entwicklung der Geschäftstätigkeit, der Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften sowie eine Beschreibung der Hauptrisiken und Unwägbarkeiten vermittelt, der die Gesellschaft und ihre konsolidierten Tochtergesellschaften unterliegen.

Zug, 6. März 2019



Jan Jenisch
Chief Executive Officer



Géraldine Picaud
Chief Financial Officer



Finanz- informationen

↳ **Almeria, Spanien**
Zementblöcke zum Schutz unserer
Schiffsanlegestelle

Finanzinformationen

Konsolidierte Erfolgsrechnung	164	14. Nettofinanzschulden	221
Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung	165	15. Leasingverhältnisse	239
Konsolidierte Bilanz	166	16. Personalvorsorge und Aktienbeteiligungspläne	241
Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals	168	17. Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten	254
Konsolidierter Cash flow	170	18. Aktionärsinformationen	258
Wichtigste Fremdwährungskurse	171	19. Transaktionen mit nahestehenden Personen und Parteien	259
		20. Cash flow	260
		21. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag	262
		22. Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung	262
Anhang zur Konzernrechnung		Bericht der Revisionsstelle	263
1. Grundsätze der Rechnungslegung	172	Holdingsabschluss	269
2. Vollständig konsolidierte Unternehmen und nicht beherrschende Anteile	174	5-Jahres-Übersicht LafargeHolcim-Konzern	283
3. Segmentberichterstattung	185	Definitionen von nicht-GAAP-konformen Finanzkennzahlen	285
4. Betriebsgewinn	191		
5. Gewinn und Verlust aus Veräußerungen und andere nicht-operative Positionen	193		
6. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	194		
7. Finanzierungsposten	199		
8. Ertragssteuern	200		
9. Gewinn pro Aktie	205		
10. Umlaufvermögen	205		
11. Sachanlagen, Goodwill und immaterielles Anlagevermögen	208		
12. Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen	215		
13. Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven und aufgegebenen Geschäftsbereiche	218		

Konsolidierte Erfolgsrechnung von LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	2018	2017 Angepasst ¹
Nettoverkaufsertrag	3.3	27 466	27 021
Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen ²	4.3	(15 918)	(19 240)
Bruttogewinn		11 548	7 781
Distributions- und Verkaufsaufwand ³		(6 956)	(6 608)
Verwaltungsaufwand ⁴		(1 782)	(1 938)
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	6.3	502	286
Betriebsgewinn (-verlust)		3 312	(478)
Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge	5.2	93	447
Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Aufwendungen	5.3	(166)	(242)
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	6.7	22	51
Finanzertrag	7.2	140	153
Finanzaufwand	7.3	(1 025)	(1 111)
Konzerngewinn (-verlust) vor Steuern		2 375	(1 180)
Ertragssteuern	8.2	(656)	(536)
Konzerngewinn (-verlust)		1 719	(1 716)
Konzerngewinn (-verlust), davon:			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		1 502	(1 675)
Nicht beherrschende Anteile		217	(41)
Gewinn (Verlust) pro Aktie in CHF			
Gewinn (Verlust) pro Aktie	9	2.52	(2.78)
Verwässerter Gewinn (Verlust) pro Aktie	9	2.52	(2.78)

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung infolge IFRS 15, siehe Erläuterung 1.2.

² Beinhaltet in 2018 CHF –106 Millionen Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten (2017: CHF –177 Millionen).

³ Beinhaltet in 2018 CHF –31 Millionen Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten (2017: CHF 62 Millionen).

⁴ Beinhaltet in 2018 CHF –338 Millionen Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten (2017: CHF –345 Millionen).

Die in diesem Bericht verwendeten nicht-GAAP-konformen Finanzkennzahlen sind auf Seite 285 definiert.

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung von LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	2018	2017
Konzerngewinn (-verlust)		1 719	(1 716)
Sonstiges Ergebnis			
Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden			
Währungsumrechnungseffekt			
– Differenzen aus der Währungsumrechnung		(1 602)	(302)
– In der Erfolgsrechnung realisiert		4	95
– Steuereffekt		(16)	0
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte			
– Veränderung Fair Value		n/a	(2)
– In der Erfolgsrechnung realisiert		n/a	10
– Steuereffekt		n/a	1
Cashflow-Absicherungen			
– Veränderung Fair Value		(3)	(8)
– In der Erfolgsrechnung realisiert		28	5
– Steuereffekt		(5)	0
Absicherung von Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften			
– Veränderung Fair Value		(14)	30
– In der Erfolgsrechnung realisiert		0	0
– Steuereffekt		3	0
Zwischentotal		(1 602)	(172)
Positionen, welche nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden			
Leistungsorientierte Vorsorgepläne			
– Neubewertungen	16.2	75	216
– Steuereffekt		(50)	(70)
Strategische Eigenkapitalinstrumente zum Fair Value mit Erfassung im sonstigen Ergebnis			
– Umgliederung des Gewinns/Verlusts aus Veräusserung von strategischen Eigenkapitalinstrumenten zum Fair Value mit Erfassung im sonstigen Ergebnis in die Gewinnreserven		4	n/a
– Veränderung Fair Value		3	n/a
– Steuereffekt		0	n/a
Zwischentotal		27	146
Total sonstiges Ergebnis		(1 575)	(26)
Total Gesamtergebnis		144	(1 742)
Total Gesamtergebnis, davon:			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		120	(1 704)
Nicht beherrschende Anteile		25	(39)

Konsolidierte Bilanz von LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2018	31.12.2017
Flüssige Mittel	14.2	2 515	4 217
Kurzfristige derivative Aktiven	14.4	66	44
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung	12.3	180	262
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10.2	3 229	3 340
Vorräte	10.3	3 081	2 870
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	10.4	1 276	1 335
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	13.2	1 311	550
Total Umlaufvermögen		11 658	12 618
Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen	12.2	1 111	1 114
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	6.2	3 133	3 120
Sachanlagen	11.2	27 890	30 152
Goodwill	11.3	14 045	14 569
Immaterielles Anlagevermögen	11.3	810	1 026
Latente Steueraktiven	8.4	651	758
Vermögensüberschüsse der Personalvorsorgeeinrichtungen	16.2	371	308
Langfristige derivative Aktiven	14.4	26	14
Total Anlagevermögen		48 037	51 061
Total Aktiven		59 695	63 679

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2018	31.12.2017
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10.5	3 770	3 715
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	14.3	3 063	3 843
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern		634	765
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten		2 191	2 444
Kurzfristige Rückstellungen	17.2	443	592
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	13.2	627	160
Total kurzfristiges Fremdkapital		10 727	11 519
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	14.3	13 061	14 779
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	16.2	1 603	1 861
Verbindlichkeiten für langfristige Ertragssteuern	8.6	449	398
Latente Steuerverbindlichkeiten	8.4	2 259	2 345
Langfristige Rückstellungen	17.2	1 542	1 801
Total langfristiges Fremdkapital		18 914	21 185
Total Fremdkapital		29 642	32 703
Aktienkapital	18.2	1 214	1 214
Agio		23 157	24 340
Eigene Aktien	18.2	(612)	(554)
Reserven		3 166	2 787
Total Anteil Eigenkapital der Aktionäre von LafargeHolcim Ltd		26 925	27 787
Nicht beherrschende Anteile	2.5	3 128	3 188
Total Eigenkapital		30 053	30 975
Total Passiven		59 695	63 679

Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals von LafargeHolcim

Mio. CHF	Aktienkapital	Agio	Eigene Aktien
Eigenkapital per 1. Januar 2018	1 214	24 340	(554)
Konzerngewinn			
Sonstiges Ergebnis			
Gesamtergebnis			
Ausschüttung		(1 192)	
Nachrangige festverzinsliche rücksetzbare Anleihe ¹			
Hyperinflation ²			
Veränderung Bestand eigene Aktien			(76)
Aktienbezogene Vergütungen		10	
Kapitalrückzahlungen nicht beherrschende Anteile			
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften			18
Eigenkapital per 31. Dezember 2018	1 214	23 157	(612)
Eigenkapital per 1. Januar 2017	1 214	25 536	(72)
Konzernverlust			
Sonstiges Ergebnis			
Gesamtergebnis			
Ausschüttung		(1 212)	
Veränderung Bestand eigene Aktien			(482)
Aktienbezogene Vergütungen		16	
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile			
(Verkauf) Kauf von Konzerngesellschaften			
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften			
Eigenkapital per 31. Dezember 2017	1 214	24 340	(554)

¹ Für weitere Informationen, siehe Erläuterung 18.1.

² Für weitere Informationen, siehe Erläuterung 2.2.

³ Das Eigenkapital per 31. Dezember 2018 beinhaltet Umrechnungsdifferenzen in der Höhe von CHF – 84 Millionen, die den zum Verkauf gehaltenen Aktiven und den dazugehörigen Verbindlichkeiten zuzuweisen sind.

Umrechnungs- differenzen	Sonstige Reserven	Gewinn- reserven	Total Eigenkapital der Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Nicht beherrschende Anteile	Total Eigenkapital
(12 606)	15	15 378	27 787	3 188	30 975
		1 502	1 502	217	1 719
(1 411)	26	4	(1 382)	(193)	(1 575)
(1 411)	26	1 506	120	25	145
			(1 192)	(151)	(1 343)
		200	200		200
		151	151	32	183
			(77)		(77)
			10		10
				(3)	(3)
(2)		(91)	(75)	38	(37)
(14 019)	41	17 144	26 925	3 128	30 053 ³
(12 412)	10	16 546	30 822	3 925	34 747
		(1 675)	(1 675)	(41)	(1 716)
(184)	6	149	(29)	2	(26)
(184)	6	(1 526)	(1 704)	(39)	(1 742)
			(1 212)	(247)	(1 459)
		(7)	(489)		(489)
			16		16
				55	55
				(118)	(118)
(11)		365	354	(388)	(34)
(12 606)	15	15 378	27 787	3 188	30 975

Konsolidierter Cash Flow von LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	2018	2017
Konzerngewinn (-verlust)		1 719	(1 716)
Ertragssteuern	8.2	656	536
Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge	5.2	(93)	(447)
Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Aufwendungen	5.3	166	242
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	6.3, 6.7	(524)	(337)
Finanzaufwand netto	7.2, 7.3	886	958
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	4.5	2 229	6 007
Übrige nicht liquiditätswirksame Posten ¹		199	237
Veränderung Nettoumlaufvermögen	20	(826)	(925)
Cash flow aus betrieblicher Tätigkeit		4 411	4 555
Erhaltene Dividenden		293	303
Erhaltene Zinsen		131	146
Bezahlte Zinsen		(932)	(917)
Bezahlte Steuern	8.3	(787)	(871)
Übriger Aufwand		(128)	(176)
Cash flow aus Geschäftstätigkeit (A)		2 988	3 040
Kauf von Sachanlagen		(1 411)	(1 522)
Verkauf von Sachanlagen		126	167
Kauf von Konzerngesellschaften		(176)	55
Verkauf von Konzerngesellschaften		172	858
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		(209)	(347)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		112	113
Cash flow aus Investitionstätigkeit (B)	20	(1 386)	(675)
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	9	(1 192)	(1 212)
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile		(156)	(237)
Kapital(-rück)zahlung nicht beherrschende Anteile		(8)	63
Veränderung Bestand eigene Aktien		(73)	(489)
Aufnahme nachrangig festverzinslicher rücksetzbarer Anleihen		200	0
Nettoveränderung Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	14.5	(223)	(163)
Aufnahme langfristige Finanzschulden	14.5	1 657	2 047
Rückzahlung langfristige Finanzschulden	14.5	(3 167)	(3 079)
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften		(202)	(13)
Cash flow aus Finanzierungstätigkeit (C)		(3 163)	(3 083)
Abnahme flüssige Mittel (A + B + C)		(1 561)	(718)
Flüssige Mittel am Anfang der Berichtsperiode (netto)		3 954	4 795
Abnahme flüssige Mittel		(1 561)	(718)
Veränderung Wechselkurse		(129)	(122)
Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode (netto)	14.2	2 264	3 954

¹ Beinhaltet Restrukturierungs- und Prozessaufwendungen sowie übrige nicht liquiditätswirksame Posten.

Wichtigste Fremdwährungskurse

In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Wechselkurse dargestellt, welche für die Umrechnungen benutzt wurden.

		Erfolgsrechnung Durchschnittskurse in CHF		Bilanz Schlusskurse in CHF	
		2018	2017	31.12.2018	31.12.2017
1 Euro	EUR	1,16	1,11	1,13	1,17
1 US Dollar	USD	0,98	0,98	0,98	0,98
1 Britisches Pfund	GBP	1,31	1,27	1,25	1,32
1 Australischer Dollar	AUD	0,73	0,75	0,70	0,76
1 Brasilianischer Real	BRL	0,27	0,31	0,25	0,29
1 Kanadischer Dollar	CAD	0,75	0,76	0,72	0,78
1 Chinesischer Renminbi	CNY	0,15	0,15	0,14	0,15
100 Algerische Dinar	DZD	0,84	0,89	0,84	0,85
1 Ägyptisches Pfund	EGP	0,05	0,06	0,05	0,05
1 000 Indonesische Rupiah	IDR	0,07	0,07	0,07	0,07
100 Indische Rupie	INR	1,43	1,51	1,41	1,53
100 Mexikanische Peso	MXN	5,09	5,22	5,01	4,96
100 Nigerianische Naira	NGN	0,28	0,32	0,27	0,32
100 Philippinische Peso	PHP	1,86	1,95	1,88	1,96

Anhang zur Konzernrechnung

Die Bezeichnungen „LafargeHolcim“ oder „Konzern“ beziehen sich auf die LafargeHolcim Ltd zusammen mit den Gesellschaften, welche im Konsolidierungskreis enthalten sind.

1. Grundsätze der Rechnungslegung

1.1 Grundlagen der Darstellung

Die vorliegende Konzernrechnung wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt.

Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass sich einzelne Zahlen in diesem Bericht nicht genau zur angegebenen Summe aufaddieren lassen. Kennzahlen und Veränderungen werden unter Verwendung des exakten Betrages und nicht aufgrund des angegebenen, gerundeten Wertes berechnet.

Verwendung von Schätzwerten

Die Erstellung der Konzernrechnung im Einklang mit IFRS erfordert von der Konzernleitung, Werte zu schätzen und Annahmen zu treffen, welche die ausgewiesenen Erträge und Aufwendungen, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, sowie die Offenlegung zum Zeitpunkt des Rechnungsabschlusses beeinflussen. Diese Schätzungen werden nach bestem Wissen der Konzernleitung über die laufenden Vorfälle und zukünftigen Handlungen des Konzerns vorgenommen. Die tatsächlichen Ergebnisse können letztlich von diesen Schätzwerten abweichen. Die Konzernleitung verwendet auch Annahmen, um die Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns anzuwenden.

Kritische Schätzungen und Annahmen

Schätzungen und Beurteilungen werden laufend ausgewertet und basieren auf historischen Erfahrungswerten und anderen Faktoren. Dazu zählen Erwartungen bezüglich zukünftiger Ereignisse, welche aufgrund der momentanen Umstände als angemessen betrachtet werden.

Der Konzern trifft Schätzungen und Annahmen in Bezug auf die Zukunft. Die daraus resultierenden buchhalterischen

Schätzwerte entsprechen definitionsgemäss selten den tatsächlichen Ergebnissen.

Nachfolgend werden die Beurteilungen erläutert – abgesehen von solchen, die Schätzungen beinhalten –, welche die Geschäftsleitung beim Umsetzen der Grundsätze der Rechnungslegung angewendet hat und welche den bedeutendsten Einfluss auf die Beträge haben, die in der Konzernrechnung erfasst sind:

- Die Klassifizierung einer Konzerngesellschaft oder einer Gruppe von langfristigen Vermögenswerten als zum Verkauf gehalten, insbesondere im Hinblick darauf, ob der Verkauf innerhalb eines Jahres seit dem Datum der Klassifizierung als zum Verkauf gehalten erwartet wird, und ob der erwartete Verkaufspreis den Buchwert übertreffen wird (Erläuterung 13).

Die vom Konzern getroffenen Annahmen für zukünftige Entwicklungen und andere wesentliche Quellen von am Bilanzstichtag bestehenden Schätzungsunsicherheiten, die ein signifikantes Risiko für eine wesentliche Anpassung des Buchwertes von Aktiven und Verbindlichkeiten im nächsten Geschäftsjahr beinhalten, werden nachfolgend erläutert:

- Annahmen, die der Bestimmung des Nutzungswertes (value in use) der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zum Zweck der Überprüfung auf Wertminderung zugrunde liegen, verlangen Schätzungen etwa betreffend der langfristigen Diskontierungssätze und Zuwachsraten (Erläuterung 11.3);
- Verpflichtungen und Kosten für leistungsorientierte Vorsorgepläne und andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bemessen sich nach versicherungsmathematischen Berechnungen. Diese Berechnungen beruhen auf Annahmen hinsichtlich Abzinsungssätze, künftiger

Saläranpassungen und Sterblichkeit. Aufgrund der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten (Erläuterung 16.2);

- die Erfassung und Bewertung von Rückstellungen bedarf der Schätzung der Kosten und des Zeitpunkts der Einigung. Die Rechtsverfahren und Ansprüche, mit denen der Konzern konfrontiert wird, werden von der Geschäftsleitung mit Unterstützung der Rechtsabteilung und in gewissen Fällen mit Unterstützung von externen spezialisierten Anwälten beurteilt (Erläuterung 17.2). Offenlegungen im Zusammenhang mit Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten erfordern ebenfalls Beurteilungen und Ermessensentscheidungen (Erläuterung 17.3);
- die Erfassung von latenten Steueraktiven verlangt eine Abschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass genügend zukünftiger steuerbarer Gewinn verfügbar sein wird, gegen den die ungenutzten Steuerverluste verwendet werden können (Erläuterung 8).

1.2 Einführung überarbeiteter und neuer International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen

Im Jahr 2018 hat LafargeHolcim die folgenden für den Konzern relevanten neuen Standards, Interpretationen und überarbeiteten Standards übernommen:

IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden
IFRS 9	Finanzinstrumente
Änderungen zu IFRS 2	Klassifizierung und Bewertung von anteilsbasierten Vergütungen
IFRIC 22	Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen (Klarstellung zu IAS 21)

IFRS 15 – Erlöse aus Verträgen mit Kunden

IFRS 15, welcher IAS 11 *Fertigungsaufträge* und IAS 18 *Erlöse* sowie diesbezügliche Interpretationen ersetzt, wurde rückwirkend per 1.1.2017 angewandt.

Basierend auf IFRS 15 gelangte die Konzernführung zum Schluss, dass es angemessener ist, die Handelsaktivitäten als Auftraggeber anstelle als Vermittler abzubilden. Diese Änderung in der Rechnungslegung kommt rückwirkend zur Anwendung, wobei die Auswirkungen auf die Vergleichsinformationen (angepasst-Beträge) für jeden Einzelposten des Konzernabschlusses ausgewiesen werden. Basierend auf den Werten von 2017 erhöhte diese Änderung der Darstellung den Nettoverkaufsertrag und den Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen um CHF 893 Millionen. Für weitere Information wird auf die Erläuterung 3 im Halbjahresbericht 2018 verwiesen.

Die Auswirkungen von IFRS 15 sind in Erläuterung 4.2 dargestellt.

IFRS 9 – Finanzinstrumente

IFRS 9 ersetzt IAS 39 *Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung* und wird seit 1. Januar 2018 angewendet. Die Vergleichszahlen wurden nicht angepasst. Die Grundsätze der Rechnungslegung wurden angepasst und entsprechend dem Standard IFRS 9, wie er im Juli 2014 vom IASB publiziert wurde, angewendet.

Die Auswirkungen von IFRS 9 sind in Erläuterung 14.5 dargestellt.

Anpassungen zu IFRS 2 – Anteilsbasierte Vergütung

Wie im Geschäftsbericht 2017 (Erläuterung 2) beschrieben, haben die Anpassungen zu IFRS 2 keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

IFRIC 22 – Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen

Wie im Geschäftsbericht 2017 (Erläuterung 2) beschrieben, hat die Anwendung von IFRIC 22 keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Im Jahr 2019 wird LafargeHolcim die folgenden für den Konzern relevanten Standards, Interpretationen und überarbeiteten Standards anwenden:

IFRS 16	Leasingverhältnisse
IFRIC 23	Unsicherheit bezüglich der ertragssteuerlichen Behandlung
Änderungen zu IAS 28	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures
Änderungen zu IAS 19	Plananpassungen, -kürzungen oder Abgeltungen
Verbesserungen an den IFRS	Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht im Dezember 2017)

IFRS 16 – Leasingverhältnisse

Im Januar 2016 hat das IASB den neuen Standard IFRS 16 *Leasingverhältnisse* publiziert, welcher IAS 17 *Leasingverhältnisse* sowie diesbezügliche Interpretationen ersetzt. Unter dem neuen Standard werden Leasingnehmer zu einer einheitlichen Darstellung der Leasingverhältnisse verpflichtet. Dementsprechend sind für ein Nutzungsrecht am Leasingobjekt ein Vermögenswert beziehungsweise für alle Leasingverträge eine Leasingverbindlichkeit in der Bilanz zu erfassen.

Der Konzern wird den „modified retrospective“ Ansatz anwenden für den Übergang zu IFRS 16. Bei Leasingverhältnissen, die bisher gemäss IAS 17 als Operating Leases klassifiziert wurden,

bemisst sich die Leasingverbindlichkeit als Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen, abgezinst mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers zum Zeitpunkt der Erstanwendung des Standards. Das Nutzungsrecht („Right-of-use asset“) entspricht im Wesentlichen dem Wert der Leasingverbindlichkeit.

Die Auswirkungen von IFRS 16 sind in der Erläuterung 15.1 dargestellt.

IFRIC 23 – Unsicherheit bezüglich der ertragssteuerlichen Behandlung

Wie im Geschäftsbericht 2017 beschrieben, wurde IFRIC 23 *Unsicherheit bezüglich der ertragssteuerlichen Behandlung* von der IFRIC im Juni 2017 veröffentlicht. Diese Interpretation stellt klar, dass ein Unternehmen den Einfluss von Unsicherheiten auf die buchhalterische Darstellung der Ertragssteuern reflektieren sollte. Gemäss der derzeitigen Einschätzung wird die Anwendung von IFRIC 23 keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

IAS 28 – Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures

Im Oktober 2017 hat das IASB Anpassungen zu IAS 28 *Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures* veröffentlicht, welche klarstellen, dass ein Unternehmen zuerst IFRS 9 Finanzinstrumente anwenden soll für andere Finanzinstrumente, wie etwa langfristige Anteile, für welche die Equity Methode nicht angewendet wird, bevor das Unternehmen den Anteil am Gewinn des assoziierten Unternehmens oder des Joint Ventures mittels Equity Methode gemäss IAS 28 verbucht. Unter Anwendung von IFRS 9 wird ein Unternehmen keine Anpassungen am Buchwert von langfristigen Anteilen vornehmen, welche nach IAS 28

entstehen würden. Die Anwendung der Anpassungen zu IAS 28 wird keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Anpassungen zu IAS 19 – Plananpassungen, -kürzungen oder Abgeltungen

Im Februar 2018 veröffentlichte das IASB unter dem Titel Plananpassungen, -kürzungen oder Abgeltungen eine Anpassung zu IAS 19 *Leistungen an Arbeitnehmer*. Zukünftig wird verlangt, dass bei einer Änderung, Kürzung oder Abgeltung eines leistungsorientierten Vorsorgeplanes, bei der Bestimmung der Nettoverbindlichkeit (Vermögenswert), aktualisierte versicherungsmathematische Annahmen verwendet werden müssen, für die Berechnung des laufenden Dienstzeitaufwands und der Nettoszinsen für den bis zum Jahresende verbleibenden Zeitraum. Bisher war ein Unternehmen für die Neubewertung der Nettoschuld (Vermögenswert) nicht verpflichtet, aktuelle versicherungsmathematische Annahmen zu verwenden.

Die Anwendung der Verbesserungen an den IFRS wird keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Im Jahr 2020 wird LafargeHolcim die folgenden für den Konzern relevanten, überarbeiteten Standards anwenden:

Änderungen zu IFRS 3	Unternehmenszusammenschlüsse
Änderungen zu IAS 1 und IAS 8	Darstellung des Abschlusses und Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen und Fehler

Anpassungen zu IFRS 3 – Unternehmenszusammenschlüsse

Im Oktober 2018 veröffentlichte der IASB Anpassungen zu IFRS 3 *Unternehmenszusammenschlüsse*, die zusätzliche Richtlinien darüber enthalten, wann eine Akquisition als Unternehmenszusammenschluss gilt. Die neuen Richtlinien bieten ein Rahmenwerk für die Evaluierung, wann ein Ressourceneinsatz (Input) sowie ein substantieller Prozess gegeben sind, welche zusammen wesentlich zur Möglichkeit beitragen, Leistungen (Output) zu generieren.

Anpassungen zu IAS 1 und IAS 8 – Darstellung des Abschlusses und Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen und Fehler

Im Oktober 2018 veröffentlichte das IASB Anpassungen zu IAS 1 *Darstellung des Abschlusses* und IAS 8 *Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen und Fehler*. Die Anpassungen schärfen die Definition von „wesentlich“ und bestimmen, dass ein Unternehmen die „Wesentlichkeit“ im Gesamtkontext des Konzernabschlusses zu beurteilen hat. Die Anpassungen werden keinen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss von LafargeHolcim haben.

2. Vollständig konsolidierte Gesellschaften und nicht beherrschende Anteile

2.1 Konsolidierungskreis

Der Konzernabschluss beinhaltet die Abschlüsse von LafargeHolcim Ltd und ihrer Tochtergesellschaften. Eine Übersicht der wesentlichen in der Konzernrechnung enthaltenen Gesellschaften befindet sich in Erläuterung 2.4.

2.2 Rechnungslegungsmethoden Konsolidierungsmethoden

Konzerngesellschaften werden konsolidiert, wenn diese vom Konzern stimmrechtsmässig zu mehr als 50 Prozent kontrolliert werden oder die Kontrolle über die operative Tätigkeit anderweitig ausgeübt werden kann. Der Konzern kontrolliert eine andere Gesellschaft, wenn er durch diese einer Risikobelastung ausgesetzt ist oder Anrechte auf schwankende Renditen aus dieser hat und die Möglichkeit besitzt, diese durch seine Verfügungsgewalt an der Gesellschaft zu beeinflussen. Unternehmenszusammenschlüsse werden anhand der Akquisitionsmethode bilanziert. Die Anschaffungskosten bemessen sich nach dem am Transaktionsdatum gültigen Fair Value der Gegenleistung. Bei jedem Unternehmenszusammenschluss werden die nicht beherrschenden Anteile entweder zum Fair Value oder gemäss dem Nettovermögensanteil bilanziert. Transaktionskosten werden als Aufwand in der Erfolgsrechnung verbucht. Die erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie die übernommenen Verbindlichkeiten werden zu ihrem Fair Value per Erwerbszeitpunkt bewertet.

Wenn der Konzern einen Geschäftsbetrieb akquiriert, werden die übernommenen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auf ihre korrekte Klassifizierung und Bestimmung entsprechend den Vertragsbedingungen, ökonomischen Gegebenheiten und den zum Erwerbszeitpunkt einschlägigen Bedingungen beurteilt.

Bei einem schrittweisen Unternehmenszusammenschluss bewertet der Konzern seinen zuvor an dem erworbenen Unternehmen gehaltenen Eigenkapitalanteil zum Fair Value und erfasst einen daraus resultierenden Gewinn oder Verlust in der Erfolgsrechnung.

Bedingte Gegenleistungen, welche als Teil der für das erworbene Unternehmen übertragenen Gegenleistung bilanziert werden, sind zum Fair Value per Transaktionsdatum bemessen. Spätere Änderungen des Fair Value einer bedingten Gegenleistung werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

Die bei einem Unternehmenszusammenschluss übernommenen Eventualverbindlichkeiten werden beim erstmaligen Ansatz zum Fair Value bilanziert. Danach werden sie zum jeweils höheren der beiden Werte bestimmt: dem Betrag, der als Rückstellung angesetzt werden würde, oder dem erstmalig angesetzten Betrag.

Zur Festlegung des Zeitpunkts des Einbezugs von Konzerngesellschaften in die Konsolidierung oder deren Dekonsolidierung ist dasjenige Datum massgebend, ab dem die Kontrolle effektiv gegeben ist beziehungsweise verloren geht.

Alle konzerninternen Transaktionen und Salden werden in vollem Umfang eliminiert.

Änderungen der Beteiligungsquote des Mutterunternehmens an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führen, werden als Eigenkapitaltransaktionen bilanziert. Folglich wird bei einer Akquisition oder teilweisen Veräusserung von nicht beherrschenden

Anteilen an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führt, die Differenz zwischen dem Fair Value der übertragenen oder erhaltenen Gegenleistung und der Veränderung des Nettovermögensanteils der nicht beherrschenden Anteile direkt in den Gewinnreserven erfasst.

Vor allem im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen ist es im Zusammenhang mit den verbleibenden Aktien, welche von nicht beherrschenden Anteilen gehalten werden, üblich, dass der Konzern Verkaufsoptionen eingetriggt und Kaufoptionen erwirbt. Wenn der Konzern im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen durch Verkaufsoptionen das wirtschaftliche Eigentum erlangt, wird der Barwert des Rückzahlungsbetrages der Verkaufsoption in der Bilanz als Finanzverbindlichkeit erfasst, wobei der Betrag, der den Buchwert der nicht beherrschenden Anteile übersteigt, als Goodwill verbucht wird. In diesem Fall werden die nicht beherrschenden Anteile so behandelt, wie wenn sie bereits am Akquisitionsdatum erworben worden wären. Der resultierende Goodwill wird buchhalterisch somit gleich behandelt wie der übrige Teil des Unternehmenszusammenschlusses. Spätere Anpassungen des Fair Value der Finanzverbindlichkeit werden in der Erfolgsrechnung erfasst, wobei diesen nicht beherrschenden Anteilen keine Gewinnanteile zugewiesen werden. Wenn der Konzern allerdings im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen mit Verkaufsoptionen kein wirtschaftliches Eigentum erlangt, werden den nicht beherrschenden Anteilen weiterhin Gewinnanteile zugewiesen. Diese Anteile werden jeweils am Ende der Berichtsperiode als Finanzverbindlichkeit erfasst, als

ob die Akquisition an diesem Tag stattgefunden hätte. Ein allfälliger Überschuss über den umklassierten Betrag sowie sämtliche Veränderungen des Fair Values der Finanzverbindlichkeit werden in den Gewinnreserven erfasst.

Fremdwährungsumrechnung

Die einzelnen Abschlüsse der Konzerngesellschaften werden jeweils in der Währung des primären Wirtschaftsumfeldes, in dem das Unternehmen tätig ist, erfasst (die funktionale Währung). Die Erfolgsrechnung der in Fremdwährung erstellten Abschlüsse der ausländischen Tochtergesellschaften wird zum Jahresdurchschnittskurs in die Berichtswährung des Konzerns umgerechnet. Die Bilanz wird zum Jahresendkurs umgerechnet.

Ein im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Geschäftsbetriebs entstandener Goodwill wird in der entsprechenden funktionalen Währung der erworbenen Konzerngesellschaft erfasst und zum Jahresendkurs umgerechnet.

Fremdwährungstransaktionen werden in der jeweiligen funktionalen Währung erfasst, indem der Fremdwährungsbetrag jeweils mit dem massgebenden Transaktionskurs umgerechnet wird. Gewinne und Verluste aus solchen Transaktionen sowie aus der Umrechnung monetärer Aktiven und Passiven werden in der Erfolgsrechnung erfasst, ausser wenn es sich dabei um Absicherungen von Cashflows (cash flow hedges) oder Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften (net investment hedges) handelt.

Umrechnungsdifferenzen aus monetären Posten, die für eine Konzerngesellschaft Teil einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb darstellen, werden erfolgsneutral im Eigenkapital im sonstigen Ergebnis (Umrechnungsdifferenzen) der konsolidierten Jahresrechnung erfasst. Diese Umrechnungsdifferenzen werden erst dann erfolgswirksam aufgelöst, wenn der Konzern die Kontrolle über den ausländischen Geschäftsbetrieb, die gemeinschaftliche Kontrolle über eine gemeinschaftliche Vereinbarung oder den massgebenden Einfluss auf ein assoziiertes Unternehmen verliert. Bei einer teilweisen Veräusserung oder einem Verkauf eines ausländischen Geschäftsbetriebs werden die im Eigenkapital erfassten Umrechnungsdifferenzen in die Erfolgsrechnung umgliedert und als Teil des Nettogewinns (-verlustes) aus dem Verkauf ausgewiesen, ausgenommen bei einer teilweisen Veräusserung einer Tochtergesellschaft ohne Kontrollverlust. In diesem Fall wird ein proportionaler Anteil an den erfassten Umrechnungsdifferenzen den nicht beherrschenden Anteilen zugewiesen und nicht in der Erfolgsrechnung erfasst.

Hyperinflation in Argentinien

Im zweiten Quartal 2018 zeigten die Inflationsindizes Argentiniens eine kumulative Drei-Jahres-Inflationsrate von über 100 Prozent. Der Konzern wandte per 31. Dezember 2018 den Rechnungslegungsstandard IAS 29 *Rechnungslegung in Hochinflationländern* an. Die Konzernabschlüsse von Argentinien sind gemäss IAS 29 in der am 31. Dezember 2018 geltenden Masseinheit auszudrücken. Das bedeutet, dass die Konzernabschlüsse an die am Bilanzstichtag geltende Masseinheit angepasst werden. Monetäre Aktiven und Passiven werden nicht angepasst, da sie bereits in der am Bilanzstichtag geltenden Masseinheit ausgedrückt sind, während die Angaben zu allen nicht

monetären Posten wie Vorräte, Sachanlagen und Eigenkapital, die zu Anschaffungskosten bilanziert sind, an die per 31. Dezember 2018 geltende Masseinheit angepasst werden. Der resultierende Gewinn von CHF 26 Millionen auf der monetären Nettoverbindlichkeiten wurde unter der Position Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen in der Erfolgsrechnung verbucht. Die Anpassung des Eigenkapitals um CHF 183 Millionen wurde als Erhöhung der Gewinnreserven dargestellt, von denen CHF 32 Millionen den nicht beherrschenden Anteilen zugerechnet wurden. Die angepassten Konzernabschlüsse von Argentinien werden anschliessend zu den per 31. Dezember 2018 geltenden Kursen in Schweizer Franken umgerechnet. Da die Beträge in eine Währung eines Nichthyperinflationlandes, nämlich Schweizer Franken, umgerechnet werden, wurden die Vergleichszahlen nicht angepasst. Für Transaktionen seit Januar 2017 bis heute wurde der lokale Verbraucherpreisindex IPC verwendet.

2.3 Veränderungen im Konsolidierungskreis

Akquisitionen während der aktuellen Berichtsperiode

In den Geschäftsjahren 2017 und 2018 gab es keine Unternehmenszusammenschlüsse, die einzeln oder auf aggregierter Basis wesentlich waren. Zusammengefasste Informationen zu den getätigten Akquisitionen sind in der Erläuterung 20 enthalten. In 2018 wurden folgende Akquisitionen getätigt:

- Am 23. Februar 2018 erwarb der Konzern Kendall Group, einen führenden Hersteller von Zuschlagstoffen und Transportbeton mit Aktivitäten im Süden Englands;
- Am 3. Juli 2018 erwarb der Konzern Tarrant Concrete, einen führenden Anbieter von Transportbeton im Raum Dallas/Fort Worth, Texas;

- Am 4. Juli 2018 erwarb der Konzern Sablière de Vritz in der Umgebung von Loire Atlantique in Frankreich;
- Am 2. August 2018 erwarb der Konzern Metro Mix, LLC, einen führenden Anbieter von Transportbeton im Raum Denver, Colorado.

Desinvestitionen während der aktuellen Berichtsperiode

Im zweiten Quartal 2018 veräusserte der Konzern eine Gesellschaft von Lafarge China Cement Ltd an LafargeHolcims Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd für einen Verkaufspreis von CHF 38 Millionen.

Ebenfalls im zweiten Quartal 2018 erhielt der Konzern wie vorgesehen die restliche Zahlung über CHF 117 Millionen im Zusammenhang mit der Veräusserung von 73,5 Prozent der kotierten Aktien von Sichuan Shuangma Cement Co. Ltd. Die erhaltene Zahlung wurde im cash flow aus Investitionstätigkeit ausgewiesen. Im ersten Quartal 2018, schloss der Konzern den Rückkauf der zwei Zementgesellschaften von Shuangma, für welche eine Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung bestand, für einen Betrag von CHF 214 Millionen ab. Die Zahlung wurde im cash flow aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen (siehe Erläuterung 13.2).

Am 12. November 2018 unterzeichnete der Konzern eine Vereinbarung mit Semen Indonesia über die Veräusserung der gesamten Konzernbeteiligung von 80,6 Prozent an Holcim Indonesia und klassifizierte die Vermögenswerte und damit verbundenen Verbindlichkeiten als zum Verkauf gehaltene Aktiven (siehe Erläuterung 13.2).

Desinvestitionen während der vergangenen Berichtsperioden

Die Straffung der Konzernaktivitäten in China begann 2016 und wurde mit finalen Zahlungen in 2018 abgeschlossen. Die eingegangenen Transaktionen beinhalteten:

- die Veräusserung der nicht-kotierten Zementaktiven in China an LafargeHolcims Joint Venture Huaxin für einen Verkaufspreis von CHF 257 Millionen, die im ersten Quartal 2017 erhalten wurden;
- die Veräusserung von 73,5 Prozent der börsenkotierten Aktien von Sichuan Shuangma zusammen mit einer eingegangenen Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung für den Rückkauf der zugrundeliegenden Shuangma Zementgesellschaften.

Aus der Veräusserung von 73,5 Prozent der kotierten Aktien der Sichuan Shuangma Cement Co. Ltd. in 2016 wurden CHF 352 Millionen im Dezember 2016 auf einem Treuhandkonto erhalten und 2017 freigegeben. CHF 181 Millionen, welche dem Wert der Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung entsprechen, wurden im cash flow aus Finanzierungstätigkeit in der Position Nettoveränderung Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung ausgewiesen. Der Restbetrag wurde im cash flow aus Investitionstätigkeit in der Position „Verkauf von Konzerngesellschaften“ ausgewiesen.

Durch die in 2016 eingegangene Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung behielt LafargeHolcim weiterhin die Kontrolle über vier Shuangma Zementgesellschaften. Die Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung endete im Dezember 2017 und zwei Zementgesellschaften wurden dekonsolidiert, wobei ein Verlust von

CHF 40 Millionen verbucht wurde. Da der Konzern 2017 einen Aktienkaufvertrag für die verbleibenden zwei Zementgesellschaften eingegangen war, behielt der Konzern die Kontrolle mit einer dazugehörigen Nettoverbindlichkeit von CHF 214 Millionen, welche in der Bilanz in den „Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung“ ausgewiesen wurde und nach Abschluss der Transaktion im ersten Quartal 2018, wie oben beschrieben, bezahlt wurde. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dieser zwei Zementgesellschaften waren als zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten klassifiziert und eine Wertminderung von CHF 58 Millionen wurde 2017 verbucht.

Am 28. Februar 2017 verkaufte der Konzern seinen 65-Prozent-Anteil an LafargeHolcim Vietnam für einen Verkaufspreis vor Steuern von CHF 546 Millionen, woraus ein Gewinn vor Steuern von CHF 339 Millionen resultierte.

Am 14. August 2017 verkaufte der Konzern seinen 54-Prozent-Anteil an Cemento Polpaico S.A. (Chile) für einen Verkaufspreis vor Steuern von CHF 114 Millionen, woraus ein Nettoverlust vor Steuern von CHF 40 Millionen resultierte.

2.4 Die wesentlichen vollständig konsolidierten Gesellschaften des Konzerns

Wesentliche operative Gesellschaften des Konzerns

Region	Gesellschaft	Land	Sitz	Zement	Zuschlag- stoffe	Transport- beton	Beteili- gungssatz (Stimm- rechte)	Kotierte Gesellschaft
Asien, Ozeanien	Holcim (Australia) Pty Ltd	Australien	Chatswood		◆	●	100,0%	
	LafargeHolcim Bangladesh Limited	Bangladesch	Dhaka	■			29,4%	X
	Jiangyou LafargeHolcim Cement company	China	Jiangyou City	■			100,0%	
	Lafarge Dujiangyan Cement Co., Ltd.	China	Dujiangyan City	■			75,0%	
	ACC Limited	Indien	Mumbai	■		●	36,1%	X
	Ambuja Cements Ltd.	Indien	Mumbai	■			63,1%	X
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonesien	Jakarta	■	◆	●	80,6%	X
	PT Lafarge Cement Indonesia	Indonesien	Jakarta	■			80,6%	
	Holcim (Malaysia) Sdn Bhd	Malaysia	Johor Bahru	■	◆	●	51,0%	
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaysia	Petaling Jaya	■	◆	●	51,0%	X
	Holcim (New Zealand) Ltd	Neuseeland	Christchurch	■	◆		100,0%	
	Holcim Philippines Inc.	Philippinen	Taguig City	■		●	75,3%	X
	Holcim (Singapore) Ltd	Singapur	Singapore			●	90,8%	
	Lafarge Cement Singapore Pte Ltd	Singapur	Singapore	■			51,0%	
Lateinamerika	Holcim (Argentina) S.A.	Argentinien	Cordoba	■	◆	●	80,0%	X
	LafargeHolcim (Brasil) S.A.	Brasilien	Rio de Janeiro	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	San José	■	◆	●	65,2%	X
	Holcim (Ecuador) S.A.	Ecuador	El Caimán	■	◆	●	92,2%	X
	Holcim El Salvador S.A. de C.V.	El Salvador	La Libertad	■		●	95,4%	
	Société des Ciments Antillais	Französische Antillen	Baie-Mahault	■			69,7%	
	Holcim (Colombia) S.A.	Kolumbien	Santafé de Bogota	■		●	99,8%	
	Holcim Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Nicaragua) S.A.	Nicaragua	Sur Managua	■	◆	●	52,2%	

Region	Gesellschaft	Land	Sitz	Zement	Zuschlagstoffe	Transportbeton	Beteiligungssatz (Stimmrechte)	Kotierte Gesellschaft
Europa	Holcim (Azerbaidjan) O.J.S.C.	Aserbaidshan	Baku	■			90,2%	
	Holcim (Belgique) S.A.	Belgien	Nivelle	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Bulgaria) AD	Bulgarien	Beli Izvor	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Deutschland) GmbH	Deutschland	Hamburg	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Süddeutschland) GmbH	Deutschland	Dotternhausen	■	◆	●	100,0%	
	LafargeHolcim Bétons S.A.S.	Frankreich	Clamart			●	100,0%	
	LafargeHolcim Ciments S.A.	Frankreich	Clamart	■			100,0%	
	LafargeHolcim Distribution S.A.S.	Frankreich	Clamart	■			100,0%	
	LafargeHolcim Granulats S.A.S.	Frankreich	Clamart		◆		100,0%	
	Heracles General Cement Company S.A.	Griechenland	Athen	■			100,0%	
	Aggregate Industries Ltd.	Grossbritannien	Markfield		◆	●	100,0%	
	Lafarge Ireland Limited	Grossbritannien	Cookstown	■			100,0%	
	Lafarge Cauldon Limited	Grossbritannien	Markfield	■			100,0%	
	Holcim Gruppo (Italia) S.p.A.	Italien	Merone	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Kroatien	Koromacno	■	◆	●	99,9%	
	Lafarge Ciment (Moldova) S.A.	Moldawien	Rezina	■			95,3%	
	Lafarge Zementwerke GmbH	Österreich	Wien	■			70,0%	
	Lafarge Cement S.A.	Polen	Małogoszcz	■		●	100,0%	
	Lafarge Kruszywa i Beton	Polen	Warschau		◆	●	100,0%	
	Holcim (Romania) S.A.	Rumänien	Bukarest	■	◆	●	99,7%	
	LLC Holcim (Rus) Construction Materials	Russland	Moskau	■			97,5%	
	Holcim (Schweiz) AG	Schweiz	Zürich	■	◆	●	100,0%	
	LH Trading Ltd	Schweiz	Zürich				100,0%	
	Lafarge Cement d.o.o	Slowenien	Trbovlje	■			70,0%	
	Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbien	Belgrad	■		●	100,0%	
	Holcim Trading S.A.	Spanien	Madrid				100,0%	
	LafargeHolcim España S.A.U.	Spanien	Madrid	■			100,0%	
	Lafarge Cement a.s.	Tschechien	Cizkovice	■			68,0%	
	Lafarge Cement Hungary Ltd	Ungarn	Szentlőrinc	■			70,0%	

Region	Gesellschaft	Land	Sitz	Zement	Zuschlag- stoffe	Transport- beton	Beteili- gungssatz (Stimm- rechte)	Kotierte Gesellschaft
Nordamerika	Lafarge Canada Inc.	Kanada	Toronto	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (US) Inc.	USA	Chicago	■			100,0%	
	Aggregate Industries Management Inc.	USA	Chicago		◆	●	100,0%	
	Lafarge North America Inc.	USA	Chicago	■	◆	●	100,0%	
Naheer Osten, Afrika	Lafarge Cement Egypt S.A.E.	Ägypten	Kairo	■			97,4%	
	Lafarge Ready Mix S.A.E.	Ägypten	Kairo			●	100,0%	
	Lafarge Ciment de M'sila „LCM“	Algerien	Algier	■			100,0%	
	Lafarge Béton Algérie „LBA“	Algerien	Algier		◆	●	99,5%	
	Lafarge Ciment d'Oggaz „LCO“	Algerien	Algier	■			100,0%	
	Lafarge Logistique Algérie „LLA“	Algerien	Algier	■			99,5%	
	Cilas Spa	Algerien	Algier	■			49,0%	
	Bazian Cement Company Limited	Irak	Sulaimaniyah	■			70,0%	
	Karbala Cement Manufacturing Ltd	Irak	Baghdad	■			51,0%	
	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanien	Amman	■		●	50,3%	X
	Bamburi Cement Limited	Kenia	Nairobi	■			58,6%	X
	Holcim (Outre-Mer) S.A.S.	La Réunion	Le Port	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Liban) S.A.L.	Libanon	Beirut	■		●	52,1%	X
	Lafarge Cement Malawi Ltd	Malawi	Blantyre	■			100,0%	
	Lafarge (Mauritius) Cement Ltd	Mauritius	Port-Louis	■		●	58,4%	
	Ashakacem Plc.	Nigeria	Gombe	■			76,3%	
	Lafarge Africa Plc.	Nigeria	Ikoyi	■	◆	●	76,3%	X
	Lafarge Zambia Plc	Sambia	Lusaka	■	◆		75,0%	X
	Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Simbabwe	Harare	■	◆		76,5%	X
	Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd	Südafrika	Edenvale	■		●	76,3%	
	Lafarge Mining South Africa (Pty) Ltd	Südafrika	Johannesburg		◆		76,3%	
	Ash Resources (Pty) Ltd	Südafrika	Edenvale	■			76,3%	
Mbeya Cement Company Limited	Tansania	Songwe	■			61,5%		
Hima Cement Ltd.	Uganda	Kampala	■			71,0%		

Wesentliche Finanz- und Holdinggesellschaften

Gesellschaft	Land	Sitz	Beteiligungssatz (Stimmrechte)
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd	Australien	Sydney	100,0%
Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australien	Redland Bay	100,0%
Holcibel S.A.	Belgien	Brüssel	100,0%
Holcim Finance (Belgium) S.A.	Belgien	Brüssel	100,0%
Holcim Capital Corporation Ltd.	Bermuda	Hamilton	100,0%
Holcim Overseas Finance Ltd.	Bermuda	Hamilton	100,0%
Holcim Auslandbeteiligungs GmbH (Deutschland)	Deutschland	Paris	100,0%
Holcim Beteiligungs GmbH (Deutschland)	Deutschland	Paris	100,0%
Holcim Investments (France) S.A.S.	Frankreich	Paris	100,0%
Lafarge S.A.	Frankreich	Paris	100,0%
Lafarge Centre de recherche (LCR)	Frankreich	Saint Quentin Fallavier	100,0%
Financière Lafarge S.A.S.	Frankreich	Paris	100,0%
Société financière immobilière et mobilière „SOFIMO“ S.A.S.	Frankreich	Paris	100,0%
Aggregate Industries Holdings Limited	Grossbritannien	Markfield	100,0%
Holcim Participations (UK) Limited	Grossbritannien	Markfield	100,0%
Lafarge International Holdings Limited	Grossbritannien	Surry	100,0%
Lafarge Building Materials Limited	Grossbritannien	Surry	100,0%
Lafarge Minerals Limited	Grossbritannien	Surry	100,0%
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.	Luxemburg	Luxemburg	100,0%
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.	Luxemburg	Luxemburg	100,0%
Holderind Investments Ltd.	Mauritius	Port-Louis	100,0%
Holcim Capital México, S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko Stadt	100,0%
LafargeHolcim Sterling Finance B.V.	Niederlande	Amsterdam	100,0%
Holchin B.V.	Niederlande	Amsterdam	100,0%
Holderfin B.V.	Niederlande	Amsterdam	100,0%
Caricement B.V.	Niederlande	Amsterdam	100,0%
Cemasco B.V.	Niederlande	Amsterdam	100,0%
LafargeHolcim Ltd ¹	Schweiz	Rapperswil-Jona	100,0%
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	Schweiz	Rapperswil-Jona	100,0%
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	Schweiz	Rapperswil-Jona	100,0%
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	Schweiz	Rapperswil-Jona	100,0%
LafargeHolcim International Finance Ltd	Schweiz	Rapperswil-Jona	100,0%
Holcim Group Services Ltd	Schweiz	Holderbank	100,0%
Holcim Technology Ltd	Schweiz	Rapperswil-Jona	100,0%
Holcim Investments (Spain), S.L.	Spanien	Madrid	100,0%
LafargeHolcim Finance US LLC	USA	Wilmington	100,0%
Holcim Participations (US) Inc.	USA	Chicago	100,0%

¹ LafargeHolcim Ltd, Zürcherstrasse 156, CH-8645 Rapperswil Jona

Kotierte Konzerngesellschaften

Region	Gesellschaft	Land	Sitz	Ort der Kotierung	Börsenkapitalisierung per 31. Dezember 2018 in Lokalwährung		Valorennummer
Asien, Ozeanien	LafargeHolcim Bangladesh Limited	Bangladesch	Dhaka	Chittagong, Dhaka	BDT	50 520 Mio.	BD0643LSCL09
	ACC Limited	Indien	Mumbai	Mumbai	INR	283 202 Mio.	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Indien	Mumbai	Mumbai	INR	446 969 Mio.	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonesien	Jakarta	Jakarta	IDR	14 444 567 Mio.	ID1000072309
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaysia	Petaling Jaya	Kuala Lumpur	MYR	1 538 Mio.	MYL3794OO004
	Holcim Philippines Inc.	Philippinen	Taguig City	Manila	PHP	37 422 Mio.	PHY3232G1014
Lateinamerika	Holcim (Argentina) S.A.	Argentinien	Cordoba	Buenos Aires	ARS	20 595 Mio.	ARP6806N1051
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	San José	San José	CRC	137 238 Mio.	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Ecuador	El Caimán	Quito, Guayaquil	USD	1 475 Mio.	ECP516721068
Nahe Osten, Afrika	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanien	Amman	Amman	JOD	37 Mio.	JO4104211019
	Bamburi Cement Limited	Kenia	Nairobi	Nairobi	KES	48 092 Mio.	KE0000000059
	Holcim (Liban) S.A.L.	Libanon	Beirut	Beirut	USD	302 Mio.	LB0000012833
	Lafarge Africa Plc.	Nigeria	Ikoyi	Lagos	NGN	107 984 Mio.	NGWAPCO00002
	Lafarge Zambia Plc	Sambia	Lusaka	Lusaka	ZMW	974 Mio.	ZM0000000011
	Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Simbabwe	Harare	Harare	USD	106 Mio.	ZW0009012056

2.5 Nicht beherrschende Anteile

LafargeHolcim hat zwei Konzerngesellschaften mit wesentlichen nicht beherrschenden Anteilen. Informationen zu diesen Tochtergesellschaften werden nachfolgend dargestellt:

Wesentliche nicht beherrschende Anteile

Gesellschaft	Land	Nicht beherrschende Anteile ¹		Konzerngewinn ²		Eigenkapital ²		Dividenden an nicht beherrschende Anteile	
		2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Mio. CHF									
ACC Limited	Indien	63.9%	63.9%	135	87	668	622	30	35
Ambuja Cements Ltd.	Indien	36.9%	36.9%	71	56	948	958	16	27

¹ Die nicht beherrschenden Anteile dieser Konzerngesellschaften entsprechen der direkten und indirekten Beteiligungen.

² Auf die nicht beherrschenden Anteile entfallende Werte.

Unten werden die zusammengefassten Finanzinformationen von ACC Limited und Ambuja Cements Ltd. vor der Elimination von konzerninternen Transaktionen ausgewiesen.

Anhang zur Konzernrechnung

Fortsetzung

Bilanz

Mio. CHF	ACC Limited		Ambuja Cements Ltd.	
	2018	2017	2018	2017
Umlaufvermögen	906	860	810	832
Anlagevermögen	1 634	1 738	2 120	2 251
Total Aktiven	2 540	2 598	2 930	3 082
Kurzfristiges Fremdkapital	584	660	514	617
Langfristiges Fremdkapital	266	289	179	206
Total Passiven	849	948	693	823
Nettoaktiven	1 690	1 650	2 237	2 259

Erfolgsrechnung

Mio. CHF	2018	2017	2018	2017
Nettoverkaufsertrag	2 096	1 977	1 608	1 560
Konzerngewinn	212	136	212	176

Cash flow

Mio. CHF	2018	2017	2018	2017
Cash flow aus Geschäftstätigkeit	169	257	112	301
Zunahme (Abnahme) flüssige Mittel	54	115	(23)	138

3. Segmentberichterstattung

3.1 Rechnungslegungsmethoden

Der Konzern ist nach Ländern organisiert. Länder oder regionale Cluster sind die Geschäftssegmente des Konzerns. Zu Zwecken der Berichterstattung an die verantwortliche Unternehmensinstanz (d.h. der Group CEO) werden fünf Regionen basierend auf der Zusammenfassung von Ländern oder regionalen Clustern rapportiert:

- Asien, Ozeanien

- Europa

- Lateinamerika

- Naher Osten, Afrika

- Nordamerika

Obwohl jedes Geschäftssegment separat von der verantwortlichen Unternehmensinstanz (d.h. Group CEO) überprüft wird, wurden die Länder in fünf berichtspflichtige Segmente zusammengefasst, da sie vergleichbare langfristige Bruttomargen aufweisen und vergleichbar sind im Hinblick auf die Art der Produkte und Produktionsprozesse, die Vertriebsmethoden und die Art der Kunden.

Jedes der oben genannten berichtspflichtigen Segmente erzielt seine Erträge aus dem Verkauf von Zement, Zuschlagstoffen sowie Transportbeton.

Im Rahmen der „Strategie 2022“ hat der Konzern eine vierte Produktlinie, Lösungen und Produkte, eingeführt. Der Konzern verfügt gegenwärtig über vier Produktlinien:

- **Zement (beinhaltet Klinker, Zement und andere hydraulische Bindemittel)**

- **Zuschlagstoffe**

- **Transportbeton**

- **Lösungen und Produkte (beinhaltet Fertigteile, Betonprodukte, Asphalt, Mörtel sowie Contracting und Services)**

Handelsaktivitäten die vorher unter „weitere Baustoffe und Serviceleistungen“ eingeschlossen waren, wurden weitgehend zu „Zement“ unklassiert. Dies um die Art der zugehörigen Tätigkeiten besser widerzuspiegeln.

Die Konzernfinanzierung (inklusive Finanzierungskosten und Finanzerträge) sowie die Ertragssteuern werden auf Konzernstufe gesteuert und sind daher keinem Berichtssegment zugeordnet.

Transaktionen zwischen den Berichtssegmenten werden zu Marktpreisen verrechnet, analog Transaktionen mit Drittkunden. Der Segmentumsatz und die Segmentresultate beinhalten Transaktionen zwischen Segmenten. In der Konsolidierung werden diese Transaktionen eliminiert.

3.2 Geschäftssegmente
Information nach Berichtssegmenten

	Asien, Ozeanien		Europa	
	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹
Kapazität und Absatz (ungeprüft)				
Jahresproduktionskapazität Zement (Mio. t)	111,4	117,4	73,6	73,4
Zementabsatz (Mio. t)	89,7	92,6	45,3	43,1
Zuschlagstoffabsatz (Mio. t)	31,4	31,8	120,4	125,2
Transportbetonabsatz (Mio. m ³)	12,5	12,8	19,3	18,2
Erfolgsrechnung (Mio. CHF)				
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	7 446	7 402	7 554	7 008
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	45	39	147	159
Total Nettoverkaufsertrag	7 491	7 441	7 701	7 167
Wiederkehrender EBITDA	1 609	1 418	1 499	1 385
Wiederkehrende EBITDA-Marge in %	21,5	19,1	19,5	19,3
Betriebsgewinn (-verlust)	1 200	7	787	260
Betriebsgewinn (-verlust)-Marge in %	16,0	0,1	10,2	3,6
Bilanz (Mio. CHF)				
Investiertes Kapital	8 775	9 297	11 103	11 738
Beteiligungen an assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	1 371	1 185	240	350
Total Aktiven	13 812	14 438	15 935	17 608
Total Fremdkapital	5 623	6 031	7 371	7 921
Cash flows (Mio. CHF)				
Cash flow aus Geschäftstätigkeit	534	704	853	819
Investitionen in Sachanlagen ²	323	328	396	313
Personal (ungeprüft)				
Personalbestand	21 979	24 153	20 222	21 317
Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung				
Wiederkehrender EBITDA	1 609	1 418	1 499	1 385
Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten	(54)	(70)	(84)	(111)
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	(354)	(1 341)	(627)	(1 013)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Sachanlagen und zum Verkauf gehaltene Aktiven	123	(320)	(8)	(368)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Goodwill		(545)		(40)
wovon Wertminderungen in Bezug auf immaterielles Anlagevermögen	2	(4)	(24)	(5)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Beteiligungen an Joint Ventures				(4)
Betriebsgewinn (-verlust)	1 200	7	787	260
Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge				
Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Aufwendungen				
Gewinnanteile von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures				
Finanzertrag				
Finanzaufwand				
Konzerngewinn (-verlust) vor Steuern				

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung infolge IFRS 15, siehe Erläuterung 1.2.

² Investitionen in Sachanlagen bestehen aus Käufen und Veräusserungen derer.

Lateinamerika		Nahe Osten, Afrika		Nordamerika		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
2018	2017 ¹	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹	2018	2017 ¹
39,1	39,3	56,8	55,3	32,0	33,0			312,9	318,4
25,1	24,9	35,9	35,8	19,8	19,2	6,1	4,7	221,9	220,2
3,6	4,2	8,7	10,4	109,6	107,1			273,8	278,7
5,5	5,8	4,2	4,7	9,4	9,1			50,9	50,6
2 731	2 943	3 080	3 353	5 875	5 664	779	652	27 466	27 021
11	1	43	21	1		(248)	(220)		
2 743	2 944	3 123	3 374	5 877	5 664	532	431	27 466	27 021
959	1 055	734	1 085	1 523	1 483	(307)	(436)	6 016	5 990
35,0	35,9	23,5	32,2	25,9	26,2			21,9	22,2
721	568	313	(1 215)	882	552	(591)	(649)	3 312	(478)
26,3	19,3	10,0	(36,0)	15,0	9,7			12,1	(1,8)
2 957	2 598	6 897	7 265	10 898	11 054	965	1 605	41 595	43 556
36	4	1 364	1 421	57	56	64	105	3 133	3 120
4 563	4 527	7 763	8 720	15 195	15 311	2 427	3 075	59 695	63 679
2 047	2 879	3 571	3 889	6 853	5 878	4 177	6 105	29 642	32 703
266	483	176	420	656	851	503	(238)	2 988	3 040
120	80	175	254	268	370	4	10	1 285	1 355
8 956	9 305	11 856	12 901	12 892	12 697	1 150	1 588	77 055	81 960
959	1 055	734	1 085	1 523	1 483	(307)	(436)	6 016	5 990
(33)	(58)	(76)	(162)	(73)	38	(155)	(98)	(476)	(461)
(205)	(429)	(345)	(2 138)	(568)	(969)	(129)	(116)	(2 229)	(6 007)
(19)	(213)	(31)	(474)		(371)	(1)		64	(1 745)
		(27)	(1 237)					(27)	(1 821)
	(11)	(3)	(14)			(6)	(1)	(32)	(35)
			(103)						(107)
721	568	313	(1 215)	882	552	(591)	(649)	3 312	(478)
								93	447
								(166)	(242)
								22	51
								140	153
								(1 025)	(1 111)
								2 375	(1 180)

Information nach Produktlinien

Mio. CHF	Zement ¹		Zuschlagstoffe		
	2018	2017 ²	2018	2017 ²	2018
Erfolgsrechnung und Cash flow					
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	16 802	16 761	2 880	2 768	5 439
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	1 250	1 202	1 212	1 157	42
Total Nettoverkaufsertrag	18 052	17 964	4 091	3 925	5 481
– davon Asien, Ozeanien	5 731	5 703	631	583	1 233
– davon Europa	3 791	3 476	1 925	1 819	2 060
– davon Lateinamerika	2 349	2 572	26	36	508
– davon Naher Osten, Afrika	2 752	2 983	94	112	319
– davon Nordamerika	2 883	2 796	1 416	1 374	1 361
– davon Corporate/Eliminationen	546	433		1	
Wiederkehrender EBITDA	4 688	4 810	893	767	232
– davon Asien, Ozeanien	1 272	1 141	191	164	108
– davon Europa	971	887	354	317	71
– davon Lateinamerika	909	1 031	1	(2)	45
– davon Naher Osten, Afrika	693	1 049	11	12	10
– davon Nordamerika	1 044	1 012	377	344	40
– davon Corporate	(201)	(310)	(42)	(66)	(41)
Wiederkehrende EBITDA-Marge in %	26,0	26,8	21,8	19,5	4,2
Investitionen in Sachanlagen	937	1 134	235	167	73
Personal (ungeprüft)					
Personalbestand	45 194	47 987	9 639	10 777	12 800

¹ Zement, Klinker und andere hydraulische Bindemittel.

² Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung infolge IFRS 15, siehe Erläuterung 1.2.

³ Fertigteile, Betonprodukte, Asphalt, Mörtel sowie Contracting und Services.

Transportbeton		Lösungen und Produkte ³		Corporate/Eliminationen		Total Konzern
2017 ²	2018	2017 ²	2018	2017 ²	2018	2017 ²
5 218	2 345	2 275			27 466	27 021
45	51	38	(2 555)	(2 443)		
5 263	2 396	2 313	(2 555)	(2 443)	27 466	27 021
1 254	297	329	(401)	(430)	7 491	7 441
1 845	1 087	1 083	(1 161)	(1 056)	7 701	7 167
507	50	21	(190)	(192)	2 743	2 944
348	90	71	(133)	(140)	3 123	3 374
1 308	876	800	(659)	(615)	5 877	5 664
1	(3)	7	(11)	(11)	532	431
148	203	264			6 016	5 990
75	38	37			1 609	1 418
56	103	125			1 499	1 385
26	4	1			959	1 055
1	20	24			734	1 085
53	62	75			1 523	1 483
(63)	(23)	2			(307)	(436)
2,8	8,5	11,4			21,9	22,2
46	38	40	2	(32)	1 285	1 355
13 382	8 327	8 344	1 094	1 470	77 055	81 960

3.3 Information nach Ländern

Mio. CHF	Nettoverkäufe an externe Kunden		Langfristige Vermögenswerte	
	2018	2017 ¹	2018	2017
Schweiz	979	968	1 071	1 096
USA	3 879	3 822	7 990	7 987
Indien	3 697	3 535	4 223	4 598
Kanada	2 105	1 950	4 237	4 638
Frankreich	1 915	1 771	3 921	4 226
Grossbritannien ²	1 790	1 713	2 134	2 139
Australien	1 251	1 242	1 385	1 429
Mexiko	984	976	919	925
Deutschland	677	644	965	1 020
Übrige Länder	10 189	10 400	15 900	17 688
Total	27 466	27 021	42 745	45 747

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung infolge IFRS 15, siehe Erläuterung 1.2.

² Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

Nettoverkäufe an externe Kunden basieren primär auf dem Standort der Vermögenswerte (Herkunft der Erträge). Die hier ausgewiesenen langfristigen Vermögenswerte umfassen Sachanlagen, Goodwill und immaterielle Vermögenswerte. Es gibt keinen einzelnen externen Kunden, bei welchem der Umsatz 10 Prozent oder mehr des gesamten Nettoverkaufsertrags des Konzerns ausmachen.

4. Betriebsgewinn

4.1 Rechnungslegungsmethoden

Der Betriebsgewinn klammert Posten aus, die nicht direkt mit der operativen Tätigkeit des Konzerns zusammenhängen. Solche Posten betreffen Gewinne oder Verluste aus dem Verkauf von Sachanlagen, Gewinne oder Verluste aus dem Verkauf von Konzerngesellschaften, assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, Gewinne oder Verluste aus der Neubewertung von zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteilen an erworbenen Unternehmen, Konflikte mit Minderheitsaktionären, andere wesentliche Rechtsstreitigkeiten, Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften sowie Finanzertrag und Finanzaufwand.

4.2 Erfassung von Erträgen

Der Konzern wendet IFRS 15 rückwirkend per 1. Januar 2017 an.

Verkaufserlöse aus den Kernproduktbereichen des Konzerns, Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton, werden erfasst, sobald die Lieferung der Waren erfolgt und die Kontrolle über die Waren an den Käufer übergegangen ist. Der Kunde erlangt die Kontrolle über die Waren, wenn die massgeblichen Chancen und Risiken von verkauften Produkten gemäss den formell mit dem Kunden vereinbarten Lieferbedingungen übertragen werden. Üblicherweise geschieht dies mit der Unterzeichnung des Frachtbriefs durch den Kunden, dem Nachweis, dass der Kunde die Produktlieferung entgegengenommen und akzeptiert hat.

Die Kernprodukte werden oft mit einem volumenabhängigen Rabatt verkauft. Der Erlös aus diesen Verkäufen wird auf Basis des in der Rechnung aufgeführten Preises, abzüglich der geschätzten Volumenrabatte, erfasst. Die Schätzung und Gewährung der Rabatte erfolgen auf der Grundlage der gesammelten Erfahrungswerte, wobei der wahrscheinlichste Betrag zu Anwendung gelangt. Für die erwarteten Volumenrabatte wird für den Zeitraum bis Ende der Berichtsperiode eine Verbindlichkeit im Verhältnis zu den getätigten Verkäufen erfasst. Die Verkäufe enthalten kein Finanzierungselement, da sie meist Zahlungskonditionen zwischen 30 und 60 Tagen vorsehen, je nach den individuellen mit der jeweiligen Konzerngesellschaft vereinbarten Bedingungen und marktüblicher Praxis. In der Regel kommt es bei der Lieferung von Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton nicht zu Kundenretouren, weil die Produkte vom Kunden erst nach einer umfassenden Qualitätsprüfung am Auslieferungsort akzeptiert werden.

Vertragliche Verpflichtungen, d.h., die Verpflichtung des Konzerns zur Lieferung und Erbringung von Waren oder Dienstleistungen an einen Kunden, für die der Konzern bereits eine Zahlung erhalten hat, betreffen hauptsächlich Vorauszahlungen von Kunden, wie sie in Erläuterung 10.5 offengelegt werden, sowie Volumenreizprogramme. Per 31. Dezember 2018 beliefen sich die Vertragsverbindlichkeiten auf CHF 555 Millionen (2017: CHF 531 Millionen).

Sobald die Produkte an den Kunden geliefert wurden, wird eine Forderung aus Lieferung und Leistung erfasst, weil dies der Zeitpunkt ist, an dem die Gegenleistung unbedingt wird, zumal nur eine gewisse Zeitperiode bis zur Fälligkeit der Zahlung verstreichen muss.

Contract Assets, also eine Forderung des Konzerns, die von einer anderen Bedingung als das Verstreichen einer Zeitperiode abhängt, betreffen hauptsächlich Bau- und Strassenbelagsarbeiten und haben für den Konzern derzeit kein wesentliches Ausmass.

Der Konzern bietet neben dem Verkauf seiner Kernprodukte auch bestimmte Dienstleistungen an und betätigt sich überdies in bestimmten Märkten als Einzelhändler. Diese Aktivitäten sind für den Konzern derzeit nicht wesentlich.

Zinserträge werden über die erwartete Laufzeit erfasst, damit sie den effektiven Ertrag eines Aktivums widerspiegeln.

Dividenden werden dann erfasst, wenn Aktionäre einen rechtlichen Anspruch geltend machen können.

4.3 Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen

Mio. CHF	2018	2017 ¹
Materialaufwand	(5 726)	(5 102)
Brennstoffaufwand	(1 745)	(1 616)
Elektizitätsaufwand	(1 349)	(1 311)
Personalaufwand	(2 191)	(2 288)
Unterhaltsaufwand	(1 575)	(1 581)
Abschreibungen und Wertminderungen	(1 876)	(5 632)
Übriger Produktionsaufwand	(1 557)	(1 662)
Bestandesveränderungen der Vorräte	100	(49)
Total	(15 918)	(19 240)

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung infolge IFRS 15, siehe Erläuterung 1.2.

4.4 Forschung und Entwicklung

Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Produkte und Dienstleistungen werden mit dem Ziel durchgeführt, für

Kunden einen Mehrwert zu generieren. Zusätzlich ermöglichen Prozessinnovationen die Verbesserung des Umweltschutzes und die Optimierung der Produktions-

abläufe. Kosten für Forschung und Entwicklung von CHF 98 Millionen (2017: CHF 96 Millionen) wurden direkt der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet.

4.5 Übersicht der Abschreibungen und Wertminderungen

Mio. CHF	2018	2017
Produktionsanlagen	(1 875)	(5 632)
Distributions- und Verkaufsanlagen	(215)	(250)
Verwaltungsanlagen	(139)	(126)
Total betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen (a)	(2 229)	(6 007)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Sachanlagen und zum Verkauf gehaltene Aktiven (Erläuterung 11.2)	64	(1 745)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Goodwill (Erläuterung 11.3)	(27)	(1 821)
wovon Wertminderungen in Bezug auf immaterielles Anlagevermögen (Erläuterung 11.3)	(32)	(35)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Beteiligungen an Joint Ventures (Erläuterung 6.3)	0	(107)
Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen (Erläuterung 7.3)	(6)	(119)
Wertminderungen auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen (Erläuterung 6.7)	(1)	(4)
Ordentliche Abschreibungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(10)	(5)
Unübliche Abschreibungen	(1)	(1)
Total Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven (b)	(17)	(128)
Total Abschreibungen und Wertminderungen (a + b)	(2 246)	(6 135)
Wovon Abschreibungen auf Sachanlagen (Erläuterung 11.2)	(2 033)	(2 112)

5. Gewinn und Verlust aus Veräußerungen und andere nicht-operative Positionen

5.1 Rechnungslegungsmethoden

Der Gewinn und Verlust aus Veräußerungen und andere nicht-operative

Positionen umfasst Gewinne oder Verluste aus der Veräußerung von Konzernunternehmen und Sachanlagen und andere nicht-operative Positionen, die nicht unmittelbar mit der normalen Geschäftstätigkeit des Konzerns zusammenhängen.

Beispielsweise Bewertungsgewinn (-verluste) von zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteilen, Streitigkeiten im Zusammenhang mit Minderheitsbeteiligungen und andere bedeutende Rechtsstreitigkeiten.

5.2 Gewinn aus Veräußerungen und andere nicht-operative Erträge

Mio. CHF	2018	2017
Erhaltene Dividenden	6	6
Nettogewinn vor Steuern aus Veräußerungen	69	441
Übrige	18	0
Total	93	447

Im Jahr 2018 enthält die Position „Nettogewinn vor Steuern aus Veräußerungen“ hauptsächlich mehrere Gewinne aus dem Verkauf von Anlagevermögen von CHF 62 Millionen.

Im Jahr 2017 enthielt die Position „Nettogewinn vor Steuern aus Veräußerungen“ hauptsächlich einen Gewinn aus der Veräußerung von LafargeHolcim Vietnam von CHF 339 Millionen und Gewinne aus der Veräußerung von Anlagevermögen von CHF 82 Millionen.

Weitere Informationen dazu sind in Erläuterung 2.3 enthalten.

5.3 Verlust aus Veräußerungen und andere nicht-operative Aufwendungen

Mio. CHF	2018	2017
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(9)	(10)
Nettoverlust vor Steuern aus Veräußerungen	(84)	(108)
Übrige	(73)	(124)
Total	(166)	(242)

Im Jahr 2018 enthält die Position „Nettoverlust vor Steuern aus Veräußerungen“ insbesondere den Verlust aus der Veräußerung einer Tochtergesellschaft in Europa von CHF 31 Millionen.

Die Position „Übrige“ enthält im Jahr 2018 Aufwendungen, die im Zusammenhang mit Aktiven anfielen, welche nicht mehr betrieblich verwendet werden, aufgegeben oder nicht mehr Teil des Betriebskreislaufs sind.

Im Jahr 2017 umfasste die Position „Nettoverlust vor Steuern aus Veräußerungen“ hauptsächlich den Verlust aus der Veräußerung von Cemento Polpaico S.A. (Chile) von CHF 40 Millionen und den Verlust aus den eingegangenen Transaktionen in China von CHF 40 Millionen (siehe Erläuterung 2.3).

Die Position „Übrige“ enthielt im Jahr 2017 Aufwendungen in Bezug auf laufende Rechtsfälle (siehe Erläuterung 17.3) und Aufwendungen im Zusammenhang mit Anlagen, die nicht mehr operativ, stillgelegt oder nicht mehr Teil des operativen Geschäftszyklusses sind.

6. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures

6.1 Rechnungslegungsmethoden

Der Konzern kann im Rahmen seiner Geschäftstätigkeiten Vereinbarungen schliessen, nach denen er die gemeinschaftliche Kontrolle über operative Tätigkeiten ausübt und diese operativen Tätigkeiten folglich als Joint Ventures oder als gemeinschaftliche Tätigkeiten klassifiziert, abhängig von den Rechten und Pflichten welche aus der vertraglichen Vereinbarung resultieren. Der Konzern kann auch Vereinbarungen eingehen, nach denen er zwischen 20 und 50 Prozent der Stimmrechte hält und einen massgebenden Einfluss auf diese Gesellschaften ausübt und als Folge daraus diese Gesellschaften als assoziierte Unternehmen klassifiziert.

Solche Beteiligungen werden mittels Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen. Der Anteil des Konzerns am

Ergebnis von Joint Ventures wird als Teil des Betriebsgewinns klassifiziert da diese Aktivitäten einen wesentlichen Bestandteil der finanziellen Leistungsfähigkeit des Konzerns ausmachen und dessen Kernaktivitäten widerspiegeln. Der Anteil des Konzerns am Ergebnis von assoziierten Unternehmen ist unterhalb des Betriebsgewinns ausgewiesen. Der bei einer Akquisition anfallende Goodwill ist im Buchwert der Beteiligung an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures enthalten.

Beträgt der Buchwert einer Beteiligung, zusammen mit einer allfälligen langfristigen Beteiligung an einem Joint Venture oder an einem assoziierten Unternehmen, null, wird nicht weiter nach der Equity-Methode bilanziert, ausser der Konzern ist bezüglich dieses Unternehmens zusätzliche Verpflichtungen oder Garantien eingegangen.

6.2 Wesentliche Änderungen im Berichtsjahr

Im Juni 2018 wurde nach einer Änderung der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Ernennung eines vom Konzern nominierten CEO's die bis anhin als Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen klassifizierte langfristige Beteiligung des Konzerns in Kuba zu einer Beteiligung an einem Joint Venture umgegliedert. Alle wichtigen Entscheidungen (Investitionen in Sachanlagen, Budget) werden mit dem Partner gemeinsam getroffen. Es besteht keine Verbindung zu den Aktivitäten oder Führungskräften des Konzerns in den USA.

Zusätzlich wurde im Jahr 2018 eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen in Europa zu den „Beteiligungen an Dritten“ umklassiert, aufgrund einer Änderung in der Einbindung und des Verhältnisses mit dem Hauptaktionär.

Mio. CHF	2018	2017
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	264	426
Beteiligungen an Joint Ventures	2 869	2 693
Total	3 133	3 120

6.3 Veränderung der Beteiligungen an Joint Ventures

Mio. CHF	2018	2017
1. Januar	2 693	1 932
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	502	286
Erhaltene Dividenden	(264)	(263)
Nettozu(ab)gänge	4	17
Umklassierungen	28	847
Wertminderungen	0	(107)
Veränderung Währungsumrechnung	(95)	(19)
31. Dezember	2 869	2 693

Für das Jahr 2018 betrifft die Position „Umklassierungen“ hauptsächlich die Umklassierung der bisher als Beteiligung an assoziierten Unternehmen klassifizierte Beteiligung des Konzerns in Kuba zu einer Beteiligung an einem Joint Venture.

Die Position Wertminderung umfasste im Jahr 2017 hauptsächlich Wertminderungen von Beteiligungen an Joint Ventures in der Region Naher Osten, Afrika.

Im Jahr 2017, in Folge der Straffung der Aktivitäten in China, hält LafargeHolcim gemeinsame Kontrolle über Huaxin Cement Co. Ltd. und hat demzufolge die bis anhin als eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen klassifizierte Beteiligung zu einer Beteiligung an einem Joint Venture umklassiert.

6.4 Liste der wesentlichen Joint Ventures

Wesentliche Joint Ventures und assoziierte Unternehmen

Region	Gesellschaft	Sitz	Beteiligungssatz (Stimmrechte)
Asien, Ozeanien	Cement Australia Holdings Pty Ltd	Australien	50,0%
	Huaxin Cement Co. Ltd.	China	41,8%
Naher Osten, Afrika	Readymix Qatar W.L.L.	Katar	49,0%
	Lafarge Maroc S.A.S.	Marokko	50,0%
	Lafarge Emirates Cement LLC	Vereinigte Arabische Emirate	50,0%

Die beiden wesentlichen Joint Ventures des Konzerns bestehen aus:

- dem 41,8-Prozent-Anteil an Huaxin Cement Co. Ltd. in China; und
- dem 50-Prozent-Anteil an Lafarge Maroc S.A.S. in Marokko.

6.5 Huaxin Cement Co. Ltd (China)

Per 31. Dezember 2018 hält der Konzern 41,8 Prozent (2017: 41,8 Prozent) an den Stimmrechten des Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd.

Der Fair Value der Beteiligung an Huaxin Cement Co. Ltd. betrug, basierend auf dem Börsenwert per 31. Dezember 2018, CHF 1 342 Millionen (2017: CHF 1 123 Millionen).

Nachfolgend werden die Finanzinformationen in zusammengefasster Form für das wesentliche Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd. offengelegt, welches nach der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen wird. Die unten stehenden zusammengefassten Finanzinformationen beziehen sich auf IFRS-Werte von Huaxin Cement Co. Ltd. per 31. Dezember 2018 und per 31. Dezember 2017.

Per 31. Dezember 2018 erhielt LafargeHolcim von Huaxin Cement Co. Ltd. Dividenden in Höhe von CHF 31 Millionen (31. Dezember 2017: CHF 4 Millionen).

Huaxin Cement Co. Ltd. – Bilanz

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
Flüssige Mittel	763	540
Umlaufvermögen	757	806
Anlagevermögen	3 469	3 468
Total Aktiven	4 988	4 815
Fremdkapital aus kurzfristiger Finanzierung	503	423
Kurzfristiges Fremdkapital	969	1 009
Langfristiges Fremdkapital	529	1 118
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	120	69
Total Passiven	2 121	2 618
Nettoaktiven	2 867	2 197
Eigenkapital (ohne nicht beherrschende Anteile)	2 619	1 993

Huaxin Cement Co. Ltd. – Gesamtergebnisrechnung

Mio. CHF	Jan-Dez 2018	Jan-Dez 2017
Nettoverkaufsertrag	4 047	3 036
Wiederkehrender EBITDA	1 340	731
Abschreibungen	(216)	(238)
Betriebsgewinn	1 124	493
Gewin aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge	33	11
Finanzertrag	5	6
Finanzaufwand	(74)	(102)
Ertragssteuern	(213)	(76)
Konzerngewinn	875	332
Konzerngewinn (ohne nicht beherrschende Anteile)	799	302
Sonstiges Ergebnis	3	(3)
Total Gesamtergebnis (ohne nicht beherrschende Anteile)	802	299

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert von Huaxin Cement Co. Ltd. ist wie folgt:

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
Anteil von 41,8% (2017: 41,8%) des Eigenkapitals (ohne nicht beherrschende Anteile)	1 095	834
Goodwill	142	149
Total	1 238	984

6.6 Lafarge Maroc S.A.S. (Marokko)

Per 31. Dezember 2018 hält der Konzern 50 Prozent (2017: 50 Prozent) an den Stimmrechten des Joint Venture Lafarge Maroc S.A.S. Nachfolgend werden die Finanzinformationen in zusammengefasster Form für das wesentliche Joint Venture Lafarge Maroc S.A.S. offengelegt, welches nach der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen wird.

LafargeHolcim Maroc S.A., die operative Tochtergesellschaft von Lafarge Maroc S.A.S., ist ein börsenkotiertes Unternehmen in Marokko. Da noch keine Finanzinformationen für das Jahr 2018 veröffentlicht wurden, sind für das Joint Venture Lafarge Maroc S.A.S. die Werte per 30. Juni 2018 offengelegt.

Die unten stehenden zusammengefassten Finanzinformationen beziehen sich auf IFRS-Werte von Lafarge Maroc S.A.S. per 30. Juni 2018 und per 31. Dezember 2017. Per 30. Juni 2018 erhielt LafargeHolcim von Lafarge Maroc S.A. Dividenden in Höhe von CHF 54 Millionen (31. Dezember 2017: CHF 149 Millionen).

Anhang zur Konzernrechnung

Fortsetzung

Lafarge Maroc – Bilanz

Mio. CHF	30.6.2018	31.12.2017
Flüssige Mittel	39	25
Umlaufvermögen	399	396
Anlagevermögen	2 398	2 386
Total Aktiven	2 836	2 807
Fremdkapital aus kurzfristiger Finanzierung	274	161
Kurzfristiges Fremdkapital	236	261
Fremdkapital aus langfristiger Finanzierung	648	648
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	296	287
Total Passiven	1 455	1 356
Nettoaktiven	1 381	1 450
Eigenkapital (ohne nicht beherrschende Anteile)	954	1 007

Lafarge Maroc – Gesamtergebnisrechnung

Mio. CHF	Jan-Jun 2018	Jan-Dez 2017
Nettoverkaufsertrag	554	1 074
Wiederkehrender EBITDA	215	457
Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten	0	(15)
Abschreibungen	(49)	(94)
Betriebsgewinn	166	347
Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge	(8)	(31)
Finanzaufwand	(20)	(29)
Ertragssteuern	(50)	(91)
Konzerngewinn	88	195
Konzerngewinn (ohne nicht beherrschende Anteile)	56	130
Sonstiges Ergebnis	(3)	6
Total Gesamtergebnis (ohne nicht beherrschende Anteile)	54	136

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert von Lafarge Maroc ist wie folgt:

Lafarge Maroc

Mio. CHF	30.6.2018	31.12.2017
Anteil von 50% (2017: 50%) des Eigenkapitals (ohne nicht beherrschende Anteile)	476	503
Goodwill	831	830
Total	1 307	1 332

In der nachfolgenden Tabelle werden die aggregierten Finanzinformationen der einzelnen als unwesentlich erachteten und nach der Equity-Methode berücksichtigten Joint Ventures zusammengefasst:

Aggregierte Finanzinformationen von LafargeHolcims Anteil an Joint Ventures

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
Buchwert der Beteiligungen an Joint Ventures	352	377
Reingewinn	114	95
Sonstiges Ergebnis	1	0
Total Gesamtergebnis	115	95

Die unerfassten Anteile an Verlusten der oben stehenden Joint Ventures belief sich im Jahr 2018 auf CHF 13 Millionen (2017: CHF 0 Millionen).

6.7 Veränderung der Beteiligungen an assoziierten Unternehmen

Mio. CHF	2018	2017
1. Januar	426	1 309
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	22	51
Erhaltene Dividenden	(10)	(16)
Netto(ab)zugänge	(8)	1
Umklassierungen	(154)	(924)
Wertminderungen	(1)	(4)
Veränderung Währungsumrechnung	(10)	9
31. Dezember	264	426

Per 31. Dezember 2018 hat der Konzern weitere Beteiligungen an assoziierten Unternehmen, die einzeln jedoch nicht als wesentlich betrachtet werden.

Infolge der Straffung der Aktivitäten in China übte LafargeHolcim im Jahr 2017 die gemeinsame Kontrolle über Huaxin Cement Co. Ltd aus. Die bis anhin als eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen klassifizierte Beteiligung an

Huaxin Cement Co. Ltd. wurde zu einer Beteiligung an einem Joint Venture umklassiert.

Es bestehen keine nicht erfassten Anteile an Verlusten der oben stehenden assoziierten Unternehmen.

7. Finanzierungsposten

7.1 Rechnungslegungsmethoden

Die Finanzerträge und -aufwendungen klammern Posten aus, die direkt mit der operativen Tätigkeit des Konzerns zusammenhängen. Sie betreffen primär Zinserträge aus flüssigen Mitteln, Zinsaufwendungen für Fremdkapital, die Aufzinsung von langfristigen Rückstellungen sowie Wechselkursgewinne und -verluste.

7.2 Finanzertrag

Mio. CHF	2018	2017
Zinsertrag aus flüssigen Mitteln	85	92
Übriger Finanzertrag	54	60
Total	140	153

Die Position „Übriger Finanzertrag“ umfasst vorwiegend Erträge aus Darlehen und Forderungen.

7.3 Finanzaufwand

Mio. CHF	2018	2017
Zinsaufwand	(725)	(760)
Marktwertveränderungen auf Finanzinstrumenten	(2)	0
Aufzinsung von langfristigen Rückstellungen	(38)	(27)
Nettozinsaufwand der Personalvorsorgeeinrichtungen	(56)	(52)
Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen	(6)	(119)
Übriger Finanzaufwand	(143)	(200)
Kursgewinn (-verlust) netto	(61)	26
Aktivierter Finanzaufwand	5	21
Total	(1 025)	(1 111)

Die Position „Zinsaufwand“ umfasst vorwiegend Aufwendungen für Finanzverbindlichkeiten, bemessen zu fortgeführten Anschaffungskosten, und beinhaltet Amortisationen von Anleihen und Privatplatzierungen in Höhe von CHF 70 Millionen (2017: CHF 99 Millionen). Der ausstehende Bestand der Kaufpreisallokation von Anleihen und Privatplatzierungen per Ende 2018 beläuft sich auf CHF 136 Millionen. Die Verminderung dieser des Zinsaufwandes im Jahr 2018 resultiert aus der fortgesetzten Verringerung der finanziellen Verbindlichkeiten, insbesondere aufgrund der Rückzahlung von Obligationenanleihen und der Verminderung des durchschnittlichen Zinssatzes (siehe Erläuterung 14.3).

Die Position „Wertminderungen auf langfristigen Finanzanlagen“ beinhaltet Abschreibungen auf Finanzanlagen gegenüber Dritten und Forderungen aus langfristiger Finanzierung.

Die Position „Übriger Finanzaufwand“ beinhaltet insbesondere Abgrenzungen auf Zinsen im Zusammenhang mit laufenden Rechts- und Steuerfällen (siehe Erläuterungen 17.3 bzw. 8) und Bankgebühren.

Die Position „Aktivierter Finanzaufwand“ umfasst Zinskosten, die bei grossen Projekten aktiviert wurden.

8. Ertragssteuern

8.1 Rechnungslegungsmethoden Ertragssteuern

Der Konzern unterliegt in vielen Ländern der Ertragsbesteuerung. Die Ermittlung der Steuerbelastung des Konzerns erfordert bei bestimmten Posten zu einem gewissen Grad Schätzungen und Ermessensentscheidungen. Für einige Geschäftsvorfälle und Berechnungen sind die definitiven Steuerveranlagungen ausstehend. Für unsichere Steuerposten und mögliche Aufrechnungen aufgrund von Steuerprüfungen erfasst der Konzern Verbindlichkeiten gemäss der Einschätzung der Geschäftsleitung betreffend die zu erwarteten zusätzlichen Steuerforderungen. Falls die definitive Steuerveranlagung von den ursprünglich verbuchten Ertragsteuern abweicht, werden

diesbezügliche tatsächliche und latente Steueraufwendungen und -erträge in derselben Periode angepasst, in welcher die Veranlagung erfolgt.

Latente Steuern

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden anhand der „Balance Sheet Liability Method“ ermittelt, basierend auf den temporären Differenzen der Bewertung der Aktiven und Passiven aufgrund lokaler steuerrechtlicher Bewertungsrichtlinien und deren Buchwert in der Konzernrechnung. Die Bemessung der latenten Ertragssteuern richtet sich nach den am Bilanzstichtag gültigen oder gesetzlich angekündigten Steuersätzen.

Latente Steueransprüche werden in dem Umfang bilanziert, in dem es wahrscheinlich erscheint, dass in Zukunft ausreichend zu versteuernde Gewinne verfügbar sein werden. Latente Steuerschulden im Zusammenhang mit steuerbaren temporären Differenzen auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften, assoziierten Unternehmen und gemeinschaftlichen Vereinbarungen werden berücksichtigt, ausgenommen sind die Fälle, bei welchen der Konzern die Ausschüttungspolitik der entsprechenden Gesellschaften vollumfänglich bestimmen kann und die Erträge als zeitlich unbeschränkt reinvestiert betrachtet werden.

Veränderungen der latenten Steueransprüche und -schulden werden in der Erfolgsrechnung erfasst, ausser wenn solche Bewertungsänderungen mit Posten zusammenhängen, welche ausserhalb der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden.

Langfristige Steuerschulden

Sofern der Konzern erwartet, dass eine Steuerschuld nicht innerhalb von zwölf Monaten beglichen wird, wird sie als langfristige Ertragssteuerverbindlichkeit zum Barwert der erwarteten Ausgaben bilanziert.

8.2 Steueraufwand

Mio. CHF	2018	2017
Kurzfristige tatsächliche Ertragssteuern	(702)	(1 042)
Latente und langfristige tatsächliche Ertragssteuern	46	507
Total	(656)	(536)

Im Jahr 2018 enthalten die tatsächlichen Ertragssteuern in der konsolidierten Erfolgsrechnung Steueraufwendungen im Zusammenhang mit Veräusserungen von Konzerngesellschaften in Höhe von CHF 9 Millionen (2017: CHF 131 Millionen).

8.3 Nachweis der Steuerbelastung

	2018		2017	
Konzerngewinn (-verlust) vor Steuern	2 375		(1 180)	
Erwartete Konzernertragssteuern/-satz	(586)	+25%	14	+1%
Einfluss der nicht abzugsfähigen Positionen	(151)		(134)	
Einfluss der nicht zu versteuernden Positionen	140		70	
Einfluss der nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträge und Wertminderungen von latenten Steueraktiven	(57)		(53)	
Einfluss der nicht abzugsfähigen Goodwill-Abschreibungen	(4)		(403)	
Andere Einflüsse	2		(30)	
Effektive Konzernertragssteuern/-satz	(656)	+28%	(536)	-45%

Der gewichtete erwartete durchschnittliche Steuersatz ergibt sich aus der Anwendung des jeweils lokal gültigen Regelsteuersatzes auf den Gewinn (Verlust) vor Steuern der Konzerngesellschaften im Land ihrer jeweiligen Geschäftstätigkeit sowie nicht erstattungsfähigen Quellensteuern auf ausgeschüttete Gewinne. Der gewichtete durchschnittliche Konzernsteuersatz variiert von Jahr zu Jahr und hängt vom relativen Gewichtsanteil des Gewinns (Verlusts) jeder einzelnen Gesellschaft am Gewinn des Konzerns sowie von Änderungen der Regelsteuer- und Quellensteuersätze ab.

Die Differenz zwischen dem ausgewiesenen effektiven Steuersatz im Jahr 2017 und 2018 bezieht sich hauptsächlich auf Wertminderungen von Vermögenswerten, bei welchen keine latenten Steueransprüche entstehen.

Der effektive Konzernertragssteuersatz vor Wertminderungen und Veräusserungen beträgt 28 Prozent (2017: 31 Prozent). Im Jahr 2018 beinhaltet dies die wiederkehrenden positiven Auswirkungen der Steuerreform in den USA, den geringeren Einfluss der nicht erstattungsfähigen Quellensteuern auf aus Beteiligungsgesellschaften bezogene Erträge, einen Nettoanstieg der Rückstellungen für Konzernverrechnungspreisrisiken und sonstige Risiken, die grösstenteils durch die Neubewertung des Risikos im Zusammenhang mit der steuerlichen

Behandlung verbrauchssteuerlicher Anreize in Indien kompensiert werden (siehe Erläuterung 17.3 für zusätzliche Informationen).

Im Jahr 2018 wurden insgesamt CHF 807 Millionen (2017: CHF 1 043 Millionen) Ertragssteuern bezahlt. Davon sind CHF 9 Millionen (2017: CHF 163 Millionen), die im Zusammenhang mit Veräusserungen von Konzerngesellschaften standen, in der konsolidierten Cash Flow unter „Verkauf von Konzerngesellschaften“ ausgewiesen, und CHF 11 Millionen (2017: CHF 9 Millionen) in der Position „Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile“ enthalten.

8.4 Latente Steuern

In der konsolidierten Bilanz wie folgt dargestellt:

Mio. CHF	2018	2017
Latente Steueransprüche	(651)	(758)
Latente Steuerschulden	2 259	2 345
Latente Steuerschulden netto	1 607	1 587

Die latenten Steueransprüche im Betrage von CHF 651 Millionen umfassen abzugsfähige temporäre Differenzen, noch nicht genutzte steuerliche Verluste sowie noch nicht genutzte Steuergutschriften. Der Konzern ist der Auffassung, dass die Konzerngesellschaften genügend steuerbares Einkommen generieren werden, um den verbleibenden Nettobetrag der

latenten Steueransprüche in unserem Konzernabschluss bilanzieren zu können gleichwohl kann aufgrund der Ungewissheit von Schätzungen nicht ausgeschlossen werden, dass in zukünftigen Perioden erhebliche Anpassungen bei den bilanzierten Steueransprüchen vorgenommen werden müssen.

Veränderungen der latenten Steueransprüche und -schulden

Mio. CHF	Sachanlagen	Immaterielles und sonstiges Anlage- vermögen	Rück- stellungen	Übrige	Steuerliche Verlust- vorträge	Total
2018						
Latente Steuerschulden netto per 1. Januar 2018	3 497	48	(616)	(264)	(1 078)	1 587
Belastet (gutgeschrieben)						
- in der Erfolgsrechnung	(122)	(20)	99	83	(44)	(4)
- im sonstigen Ergebnis	0	(3)	50	5	0	52
Veränderungen im Konsolidierungskreis	(58)	0	11	3	27	(17)
Hyperinflation ¹	50	0	0	4	0	54
Währungsumrechnungseffekte	(150)	(5)	20	9	61	(66)
Latente Steuerschulden netto per 31. Dezember 2018	3 216	20	(436)	(160)	(1 034)	1 607
2017						
Latente Steuerschulden netto per 1. Januar 2017	4 035	21	(732)	68	(1 064)	2 327
Belastet (gutgeschrieben)						
- in der Erfolgsrechnung	(566)	(4)	116	(155)	(157)	(766)
- im sonstigen Ergebnis	0	0	70	0	0	70
Desinvestitionen	(72)	7	10	(3)	58	0
Umklassierung	63	16	(80)	(120)	121	0
Währungsumrechnungseffekte	37	9	(1)	(54)	(36)	(43)
Latente Steuerschulden netto per 31. Dezember 2017	3 497	48	(616)	(264)	(1 078)	1 587

¹ Siehe Erläuterung 2.2 für weitere Einzelheiten.

8.5 Steuerliche Verlustvorträge

Mio. CHF	Verlustvorträge		Steuereffekt	
	2018	2018	2017	2017
Total steuerliche Verlustvorträge	11 006	2 768	10 836	2 725
Davon als latente Steueransprüche bilanziert	(4 051)	(1 034)	(4 141)	(1 078)
Total nicht bilanzierte steuerliche Verlustvorträge	6 955	1 735	6 695	1 647
Diese verfallen wie folgt:				
Innerhalb 1 Jahres	101	28	138	33
Zwischen 2 und 5 Jahren	339	68	550	128
Später als 5 Jahre	6 514	1 639	6 006	1 487

Im Jahr 2018 wurden latente Steueransprüche aus steuerlichen Verlustvorträgen in der Höhe von CHF 1 735 Millionen (2017: CHF 1 647 Millionen) nicht bilanziert, da der Konzern nicht davon ausgeht, dass die betreffenden Konzerngesellschaften innerhalb des Vortragszeitraums

genügend steuerbares Einkommen generieren werden, um diese latenten Steuervorteile in allen Steuerrechtskreisen, in denen der Konzern tätig ist, vor deren Verfall nutzen zu können.

8.6 Langfristige Steuerschulden

Die Position „Langfristige Verbindlichkeiten für Ertragssteuern“ beinhaltet CHF 111 Millionen (2017: CHF 130 Millionen) Steueraufwand für die Repatriierung im Zusammenhang mit der Steuerreform in den USA.

9. Gewinn pro Aktie

	2018	2017
Gewinn (Verlust) pro Aktie in CHF	2.52	(2.78)
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2.52	(2.78)
Konzerngewinn (-verlust) – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd – gemäss Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)	1 502	(1 675)
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1 502	(1 675)
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	596 185 128	603 235 216
Verwässerter Gewinn (Verlust) pro Aktie in CHF	2.52	(2.78)
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2.52	(2.78)
Konzerngewinn (-verlust) zur Berechnung des verwässerten Gewinns (Verlustes) pro Aktie (in Mio. CHF)	1 502	(1 675)
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	596 185 128	603 235 216
Anpassung für die erwartete Ausübung von Aktienoptionen und Performance-Aktien	211 919	0
Gewichtete Anzahl Aktien zur Berechnung des verwässerten Gewinns (Verlusts) pro Aktie	596 397 047	603 235 216

Gemäss Beschluss der Generalversammlung vom 8. Mai 2018 wurde für das Geschäftsjahr 2017 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 2.00 pro Namenaktie ausgerichtet, womit sich die Ausschüttung gesamthaft auf CHF 1 192 Millionen beläuft.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 15. Mai 2019 wird für das Geschäftsjahr 2018 eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 2.00 pro Namensaktie vorgeschlagen. Aktionäre können wahlweise eine Barausschüttung, neue LafargeHolcim Ltd Namenaktien oder eine Kombination aus beidem beziehen (Dividenden-Wiederanlageplan). Die neuen Namenaktien werden mit einem Preisnachlass zum Marktpreis ausgegeben. Die Barausschüttung wird sich auf maximal CHF 1 193 Millionen belaufen. In diesem Konzernabschluss wird die Barausschüttung nicht berücksichtigt, da der Beschluss im Geschäftsjahr 2019 gefasst wird.

Im Jahr 2017 wurden 296 752 Aktienoptionen von der Berechnung des verwässerten Gewinns (Verlusts) pro Aktie ausgenommen, da diese einen der Verwässerung entgegenwirkenden Effekt (anti-dilutive) gehabt hätten.

10. Umlaufvermögen

10.1 Rechnungslegungsmethoden

Forderungen bestehen aus (a) Rechnungsabgrenzungen und anderen kurzfristigen Forderungen und (b) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten

Der Konzern beurteilt die erwarteten Kreditverluste aus zu fortgeführten Anschaffungskosten bemessenen finanziellen Vermögenswerten auf zukunftsgerichteter Basis. Die Wertminderungsmethode für langfristige Darlehen und Forderungen berücksichtigt, ob ein signifikanter Anstieg des Kreditrisikos stattgefunden hat (siehe Erläuterung 14.5).

Für Forderungen wendet der Konzern den vereinfachten Ansatz an, mit erfolgswirksamer Verbuchung der erwarteten Kreditverluste über die Laufzeit seit der erstmaligen Erfassung.

Die erwarteten Kreditverluste sind wahrscheinlichkeitsgewichtete Schätzungen des Barwertes der Kreditverluste. Diese werden als Differenz zwischen den Cashflows bemessen, die dem Konzern vertraglich geschuldet sind, und jenen, die der Konzern zu vereinnahmen erwartet, abdiskontiert mit dem effektiven Zinssatz des Vermögenswertes.

Der Buchwert der Forderung wird unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos reduziert. Forderungen werden ausgebucht, wenn sie als uneinbringlich eingestuft werden.

Die Bilanzierung der Vorräte erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert. Die Bewertung erfolgt nach der Durchschnittswertmethode. Die Herstellungskosten der Fertigerzeugnisse

und der Aufträge in Arbeit umfassen Roh- und Hilfsmaterialkosten, direkte Lohnkosten, andere direkt zurechenbare Kosten sowie mit der Herstellung zusammenhängende Produktionsgemeinkosten. Sie beinhalten ebenfalls aus dem Eigenka-

pital umklassierte Gewinne oder Verluste aus Absicherungsgeschäften (cash flow hedges), die im Zusammenhang mit der Warenbeschaffung getätigt wurden.

10.2 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. CHF	2018	2017
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	138	119
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten	3 091	3 221
Total	3 229	3 340

Überfällige Forderungen

Mio. CHF	2018	2017
Nicht überfällig	2 158	1 877
1 bis 89 Tage überfällig	895	1 249
90 bis 180 Tage überfällig	105	189
Über 180 Tage überfällig	282	217
Wertberichtigungen auf Forderungen	(211)	(192)
Total	3 229	3 340

Bedingt durch den lokalen Charakter des Geschäfts sind die spezifischen Bedingungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf lokaler Ebene definiert.

In manchen Fällen werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Form eines Factoring an Dritte übertragen. Der Gesamtbetrag hierfür wird jedoch für den Konzern nicht als wesentlich erachtet.

Wertberichtigungen auf Debitoren

Mio. CHF	2018	2017
1. Januar	(192)	(183)
Veräusserungen von Konzerngesellschaften	1	0
Gebildete Wertberichtigungen	(59)	(81)
Verwendete Wertberichtigungen	2	6
Aufgelöste Wertberichtigungen	31	68
Veränderung Währungsumrechnung	6	(2)
31. Dezember	(211)	(192)

Wertberichtigungen für erwartete Kreditverluste von zu fortgeführten Anschaffungskosten bemessenen finanziellen Vermögenswerten werden in der

Bilanz als Abzug vom Bruttobuchwert des Vermögenswertes ausgewiesen. Die Wertberichtigungen in der oben stehenden Tabelle beziehen sich auf Forderungen,

für die der erwartete Kreditverlust über die Gesamtlaufzeit erfasst wird. Siehe Erläuterung 14.5 für weitere Einzelheiten.

10.3 Vorräte

Mio. CHF	2018	2017
Rohmaterial und Zusatzmittel	450	420
Halb- und Fertigfabrikate	1 548	1 444
Brennstoffe	401	312
Betriebs-, Instandhaltungs- und Verpackungsmaterial	681	693
Total	3 081	2 870

Im Geschäftsjahr 2018 hat der Konzern Wertberichtigungen auf Vorräten in Höhe von CHF 8 Millionen (2017: CHF 9 Millionen) auf den netto realisierbaren Wert vorgenommen, welche sich grösstenteils auf Halb- und Fertigfabrikate bezogen.

10.4 Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen

Mio. CHF	2018	2017
Rechnungsabgrenzungen	194	211
Andere kurzfristige Forderungen	376	406
Sonstige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	20	20
Sonstige Forderungen gegenüber Dritten	687	697
Total	1 276	1 335

10.5 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Mio. CHF	2018	2017
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	115	126
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	3 338	3 307
Kundenvorauszahlungen von Dritten	316	282
Total	3 770	3 715

11. Sachanlagen, Goodwill und immaterielles Anlagevermögen 11.1 Rechnungslegungsmethoden Sachanlagen

Sachanlagen werden zu Anschaffungsbeziehungsweise Herstellungskosten abzüglich Abschreibungen sowie allfälliger Wertminderungen bewertet. Die Kosten beinhalten Umklassierungen aus dem Eigenkapital von Gewinnen und Verlusten von qualifizierten Cashflow-Absicherungen (cash flow hedges). Sachanlagen werden wie folgt linear über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben:

Grundstücke und Mineralreserven	Keine Abschreibung, ausser bei Grundstücken mit Rohmaterialreserven
Gebäude und Installationen	20 bis 40 Jahre
Maschinen und Ausrüstung	3 bis 30 Jahre

Kosten werden nur im Buchwert einer Anlage aktiviert, wenn ein möglicher zukünftiger Ertrag erzielt werden kann und die Kosten verlässlich bewertet werden können. Die Kosten beinhalten die ursprünglich geschätzten Kosten für den Rückbau und die Wiederinstandsetzung des Bauplatzes. Alle anderen Reparaturen und Unterhaltskosten werden hingegen periodengerecht der Erfolgsrechnung belastet.

Rohmaterialvorkommen werden zu Anschaffungskosten bewertet und nach der „Unit-of-Production Method“ über die geschätzte kommerzielle Nutzungsdauer abgeschrieben.

Kosten im Zusammenhang mit der Erschliessung von Rohmaterialreserven (typischerweise Abraumkosten) werden aktiviert und über die Nutzungsdauer des Steinbruchs abgeschrieben. Die Nutzungsdauer basiert auf den geschätzten Tonnen Rohmaterial, welche aus der Reserve abgebaut werden können.

Die Fremdfinanzierungskosten eines Bauprojekts, das zwangsläufig eine substantielle Zeitspanne bis zur geplanten Nutzung in Anspruch nimmt, werden von der Erstellungsphase bis zur Inbetriebnahme aktiviert. Alle übrigen Finanzierungskosten werden periodengerecht der Erfolgsrechnung belastet.

Staatliche Unterstützungsbeiträge werden von den Sachanlagen in Abzug gebracht und reduzieren dementsprechend die Abschreibungen.

Leasing von Sachanlagen, bei welchem dem Konzern im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen übertragen werden, wird als Financial Leasing klassifiziert. Mittels Financial Leasing erworbene Sachanlagen werden zu Beginn der Leasingdauer zum Barwert der künftigen Leasingzahlungen aktiviert oder, falls niedriger, zum Betrag

in Höhe des beizulegenden Fair Value des Leasinggegenstandes, welcher zu Beginn des Leasingverhältnisses berechnet wird. Die Leasingverpflichtungen exklusive Finanzierungskosten werden entsprechend ihrer Fälligkeit unter den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger, beziehungsweise langfristiger Finanzierung ausgewiesen.

Bei „Sale-and-lease-back“-Transaktionen wird der Buchwert des entsprechenden Sachanlagegutes nicht geändert. Erlöse aus dem Verkauf werden als Verbindlichkeit aus Finanzierung erfasst, und die Finanzierungskosten werden über die Leasingdauer so verteilt, dass das Ausmass der Kosten richtig und periodengerecht wiedergegeben wird.

Gewinne und Verluste aus Veräusserung von Sachanlagen ergeben sich als Differenz zwischen dem erzielten Erlös und dem Buchwert und werden in der Erfolgsrechnung als „Gewinn (Verlust) aus Veräusserungen und nicht-operative Erträge (Aufwendungen)“ erfasst.

Goodwill

Der Goodwill entspricht dem Überschuss der Summe der übertragenen Gegenleistung und dem für die nicht beherrschenden Anteile erfassten Betrag über dem Fair Value der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie übernommenen Schulden. Dieser Goodwill ist jährlich, oder sobald Anzeichen einer Wertminderung bestehen, einer Überprüfung auf

allfällige Wertminderungen zu unterziehen. Goodwill wird zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungen ausgewiesen. Goodwill aus dem Erwerb von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures ist im Buchwert der entsprechenden Beteiligung enthalten. Falls der Wert der übertragenen Gegenleistung unter jenem des anteiligen Fair Values der übernommenen Nettoaktiven liegt, wird die Differenz direkt in der Erfolgsrechnung erfasst.

Im Falle der Veräusserung einer Konzerngesellschaft oder einer gemeinschaftlichen Tätigkeit wird der entsprechende Goodwill in die Berechnung des Veräusserungsergebnisses miteinbezogen.

Zur Überprüfung der Wertminderung wird Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften und gemeinschaftlichen Tätigkeiten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet, bei denen von Verbundsynergien ausgegangen wird. Wertminderungen auf Goodwill werden nicht rückgängig gemacht.

Für weitere Informationen wird auf Erläuterung 11.3 verwiesen.

Immaterielles Anlagevermögen

Kosten für erworbene Markenrechte, Abbaurechte, Software, patentierte und nicht patentierte Technologien und anderes immaterielles Anlagevermögen werden aktiviert und linear über die entsprechende Nutzungsdauer abgeschrieben. Die maximale Abschreibungsdauer beträgt 20 Jahre, ausser für Abbaurechte, welche volumenbasiert abgeschrieben werden.

Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten

An jedem Bilanzstichtag beurteilt der Konzern, ob es einen Anhaltspunkt dafür gibt, dass ein nicht finanzieller Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Liegt ein solcher Anhaltspunkt vor, wird der erzielbare Betrag (recoverable amount) des nicht finanziellen Vermögenswertes geschätzt, um eine allfällige Wertminderung zu bestimmen. Ist die Bestimmung des erzielbaren Betrages eines einzelnen nicht finanziellen Vermögenswertes nicht möglich, schätzt der Konzern den erzielbaren Betrag der kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu welcher der nicht finanzielle Vermögenswert gehört. Der erzielbare

Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit entspricht dem höheren der beiden Beträge – dem Fair Value abzüglich der Veräusserungskosten oder dem Nutzungswert. Ist der geschätzte erzielbare Betrag eines nicht finanziellen Vermögenswertes oder einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit tiefer als der vergleichbare Buchwert (carrying amount), wird dieser im Ausmass dieser Differenz erfolgswirksam wertberichtigt. Wertberichtigungen werden sofort erfolgswirksam erfasst.

Eine für einen nicht finanziellen Vermögenswert oder eine zahlungsmittelgenerierende Einheit erfasste Wertminderung wird rückgängig gemacht, wenn die Überprüfung des erzielbaren Betrages einen höheren Wert ergibt. Der infolge einer Wertaufholung erhöhte Buchwert eines nicht finanziellen Vermögenswertes darf jedoch den Buchwert nicht übersteigen, der sich ergeben hätte, wenn in den früheren Jahren keine Wertminderung eingetreten wäre. Eine Wertaufholung wird sofort erfolgswirksam erfasst.

11.2 Sachanlagen

Mio. CHF	Grundstücke und Mineralreserven	Gebäude und Installationen	Maschinen und Ausrüstung	Anlagen im Bau	Total
2018					
Anschaffungswert	7 654	11 064	32 003	1 490	52 211
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(2 164)	(4 748)	(14 996)	(152)	(22 060)
Nettobuchwert per 1. Januar	5 489	6 317	17 007	1 339	30 152
Akquisitionen	10	8	34	0	52
Desinvestitionen	(28)	(31)	(40)	(1)	(100)
Zugänge	62	26	164	1 315	1 567
Abgänge	(31)	(9)	(25)	(3)	(68)
Umklassierungen	245	227	771	(1 244)	0
Umklassierung zu den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(32)	(151)	(442)	(37)	(663)
Abschreibungen	(186)	(347)	(1 501)	0	(2 033)
Hyperinflation ¹	75	45	94	0	214
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(3)	21	47	0	65
Veränderung Währungsumrechnung	(230)	(279)	(721)	(65)	(1 297)
Nettobuchwert per 31. Dezember	5 372	5 827	15 387	1 305	27 890
Anschaffungswert	7 477	10 568	30 661	1 395	50 101
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(2 106)	(4 741)	(15 274)	(90)	(22 211)
Nettobuchwert per 31. Dezember	5 372	5 827	15 387	1 305	27 890
2017					
Anschaffungswert	7 576	10 726	30 741	1 794	50 837
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 621)	(4 130)	(13 001)	(33)	(18 784)
Nettobuchwert per 1. Januar	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052
Akquisitionen	63	12	152	126	352
Desinvestitionen	(12)	(14)	(2)	0	(28)
Zugänge	10	2	13	1 492	1 517
Abgänge	(41)	(16)	(32)	(1)	(90)
Umklassierungen	100	375	1 424	(1 900)	0
Abschreibungen	(191)	(362)	(1 559)	0	(2 112)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(491)	(290)	(794)	(115)	(1 690)
Veränderung Währungsumrechnung	95	14	65	(24)	151
Nettobuchwert per 31. Dezember	5 489	6 317	17 007	1 339	30 152
Anschaffungswert	7 654	11 064	32 003	1 490	52 211
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(2 164)	(4 748)	(14 996)	(152)	(22 060)
Nettobuchwert per 31. Dezember	5 489	6 317	17 007	1 339	30 152

¹ Für weitere Informationen, siehe Erläuterung 2.2.

Der Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen beträgt CHF 172 Millionen (2017: CHF 61 Millionen) und bezieht sich vorwiegend auf Gebäude und Installationen, Maschinen und Ausrüstung.

CHF 13 Millionen des gesamten Nettobuchwertes der Sachanlagen sind verpfändet beziehungsweise eingeschränkt verfügbar (2017: CHF 209 Millionen).

Der Nettogewinn aus dem Verkauf von Sachanlagen belief sich auf CHF 62 Millionen (2017: CHF 82 Millionen), ausgewiesen in der Position „Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung (siehe Erläuterung 5.2).

Unter Berücksichtigung allfälliger Wertminderungsindikatoren führte LafargeHolcim im Geschäftsjahr 2017 eine eingehende Prüfung des Anlagenportfolios durch. Diese führte zur Verbuchung einer Wertminderung auf Sachanlagen von insgesamt CHF 1 690 Millionen, wovon CHF 904 Millionen darauf zurückzuführen sind, dass nicht ausreichend Goodwill vorhanden war, um die gesamte Wertminderung zu tragen (siehe Erläuterung 11.3).

Die verbleibende Wertminderung von CHF 786 Millionen besteht hauptsächlich aus CHF 371 Millionen in Zusammenhang mit bestimmten Zuschlagstoffwerken in Nordamerika.

Abgesehen von den oben erwähnten Wertminderungen auf Sachanlagen, welche hauptsächlich die beiden Geschäftssegmente Europa sowie Naher Osten, Afrika betrafen, wurden keine weiteren Wertminderungen in den restlichen Berichtssegmenten als individuell wesentlich angesehen.

Die Wertminderungen sind überwiegend auf die schlechter als erwarteten Aussichten für das makroökonomische Umfeld, insbesondere bezüglich erwarteter Wachstumsraten, Zementnachfrage und Exportmöglichkeiten für Länder wie Malaysia, Spanien und Ägypten, zurückzuführen (siehe Erläuterung 11.3).

11.3 Goodwill und immaterielles Anlagevermögen

Mio. CHF	Goodwill	Immaterielles Anlagevermögen
2018		
Anschaffungswert	17 603	2 612
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(3 034)	(1 586)
Nettobuchwert per 1. Januar	14 569	1 026
Veränderungen im Konsolidierungskreis	125	15
Umklassierung zu den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(55)	4
Umklassierung	0	(16)
Zugänge	0	104
Abgänge	0	(34)
Abschreibungen	0	(210)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(27)	(32)
Hyperinflation ¹	22	0
Veränderung Währungsumrechnung	(588)	(47)
Nettobuchwert per 31. Dezember	14 045	810
Anschaffungswert	16 783	2 283
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(2 738)	(1 473)
Nettobuchwert per 31. Dezember	14 045	810
2017		
Anschaffungswert	17 514	2 325
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 267)	(1 309)
Nettobuchwert per 1. Januar	16 247	1 017
Desinvestitionen	(3)	(2)
Umklassierungen	(0)	62
Zugänge	27	135
Abgänge	0	(4)
Abschreibungen	0	(190)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(1 821)	(35)
Veränderung Währungsumrechnung	119	44
Nettobuchwert per 31. Dezember	14 569	1 026
Anschaffungswert	17 603	2 612
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(3 034)	(1 586)
Nettobuchwert per 31. Dezember	14 569	1 026

¹ Für weitere Informationen, siehe Erläuterung 2.2.

Immaterielles Anlagevermögen

Das immaterielle Anlagevermögen hat eine begrenzte Nutzungsdauer, über welche die Anlagen abgeschrieben werden. Der entsprechende Abschreibungsaufwand ist vor allem als Verwaltungsaufwand und Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen erfasst.

Das immaterielle Anlagevermögen setzt sich vorwiegend aus Abbaurechten, Namens- und Markenwerten zusammen.

Im vierten Quartal 2017 hat der Konzern eine umfassende Prüfung des Portfolios durchgeführt und eine Reihe von Marken mit einem lokalen Rückgang identifiziert, was zu einer gesamten Wertminderung von CHF 35 Millionen führte. Es wurde keine Wertminderung einzeln als wesentlich erachtet.

Emissionsrechte

Die erstmalige Zuteilung von Emissionsrechten erfolgt zum Nominalwert (Nullwert). Verursacht eine Konzerngesellschaft mehr Emissionen als zugeteilte Emissionsrechte vorliegen, bildet sie für die fehlenden Rechte Rückstellungen basierend auf den Marktpreisen zu diesem Zeitpunkt. Die Emissionsrechte werden nur gehalten, um die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen. Der Konzern sieht nicht vor, mit diesen am offenen Markt zu spekulieren.

Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills

Um die Werthaltigkeit zu überprüfen, wird der Goodwill einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit (cash generating unit CGUs) oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet, bei denen unter anderem von Verbundsynergien ausgegangen wird. Der Konzern definiert die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf der Basis des geografisch zusammenhängenden Marktes, das heisst in der Regel auf Landes- oder Regionenebene. Der Buchwert des Goodwills, der den unten aufgeführten Ländern beziehungsweise Regionen zugeteilt wird, ist im Vergleich zum gesamten Goodwillbuchwert bedeutsam, während der Buchwert des Goodwills, der den übrigen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeteilt wird, einzeln betrachtet nicht signifikant ist.

Zur Überprüfung der Werthaltigkeit wird der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der nach dem Nutzungswert (value-in-use) oder dem Fair Value abzüglich Veräusserungskosten bestimmt wurde, mit dem entsprechenden Buchwert verglichen. Eine Wertminderung wird verbucht, wenn der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag übertrifft. Zukünftige cash flows werden unter Verwendung der durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten (weighted average cost of capital WACC) diskontiert.

Die durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten (WACC), die für die Überprüfung der Werthaltigkeit verwendet werden, sind ein Diskontsatz nach Steuern und werden auf cash flows nach Steuern angewendet. Eine Werthaltigkeitsüberprüfung unter Verwendung von cash flows vor Steuern, diskontiert mit einem Diskontsatz vor Steuern, würde nicht zu einem wesentlich anderen Resultat führen.

Die cash flow-Prognosen basieren auf einer dreijährigen Finanzplanung, die von der Geschäftsleitung genehmigt wurde. cash flows ausserhalb der dreijährigen Budgetperiode werden mit steigenden nachhaltigen cash flows hochgerechnet. In keinem Fall übersteigt die Wachstumsrate zur Hochrechnung der cash flow-Prognosen nach der dreijährigen Budgetperiode die langfristige durchschnittliche Wachstumsrate im entsprechenden Markt, in dem die zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Bezüglich Goodwill, welcher der Position „Übrige“ zugewiesen wird, kommen das gleiche Modell und dieselben Parameter zur Überprüfung der Werthaltigkeit zur Anwendung wie für wesentliche einzelne Goodwillpositionen, mit der Ausnahme, dass unterschiedliche Annahmen je nach Risiken im Zusammenhang mit den entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten getroffen werden.

Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2018

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Diskontsatz nach Steuern	Langfristige Wachstumsrate
Nordamerika	4 724	USD/CAD	6,6%	2,1%
Indien	1 578	INR	9,9%	4,9%
Frankreich	1 483	EUR	6,3%	1,9%
Grossbritannien ¹	886	GBP	6,8%	2,0%
Algerien	699	DZD	11,7%	4,0%
Schweiz – Italien	561	CHF/EUR	6,0%	1,1%
Nigeria	549	NGN	20,4%	14,0%
Polen	515	PLN	8,2%	2,5%
Philippinen	466	PHP	8,6%	3,0%
Mexiko	404	MXN	8,4%	3,0%
Übrige ²	2 180	Verschiedene	5.7%–15.9%	1.0%–8.0%
Total	14 045			

Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2017

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Diskontsatz nach Steuern	Langfristige Wachstumsrate
Nordamerika	4 750	USD/CAD	6,9%	2,2%
Indien	1 705	INR	10,7%	5,0%
Frankreich	1 521	EUR	6,5%	1,8%
Grossbritannien ¹	929	GBP	6,6%	2,0%
Algerien	709	DZD	11,7%	4,0%
Westliches Zentraleuropa ³	682	CHF/EUR	6,1%	1,4%
Nigeria	639	NGN	22,7%	14,5%
Polen	550	PLN	8,2%	2,5%
Philippinen	484	PHP	8,7%	3,0%
Mexiko	400	MXN	8,7%	3,0%
Übrige ²	2 200	Verschiedene	5.6%–17.7%	1.0%–9.1%
Total	14 569			

¹ Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

² Einzeln betrachtet nicht signifikant.

³ Wovon der Buchwert des Goodwills von Schweiz – Italien CHF 568 Millionen beträgt.

Im Jahr 2018 hat das Geschäftsleitung eine Wertminderung in der Höhe von CHF 27 Millionen in Bezug auf zahlungsmittelgenerierende Einheiten „Übrige“ innerhalb des Berichtssegments Naher Osten, Afrika verbucht.

2017 hat das Geschäftsleitung eine gesamte Wertminderung von CHF 3 566 Millionen in Bezug auf bestimmte zahlungsmittelgenerierende Einheiten (Länder- oder Regionenebene) erfasst, wobei CHF 1 821 Millionen dem Goodwill zugewiesen wurden. Die gesamte Wertminderung resultierte vornehmlich aufgrund:

- höherer Diskontsätze, um Risiken und Unsicherheiten, die sich in kommenden Jahren einstellen werden und die zurückzuführen sind auf Marktveränderungen, länderspezifische ökonomische Gegebenheiten, politisch komplexe Situationen sowie die Fähigkeit von Regierungen, Infrastrukturprojekte zu finanzieren für Länder wie Algerien, Brasilien, Indonesien, Sambia und Irak; und

- schwächerer Aussichten als erwartet für das makroökonomische Umfeld, insbesondere was Wachstumsraten, Zementnachfrage und Exportmöglichkeiten für Länder wie Malaysia, Spanien und Ägypten betrifft.

Der gesamte im Jahr 2017 erfasste Wertberichtigungsaufwand von CHF 3 566 Millionen, wovon CHF 1 821 Millionen dem Goodwill zugewiesen wurde, wurde in den Berichtssegmenten wie folgt berücksichtigt:

- CHF 1 724 Millionen in Naher Osten, Afrika, davon wurden CHF 1 236 Millionen dem Goodwill zugewiesen;
- CHF 872 Millionen in Asien, Ozeanien, davon wurden CHF 545 Millionen dem Goodwill zugewiesen;
- CHF 373 Millionen in Europa, davon wurden CHF 40 Millionen dem Goodwill zugewiesen;
- CHF 371 Millionen in Nordamerika in Zusammenhang mit bestimmten Zuschlagstoffwerken; und
- CHF 226 Millionen in Lateinamerika.

Weitere Informationen sind im Geschäftsbericht 2017 zu finden.

Der gesamte erzielbare Betrag der Länder, für welche der Goodwill wertgemindert wurde, betrug CHF 5 775 Millionen.

Sensitivitäten bei Änderungen der Annahmen

Für das Jahr 2018 wird geschätzt, dass die Anwendung eines Diskontsatzes nach Steuern von näherungsweise 7,5 Prozent für das gesamte Portfolio, ein Anstieg von 1,75 Prozent für alle Länder, den erzielbaren Ertrag einer signifikanten zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf einen Wert reduzieren würde, der CHF 130 Millionen unterhalb des Buchwerts liegt.

12. Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen

12.1 Rechnungslegungsmethoden

Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen beinhalten (a) Beteiligungen an Dritten, (b) langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, (c) langfristige Forderungen gegenüber Dritten und (d) sonstiges Anlagevermögen:

- a) „Beteiligungen an Dritten“ sind strategische Beteiligungen, die zum Fair Value im sonstigen Ergebnis bilanziert sind.
- b) „Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures“ werden als Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert, da der Konzern beabsichtigt, die Vermögenswerte bis zur Fälligkeit zu halten, um die vertraglichen Cash flows zu vereinnahmen.
- c) „Langfristige Forderungen gegenüber Dritten“ werden als Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert, da der Konzern beabsichtigt, die Vermögenswerte bis zur Fälligkeit zu halten, um die vertraglichen Cash flows zu vereinnahmen.
- d) „Sonstiges Anlagevermögen“ wird als Forderung zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert und besteht vor allem aus Geldhinterlegungen im Zusammenhang mit laufenden Rechtsfällen.

Massgebender Zeitpunkt der Erfassung von langfristigen Finanzanlagen ist das Transaktionsdatum, definiert als der Tag, an dem das Unternehmen die Verpflichtung zum Kauf oder zum Verkauf eines Vermögenswertes einget. Transaktionskosten sind in den Anschaffungskosten enthalten, ausser bei derivativen Instrumenten. Finanzielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert, unter Anwendung der Effektivzinsmethode.

Anlagen in Beteiligungspapiere, die als strategische Anlagen für den Konzern eingestuft werden, werden zum Fair Value mit Erfassung im sonstigen Ergebnis klassifiziert und zum Fair Value bilanziert. Strategische Beteiligungen sind Beteiligungen, bei denen der Konzern weniger als 20% der Aktien hält, keine Kontrolle, gemeinsame Kontrolle oder keinen massgeblichen Einfluss ausübt und die er langfristig aus strategischen Gründen hält. Gewinne und Verluste aus Veränderungen des Fair Value von strategischen Beteiligungen, die zum Fair Value im sonstigen Ergebnis erfasst sind, werden im sonstigen Ergebnis in den sonstigen Reserven bilanziert, bis der Vermögenswert veräussert wird. Zu diesem Zeitpunkt wird der zuvor in den sonstigen Reserven erfasste kumulierte Gewinn oder Verlust in die Gewinnreserve umgegliedert.

Bewertung von finanziellen Vermögenswerten

Bei der Ersterfassung bewertet der Konzern Vermögenswerte, die nicht erfolgswirksam zum Fair Value gehalten werden, zum jeweiligen Fair Value zuzüglich jene Transaktionskosten, die direkt dem Erwerb des Vermögenswertes zugewiesen werden können. Die Transaktionskosten eines finanziellen Vermögenswertes, der erfolgswirksam zum Fair Value erfasst ist, werden als Aufwand in der Erfolgsrechnung verbucht.

Finanzielle Vermögenswerte mit eingebetteten Derivaten werden vollständig berücksichtigt, sofern festzulegen ist, ob ihre Cash flows nur die Zahlung von Kapital und Zinsen darstellen.

a) Fremdfinanzierungsinstrumente
Die Folgebewertung von Fremdfinanzierungsinstrumenten ist abhängig vom Geschäftsmodell, unter dem der Konzern den Vermögenswert verwaltet, und von den Cash flow-Merkmalen des Vermögenswertes. Der Konzern klassiert seine Fremdfinanzierungsinstrumente in zwei Bewertungskategorien:

- Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten: Vermögenswerte, die gehalten werden, um die vertraglich vereinbarten cash flows zu vereinnahmen und diese cash flows ausschliesslich Zahlungen von Kapital und Zinsen darstellen, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Ein Gewinn oder ein Verlust aus einem Fremdfinanzierungsinstrument, das nachfolgend zu fortgeführten

Anschaffungskosten bewertet wurde und nicht Teil einer Sicherungsbeziehung ist, wird in der Erfolgsrechnung erfasst, sobald der Vermögenswert ausgebucht oder wertgemindert wird. Zinserträge aus diesen finanziellen Vermögenswerten werden im Finanzertrag unter Anwendung der Effektivzinsmethode verbucht.

- Vermögenswerte mit Bewertung zum Fair Value und erfolgswirksamer Erfassung: Vermögenswerte, die das Kriterium der fortgeführten Anschaffungskosten nicht erfüllen und zu Handelszwecken gehalten werden, werden erfolgswirksam zum Fair Value bewertet. Gewinne oder Verluste aus

Fremdfinanzierungsinstrumenten, die nachfolgend zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet wurden und nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, werden in der Erfolgsrechnung erfasst und dort netto in der Periode ausgewiesen, in der sie anfallen. Zinserträge aus diesen finanziellen Vermögenswerten werden im Finanzertrag verbucht.

Der Konzern klassiert Fremdfinanzierungsinstrumente ausschliesslich dann um, wenn sich das Geschäftsmodell zur Verwaltung dieser Vermögenswerte ändert.

b) Eigenkapitalinstrumente zum Fair Value
Der Konzern bewertet alle Eigenkapitalinstrumente nachfolgend zum Fair Value. Wo die Konzernführung beschlossen hat, Gewinne und Verluste aus Veränderungen des Fair Value von strategischen Beteiligungen erfolgswirksam im sonstigen Ergebnis in den sonstigen Reserven auszuweisen, erfolgt nachfolgend keine Umklassierung dieser Gewinne und Verluste in die Erfolgsrechnung. Dividenden aus solchen Anlagen werden nach wie vor in der Erfolgsrechnung erfasst, sobald das Recht des Konzerns auf solche Zahlungen begründet wird.

12.2 Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen

Mio. CHF	2018	2017
Beteiligungen an Dritten	196	85
Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	138	192
Langfristige Forderungen gegenüber Dritten	177	240
Langfristige Rechnungsabgrenzungen	88	101
Sonstiges Anlagevermögen	513	496
Total	1 111	1 114
Davon verpfändet/eingeschränkt verfügbar	12	13

Langfristige Forderungen werden hauptsächlich in USD, AUD und BRL gehalten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem und 21 Jahren (2017: einem und 22 Jahren).

Die „Beteiligungen an Dritten“ sind hauptsächlich gestiegen, weil ein assoziiertes Unternehmen in Europa in langfristige Finanzanlagen umklassiert wurde (siehe Erläuterung 6.2).

Sonstiges Anlagevermögen beinhaltet insbesondere Geldhinterlegungen im Zusammenhang mit laufenden Rechtsfällen (siehe Erläuterung 17.3).

12.3 Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung

Mio. CHF	2018	2017
Wertschriften	3	1
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	36	25
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	141	236
Total	180	262
Davon verpfändet/eingeschränkt verfügbar	107	45

Die Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten sanken hauptsächlich, weil der aufgeschobene Teil des Erlöses im Zusammenhang mit der in China eingegangenen Transaktion bezahlt wurde (siehe Erläuterung 2.3).

Die Zunahme der verpfändeten/eingeschränkt verfügbaren Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung bezieht sich hauptsächlich auf verfügbare beschränkte flüssige Mittel im Zusammenhang mit laufenden Rechtsfällen (siehe Erläuterung 17.3).

13. Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven und aufgegebene Geschäftsbereiche

13.1 Rechnungslegungsmethoden

Ein langfristiger Vermögenswert (oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte) wird als zum Verkauf gehalten umklassiert und zum tieferen Wert von Buchwert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten bewertet, sofern der zugehörige Buchwert überwiegend durch Verkauf und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden soll.

Ein langfristiger Vermögenswert (oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte) wird so lange nicht abgeschrieben, wie sie als zum Verkauf gehalten klassifiziert sind.

Gewinne und Verluste aus der Veräußerung von langfristigen Vermögenswerten oder einer Gruppe von langfristigen Vermögenswerten werden als die Differenz zwischen Erlös und Buchwert berechnet und in der Erfolgsrechnung als „Gewinn (Verlust) aus Veräußerungen und nicht-operative Erträge (Aufwendungen)“ erfasst.

Ein aufgegebenen Geschäftsbereich ist ein Bestandteil einer Gesellschaft, die entweder veräussert wurde oder als zum Verkauf gehalten klassifiziert ist, und einen gesonderten, wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt, Teil eines einzelnen, abgestimmten Plans zur Veräusserung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschliesslich mit der Absicht einer Weiterveräusserung erworben wurde.

13.2 Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven

Die zum Verkauf gehaltenen Nettoaktiven per 31. Dezember 2018 beliefen sich auf CHF 684 Millionen (2017: CHF 390 Millionen) und umfassen vor allem die Aktiven und Passiven von Holcim Indonesien und deren Tochtergesellschaften.

Indonesien

Im vierten Quartal unterzeichnete der Konzern eine Vereinbarung mit Semen Indonesia über die Veräusserung der

gesamten Konzernbeteiligung von 80,6 Prozent an Holcim Indonesien und klassifizierte die Vermögenswerte und damit verbundenen Verbindlichkeiten als zum Verkauf gehaltene Aktiven. Die Transaktion wurde Ende Januar 2019 abgeschlossen. Holcim Indonesia besteht aus vier Zementwerken, 33 Transportbetonwerken und zwei Steinbrüchen und wird im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen.

China

Im vierten Quartal 2018 einigte sich der Konzern mit den lokalen Behörden von Chongqing auf die Übertragung des Grundstücks, auf dem ein Zementwerk steht. Das Werk musste wegen seiner Nähe zum Stadtgebiet stillgelegt werden. Die Sachanlagen dieses Zementwerks wurden daher als zum Verkauf klassifiziert. Die Übertragung der Aktiven dürfte im Verlauf von 2019 abgeschlossen werden. Das Werk ist im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen.

Im Jahr 2017 wurden zwei ehemalige Shuangma Zementgesellschaften in China als zum Verkauf klassifiziert. Der Konzern hat seine Strategie für diese beiden

Zementgesellschaften mit dem Ergebnis überprüft, dass sie nicht mehr als zum Verkauf gehalten eingestuft werden. Die Aktiven und dazugehörigen Passiven, die zuvor als zum Verkauf klassiert worden waren, wurden in die jeweiligen Bilanzpositionen umklassiert. Sie wurden zudem zu historischen Kosten bewertet und um Abschreibungen bereinigt, die vorgenommen worden wären, wären die Aktiven und Passiven nicht als zum Verkauf gehalten eingestuft worden. Eine Wertberichtigung von CHF 58 Millionen, die in 2017 unter der Einstufung als zum Verkauf gehalten verbucht wurde, wurde im ersten Halbjahr 2018 rückgängig gemacht. Alle Anpassungen von Buchwerten der umklassierten Aktiven und Passiven wurden in der Erfolgsrechnung des laufenden Jahres verbucht. Die beiden Zementgesellschaften werden im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen.

Die zum Verkauf gehaltenen Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven sind zusammenfassend in der folgenden Tabelle dargestellt.

Anhang zur Konzernrechnung

Fortsetzung

Mio. CHF	2018	2017
Flüssige Mittel	25	11
Vorräte	67	14
Sonstiges Umlaufvermögen	88	78
Sachanlagen	1 028	382
Goodwill und immaterielles Anlagevermögen	88	39
Sonstiges Anlagevermögen	15	26
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	1 311	550
Kurzfristiges Fremdkapital	345	149
Langfristiges Fremdkapital	282	11
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	627	160
Zum Verkauf gehaltene Nettoaktiven	684	390

14. Nettofinanzschulden

14.1 Rechnungslegungsgrundsätze Flüssige Mittel

Flüssige Mittel sind den finanziellen Vermögenswerten zuzuordnen. Flüssige Mittel sind ohne Weiteres in einen bestimmten Zahlungsmittelbetrag umwandelbar und haben eine ursprüngliche Fälligkeit von bis zu drei Monaten. Zum Zweck der Cashflow-Rechnung enthalten sie Kassenbestände, Bankguthaben, Call-Gelder und sonstige kurzfristige Investitionen, wie etwa Kapitalanlagen in Geldmarktfonds, abzüglich Kontokorrentkredite.

Derivate und Sicherungsgeschäfte (Hedging)

Der Konzern verwendet hauptsächlich derivative Finanzinstrumente, um bestimmte Risiken im Zusammenhang mit Zinssätzen, Wechselkursen und Rohstoffpreisen abzusichern. Der Konzern setzt Fremdwährungsverträge und Zinsswaps ein, um bestimmte Risiken im Zusammenhang mit Schulden abzusichern, wie auch Fremdwährungsverträge zur Absicherung fester Kaufverpflichtungen zur Akquisition bestimmter Sachanlagen sowie Swaps und Optionen, um seine Risiken im Zusammenhang mit Rohstoffpreisen abzusichern.

Derivate gelten im Rahmen des Hedge Accountings als Sicherungsinstrumente, ausser sie sind nicht ausdrücklich als Sicherungsgeschäfte gekennzeichnet; im letztgenannten Fall werden sie als zu Handelszwecken gehaltene Finanzinstrumente eingestuft. Derivative Finanzinstrumente, die innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag beglichen werden sollen, werden dem kurzfristigen Fremdkapital oder dem Umlaufvermögen zugeordnet. Bei Cashflow-Absicherungen (Hedges) werden Gewinne und Verluste

der Reserve für Cashflow-Absicherungen (Hedges), einer separaten Eigenkapitalkomponente, verbucht und fliessen in die Erfolgsrechnung oder als Basisberichterstattung in Vorräte oder Sachanlagen zurück, sobald das abgesicherte Geschäft erfolgt.

Derivate werden bei Vertragsabschluss erstmals zum Fair Value erfasst und in der Folge wird das Derivat jeweils neu zum Fair Value. Die Verbuchung des aus einer nachfolgenden Bewertung resultierenden Gewinns oder Verlusts hängt ab von der Art des abgesicherten Postens. Im Zeitpunkt des Abschlusses eines derivativen Finanzinstruments wird dieses in einer der folgenden Kategorien erfasst: (a) Absicherung der Fair Values von in der Bilanz erfassten Aktiven und Verbindlichkeiten (fair value hedge), (b) Absicherung von spezifischen Risiken im Zusammenhang mit bilanzierten Aktiven oder Verbindlichkeiten, beispielsweise zukünftigen Zinszahlungen auf variabel verzinslichen Schulden (cash flow hedge), (c) Absicherung des Währungsrisikos einer festen Kaufverpflichtung oder einer sehr wahrscheinlichen Prognose (cash flow hedge) oder (d) Absicherung einer Nettoinvestition in ausländischen Tochtergesellschaften (wird ähnlich wie ein cash flow hedge bilanziert).

Wertänderungen des Fair Value eines derivativen Finanzinstruments, das als Fair-Value-Absicherung qualifiziert und sehr effektiv ist, werden zusammen mit jeglicher Wertänderung des Fair Value der abgesicherten Aktiven oder Verbindlichkeiten in der Erfolgsrechnung erfasst.

Der wirksame Teil der Wertänderungen des Fair Value eines als Fair-Value-Absicherung qualifizierten derivativen Finanzinstruments wird in der Reserve für Cashflow-Absicherungen (Hedges) erfasst, und

zwar begrenzt auf die gesamte Änderung des Fair Value des abgesicherten Postens auf Barwertbasis seit Beginn des Sicherungsgeschäfts. Der Gewinn oder Verlust im Zusammenhang mit dem nicht wirksamen Teil wird umgehend in der Erfolgsrechnung erfasst.

Wo eine feste Kaufverpflichtung zu einer anschliessenden Erfassung von Aktiven in der Konzernbilanz führt, beispielsweise von Sachanlagen oder Verbindlichkeiten, werden die ursprünglich in der Reserve für Cashflow-Absicherungen (Hedges) erfassten Gewinne oder Verluste aus Bewertungsänderungen aus dem Eigenkapital transferiert und zu den nicht finanziellen Aktiven oder Verbindlichkeiten, bewertet zum erstmaligen Ansatz, hinzugefügt. Ansonsten werden im Eigenkapital erfasste Beträge in derjenigen Periode in der Erfolgsrechnung erfasst, in der die Mittelflüsse (zum Beispiel Zahlungen im Zusammenhang mit abgesicherten festen Kaufverpflichtungen oder Zinszahlungen) aus dem abgesicherten Grundgeschäft erfolgswirksam werden.

Der Konzern dokumentiert bei Beginn der Sicherungsgeschäfte die wirtschaftliche Beziehung zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Posten, einschliesslich der Frage, ob das Sicherungsinstrument Cashflow-Änderungen der abgesicherten Posten voraussichtlich ausgleichen wird, sowie Ziele und Strategie des Risikomanagements.

Langfristige Finanzverbindlichkeiten

Bankdarlehen und Obligationenanleihen werden in der Bilanz erstmalig zum Fair Value (d. h. zum Gegenwert der zugeflossenen Mittel) abzüglich Transaktionskosten erfasst. Danach werden Bankdarlehen und Obligationenanleihen zu Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet. Allfällige Differenzen zwischen dem Gegenwert zugeflossener Mittel abzüglich

Transaktionskosten und dem Rückkaufwert werden über die erwartete Laufzeit der Anleihe oder des Darlehens in der Erfolgsrechnung erfasst.

Finanzverbindlichkeiten, die innerhalb von zwölf Monaten nach dem Ende der Berichtsperiode fällig werden, werden dem kurzfristigen Fremdkapital zugeordnet, ausser der Konzern verfügt über ein uneingeschränktes Recht, die Begleichung

der Verbindlichkeit länger als zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag hinauszuschieben. Die Rückzahlung des kurzfristigen Anteils solcher Verbindlichkeiten wird in der Cashflow-Rechnung in der Zeile „Rückzahlung langfristige Finanzschulden“ ausgewiesen.

14.2 Flüssige Mittel

Mio. CHF	2018	2017
Kassenbestände und Bankguthaben	1 527	2 449
Kurzfristige Festgeldanlagen	988	1 768
Total	2 515	4 217
Kontokorrentkredite	(275)	(275)
Zum Verkauf gehaltene flüssige Mittel	25	11
Flüssige Mittel zum Zweck des konsolidierten cash flows	2 264	3 954

Die Kapitalanlagen in Geldmarktfonds in Höhe von CHF 139 Millionen (2017: CHF 377 Millionen) werden als Teil der flüssigen Mittel betrachtet, da diese ohne

weiteres in bestimmte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

Kontokorrentkredite sind in der Position „Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung“ enthalten.

14.3 Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2018	2017
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	31	24
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	1 056	1 306
Kurzfristiger Anteil Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	1 889	2 403
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 14.4)	87	109
Total Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	3 063	3 843
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	0	39
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	13 012	14 727
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 14.4)	49	13
Total Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	13 061	14 779
Total	16 124	18 621
Davon gegen Sicherheiten	84	83

Details der gesamten Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2018	2017
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	1 775	3 177
Anleihen und Privatplazierungen	13 951	15 177
Commercial Papers	96	82
Total Darlehen und Anleihen	15 822	18 435
Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Erläuterung 15)	166	64
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 14.4)	136	122
Total	16 124	18 621

„Darlehen von Finanzinstituten“ beinhalten Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem Jahr und elf Jahren (2017: ein Jahr bis elf Jahre). Der Konzern ist verpflichtet, die in den Darlehensverträgen definierten

Bestimmungen oder Covenants einzuhalten. Der Konzern hat seine Covenants im Hinblick auf alle wesentlichen Gesichtspunkte eingehalten.

Die nicht beanspruchten zugesicherten Kreditlimiten beliefen sich per 31. Dezember 2018 auf CHF 6 239 Millionen (2017: CHF 6 794 Millionen).

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen

Währung	2018			2017		
	Mio. CHF	In %	Zinssatz ¹	Mio. CHF	In %	Zinssatz ¹
EUR	6 194	38,4	2,4	7 528	40,4	2,8
USD	5 105	31,7	5,3	5 229	28,1	5,1
CHF	1 995	12,4	2,0	2 009	10,8	2,7
AUD	774	4,8	4,1	738	4,0	3,8
NGN	402	2,5	14,7	393	2,1	15,8
GBP	392	2,4	2,9	396	2,1	3,0
PHP	196	1,2	4,2	107	0,6	3,8
MXN	191	1,2	8,0	271	1,5	7,6
Übrige	875	5,4	7,3	1 950	10,5	6,8
Total	16 124	100,0	4,2	18 621	100,0	4,5

¹ Gewichteter durchschnittlicher Nominalzinssatz auf den Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember.

Zinsstruktur der gesamten Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2018	2017
Finanzverbindlichkeiten zu festen Zinssätzen	11 703	12 910
Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen	4 421	5 711
Total	16 124	18 621

Zu fixen oder variablen Zinssätzen abgesicherte Finanzverbindlichkeiten werden unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen ausgewiesen.

Informationen zur Fälligkeit von Finanzinstrumenten sind in Erläuterung 14.5 enthalten.

Anleihen und Privatplazierungen per 31. Dezember

Nominalwert		Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung ²	Netto-buchwert in CHF ¹	Netto-buchwert in CHF ¹
In Mio.						2018	2017
LafargeHolcim Ltd							
CHF	450	4,00%		2009–2018	Anleihen	0	449
CHF	450	3,00%	2,97%	2012–2022	Anleihen	450	451
CHF	250	2,00%	2,03%	2013–2022	Anleihen	250	250
CHF	250	0,38%	0,41%	2015–2021	Anleihen	250	250
CHF	150	1,00%	1,03%	2015–2025	Anleihen	150	150
CHF	440	1,00%	1,00%	2018–2024	Anleihen	440	0
Holcim Overseas Finance Ltd.							
CHF	425	3,38%	3,42%	2011–2021	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	425	424
Lafarge S.A.							
EUR	175	5,00%		2012–2018	Privatplazierung	0	205
EUR	357	5,50%	4,74%	2009–2019	Anleihen (partielle Rückzahlung in 2016)	418	450
EUR	247	5,00%		2010–2018	Anleihen (partielle Rückzahlung in 2016)	0	292
EUR	371	4,75%	4,19%	2005–2020	Anleihen (partielle Rückzahlung in 2016)	434	464
USD	600	7,13%	5,90%	2006–2036	Anleihen	691	691
EUR	430	5,38%		2010–2018	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewapt (partielle Rückzahlung in 2016)	0	522
EUR	198	5,88%	4,29%	2012–2019	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewapt (partielle Rückzahlung in 2016)	228	247
Holcim Capital Corporation Ltd.							
USD	50	7,65%	7,65%	2001–2031	Privatplazierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	49	49
USD	250	6,88%	7,28%	2009–2039	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	239	237
USD	250	6,50%	6,85%	2013–2043	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	239	237
Holcim Capital México, S.A. de C.V.							
MXN	1 700	7,00%	7,23%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	85	84
MXN	2 000	7,78%		2014–2018	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	0	99
MXN	1 700	8,01%	6,78%	2015–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	85	84
Übertrag						4 434	5 636

¹ Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

² Mit festem Zinssatz sofern nicht anders angegeben.

Anhang zur Konzernrechnung
Fortsetzung

Nominalwert	Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung ²	Netto- buchwert in CHF ¹	Netto- buchwert in CHF ¹	
In Mio.					2018	2017	
Übertrag					4 434	5 636	
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.							
EUR	500	+3,00%	3,11%	2014–2024	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	561	581
EUR	33	2,00%	2,03%	2016–2026	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	37	38
EUR	152	1,46%	1,51%	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	171	177
EUR	1 150	1,38%	+1,43%	2016–2023	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	1 293	1 340
EUR	209	0,72%		2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz (vorzeitige Rückzahlung in 2018)	0	244
EUR	25	0,99%		2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz (vorzeitige Rückzahlung in 2018)	0	29
EUR	413	1,04%	1,10%	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	465	482
EUR	1 150	2,25%	2,23%	2016–2028	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	1 298	1 347
EUR	750	1,75%	1,90%	2017–2029	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	833	863
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd							
AUD	200	5,25%	5,52%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	139	152
AUD	250	3,75%	3,90%	2015–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	174	190
AUD	300	3,50%	3,73%	2017–2022	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	207	227
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.							
USD	200	6,21%		2006–2018	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	0	195
USD	750	6,00%	6,25%	2009–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	737	729
EUR	500	2,63%	4,62%	2012–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, bei Ausgabe in USD und variablen Zinssatz gewappt	572	597
USD	500	5,15%	5,30%	2013–2023	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	489	485
USD	50	4,20%	4,20%	2013–2033	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	49	49
LafargeHolcim International Finance Ltd							
USD	40	2,80%	2,88%	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	39	39
USD	121	3,01%		2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz (vorzeitige Rückzahlung in 2018)	0	118
USD	15	3,20%	3,27%	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	15	15
USD	25	3,21%		2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz (vorzeitige Rückzahlung in 2018)	0	24
USD	110	3,46%	3,64%	2018–2022	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	108	0
USD	38	4,38%	+4,48%	2018–2024	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	37	0
USD	28	3,71%	3,95%	2018–2024	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	28	0
USD	60	4,59%	4,68%	2018–2025	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	59	0
USD	60	3,91%	4,09%	2018–2025	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	59	0

Nominalwert		Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung ²	Netto-buchwert in CHF ¹	Netto-buchwert in CHF ¹
In Mio.						2018	2017
LafargeHolcim Finance US LLC							
USD	400	3,50%	3,59%	2016–2026	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	392	389
USD	600	4,75%	5,00%	2016–2046	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	575	569
USD	180	4,79%	4,84%	2018–2025	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	177	0
USD	52	4,92%	4,98%	2018–2027	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	51	0
USD	106	5,03%	5,09%	2018–2030	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	104	0
LafargeHolcim Continental Finance Ltd							
EUR	30	0,88%	0,95%	2018–2022	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	34	0
EUR	60	0,39%	0,46%	2018–2022	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	67	0
EUR	109	1,32%	1,37%	2018–2024	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	122	0
EUR	5	1,68%	1,72%	2018–2025	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	6	0
EUR	2	2,22%	2,24%	2018–2028	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	2	0
LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.V.							
GBP	300	3,00%	3,16%	2017–2032	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	370	388
Holcim (US) Inc.							
USD	33	1,72%	1,73%	1999–2032	Industrial revenue bonds – Mobile Dock & Wharf, mit variablem Zinssatz	33	33
USD	25	1,79%	1,80%	2003–2033	Industrial revenue bonds – Holly Hill, mit variablem Zinssatz	25	24
USD	27	1,71%	1,72%	2009–2034	Industrial revenue bonds – Midlothian, mit variablem Zinssatz	26	26
Lafarge Africa PLC							
NGN	26 386	14,25%	16,08%	2016–2019	Anleihen	72	84
NGN	33 614	14,75%	16,39%	2016--2021	Anleihen	92	107
Total						13 951	15 177

¹ Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

² Mit festem Zinssatz sofern nicht anders angegeben.

14.4 Derivative Finanzinstrumente

Derivative Verbindlichkeiten sind Teil der Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 14.3), während derivative Aktiven separat in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen werden.

Der Konzern hat die Effekte vorhandener Aufrechnungsvereinbarungen bewertet, die für Finanzinstrumente geschlossen wurden, und diese wurden für unwesentlich befunden.

Derivative Aktiven und Verbindlichkeiten

	Fair Value Aktiven	Fair Value Verbindlich- keiten	Nominal- betrag	Fair Value Aktiven	Fair Value Verbindlich- keiten	Nominal- betrag
Mio. CHF	2018	2018	2018	2017	2017	2017
Fair-Value-Absicherungen						
Cross-currency	0	41	618	0	10	613
Total Fair-Value-Absicherungen	0	41	618	0	10	613
Cashflow-Absicherungen						
Währung	3	4	1 061	18	14	1 690
Rohstoffe	69	31	422	33	6	229
Total Cashflow-Absicherungen	71	35	1 483	50	19	1 919
Nettoinvestitions-Absicherungen						
Währung	7	0	149	6	6	1 333
Total Nettoinvestitions-Absicherungen	7	0	149	6	6	1 333
Zu Handelszwecken gehalten						
Währung	10	59	3 773	2	86	687
Cross-currency	3	1	105	0	0	30
Total zu Handelszwecken gehalten	13	60	3 878	2	87	717
Total	91	136	6 128	58	122	4 583

14.5 Finanzrisiken im Zusammenhang mit Geschäftstätigkeit

Auswirkungen der Anwendung von IFRS 9 Finanzinstrumente

IFRS 9 ersetzt IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung und wird seit dem 1. Januar 2018 angewendet. Auf die Anpassung der Vergleichszahlen wurde verzichtet. Die Rechnungslegungsgrundsätze wurden angepasst, um IFRS 9 zu entsprechen, wie er im Juli 2014 vom IASB publiziert worden war.

a) Änderungen der Klassierung und Bewertung von Finanzinstrumenten

Die gesamte Auswirkung auf die Gewinnreserven des Konzerns aufgrund von Änderungen der Klassierung und Bewertung von Finanzinstrumenten per 1. Januar 2018 war unwesentlich.

Die Konzernleitung hat beurteilt, welche Geschäftsmodelle für die vom Konzern bei der erstmaligen Anwendung von IFRS 9 gehaltenen finanziellen Vermögenswerte gelten, und seine Finanzinstrumente den entsprechenden Kategorien gemäss IFRS 9 zugeordnet.

Die zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte in Höhe von CHF 86 Millionen, die in der Eröffnungsbilanz enthalten sind, wurden zum Fair Value über die Posten sonstiges Ergebnis (CHF 85 Millionen) und zu Handelszwecken gehaltene Finanzinstrumente (CHF 1 Million) zu strategischen Beteiligungen umklassiert.

Mit Ausnahme von zuvor als zur Veräusserung verfügbar klassierten Aktiven gab es keine Auswirkungen auf Finanzinstrumente gemäss IFRS 9. Darlehen und Forderungen werden weiter zu

Anschaffungskosten und derivative Finanzinstrumente zum Fair Value bewertet und in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

Der Konzern entschied sich, Änderungen des Fair Value strategischer Beteiligungen, die nicht zu Handelszwecken gehalten werden, zum Fair Value über das sonstige Ergebnis unter der Kapitalreserve auszuweisen. Die Auswirkung der Umklassierung von der zur Veräusserung verfügbaren Kapitalreserve zum Fair Value über das sonstige Ergebnis unter der Kapitalreserve bei Einführung von IFRS 9 war für den Konzernabschluss von LafargeHolcim nicht wesentlich.

Im Zusammenhang mit der Umklassierung der zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte zu den zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Vermögenswerten wurde ein Betrag von CHF 4 Millionen von der zu Handelszwecken gehaltenen Kapitalreserve zu den Gewinnreserven umklassiert.

Der Wechsel von IAS 39 zu IFRS 9 hatte keine Auswirkung auf die Bewertung der Finanzverbindlichkeiten von LafargeHolcim.

b) Derivate und Sicherungsgeschäfte

Der Konzern qualifiziert die Spot-Komponente von Fremdwährungstermingeschäften als Sicherungsinstrumente in Cashflow-Absicherungen (Hedges). Bei Cashflow-Absicherungen (Hedges) hat sich der Konzern dafür entschieden, Änderungen des Fair Value der Forward-Points in Fremdwährungskontrakten in der Erfolgsrechnung zu erfassen. Die als Cashflow-Absicherungen (Hedges) qualifizierten Sicherungsgeschäfte für

Fremdwährungstermingeschäfte gemäss IAS 39 seit dem 31. Dezember 2017 sind als Cashflow-Absicherungen (Hedges) gemäss IFRS 9 qualifiziert. Die Risikomanagementstrategien und Absicherungsdokumentation des Konzerns entsprechen den Anforderungen von IFRS 9 und werden daher als fortlaufende Sicherungsgeschäfte behandelt.

c) Änderung der Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten

Der Konzern revidierte seine Wertminderungsmethode gemäss IFRS 9 und definierte zwei Arten finanzieller Vermögenswerte, die dem Modell der erwarteten Kreditausfälle („Expected-Credit-Loss-Modell“) nach IFRS 9 folgen:

- i) Für Forderungen wendet der Konzern den vereinfachten Ansatz an, demzufolge eine Risikovorsorge für die über die gesamte Restlaufzeit erwarteten Kreditausfälle zu bilden ist.
- ii) Für langfristige Darlehen und Forderungen, die bereits am 1. Januar 2018 bestanden, wird die Kreditrisikovorsorge auf Basis der Kreditrisikoeinstufung an jedem Bilanzstichtag bestimmt.

Die Umstellung auf IFRS 9 ergab keine wesentlichen Auswirkungen auf die Rückstellungen für Forderungen und langfristige Darlehen und Forderungen.

Group Risk Management

Das Group Risk Management unterstützt den Verwaltungsrat, die Konzernleitung sowie die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften in ihren strategischen Entscheidungen. Hauptziel des Group Risk Managements ist es, die wesentlichen Unternehmensrisiken zu erkennen, zu überwachen und zu steuern.

Unterschiedliche Risikoarten, wie zum Beispiel industrielle, betriebliche, finanzielle und rechtliche Risiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld, werden unter der Berücksichtigung von Compliance- und Reputationsaspekten und einer nachhaltigen Entwicklung analysiert. Risiken werden verstanden als Auswirkungen von Unsicherheiten auf die geplanten Unternehmensziele, was sowohl eine Chance als auch eine Bedrohung darstellen kann. Der Risikohorizont reicht von kurz- und mittelfristigen Geschäftsrisiken bis hin zu langfristigen strategischen Risiken. Potenzielle Risiken werden frühzeitig identifiziert, bewertet und überwacht. Gegenmassnahmen werden auf entsprechender Ebene definiert und umgesetzt, so dass das Risikomanagement eine zentrale Verantwortung des Linienmanagements bleibt. Der Risikotransfer durch Versicherungslösungen ist ein integraler Bestandteil des Risikomanagements.

Die Risikolage des Konzerns wird in strategischen, operativen sowie thematischen Risikoanalysen beurteilt und in einem Konzern-Risikobericht zusammengefasst. Neben den Ländern sind auch der Verwaltungsrat, die Konzernleitung sowie Leiter der Konzernfunktionen an der Risikobeurteilung des Konzerns beteiligt. Die Ergebnisse des jährlichen Risikoanalyseprozesses werden der Konzernleitung vorgelegt und die Schlussfolgerungen daraus dem Verwaltungsrat und dem Audit Committee berichtet.

Länderrisiken

Die starke Präsenz von LafargeHolcim in aufstrebenden Märkten setzt den Konzern Risiken wie politischen, finanziellen und sozialen Unsicherheiten und Turbulenzen, Terrorismus, Bürgerkrieg und Unruhen aus.

Die Auswirkungen des Austritts von Grossbritannien aus der Europäischen Union („BREXIT“) wurden beurteilt und vorbeugende Massnahmen ergriffen. Relevante Währungs- und Gegenparteirisiken wurden vor der Abstimmung des BREXITs vermindert.

Finanzielles Risikomanagement

Der Konzern ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Finanzrisiken ausgesetzt, etwa im Zusammenhang mit Liquidität, Zinssätzen, Fremdwährungskursen, Rohstoffkursen und Kreditrisiken. Der konzernweite Risikomanagementansatz ist fokussiert auf die Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte und zielt darauf ab, Effekte zu minimieren, die das Finanzergebnis des Konzerns beeinträchtigen könnten. Um entsprechende Risiken abzusichern, werden derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungskontrakte sowie Rohstoff- und Zinsswaps eingesetzt. Der Konzern geht keine derivativen oder anderen Finanztransaktionen ein, welche nicht im Zusammenhang mit der operativen Geschäftstätigkeit stehen oder spekulativen Zwecken dienen.

Das finanzielle Risikomanagement basiert auf den von Schlüsselpersonen im Management bewilligten Richtlinien. Diese beinhalten neben Vorgaben für das allgemeine finanzielle Risikomanagement auch solche für spezifische Bereiche wie das Management von Zins-, Fremdwährungs- und Gegenparteirisiken, für die Nutzung derivativer Finanzinstrumente sowie die Anlage von flüssigen Mitteln.

Liquiditätsrisiken

Um ihren Verpflichtungen nachzukommen, benötigen die Konzerngesellschaften ausreichend Liquidität. Für die Verwaltung ihrer Liquiditätsbestände beziehungsweise für die Beschaffung von internen und externen Kreditlinien zur Deckung ihrer Liquiditätsbedürfnisse sind die einzelnen Gesellschaften unter Anleitung und Beratung durch den Konzern selber verantwortlich.

Der Konzern überwacht die Liquiditätsrisiken mit einem periodischen Liquiditätsplanungsinstrument und verfügt über flüssige Mittel, unbenutzte Kreditlimiten und kurzfristige Geldanlagen, um seinen entsprechenden Verbindlichkeiten nachzukommen. Die ausgezeichnete Kreditwürdigkeit des Konzerns erlaubt es weiter, die internationalen Finanzmärkte für Finanzierungszwecke effizient zu nutzen.

Vertragliche Fälligkeitsanalyse

Mio. CHF	Vertragliche undiskontierte cash flows						Total	Buchwert
	Innerhalb 1 Jahres	Innerhalb von 2 Jahren	Innerhalb von 3 Jahren	Innerhalb von 4 Jahren	Innerhalb von 5 Jahren	Später als in 5 Jahren		
2018								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige ¹	3 717	0	0	0	0	0	3 717	3 717
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	1 179	386	147	47	8	15	1 782	1 775
Anleihen, Privatplazierungen und Commercial papers	1 757	1 241	847	1 543	2 102	6 602	14 093	14 047
Zinszahlungen	547	397	339	318	268	2 320	4 189	279
Financial Leasing	33	28	26	24	20	72	203	166
Derivative Finanzinstrumente netto ²	37	49	(5)	0	0	0	80	45
Finanzielle Garantien	0	0	0	0	0	25	25	0
Total	7 269	2 101	1 353	1 932	2 398	9 035	24 089	
2017								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige ¹	3 743	0	0	0	0	0	3 743	3 743
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	1 887	478	497	189	98	37	3 186	3 177
Anleihen, Privatplazierungen und Commercial Papers	1 822	1 703	1 222	1 666	929	7 662	15 003	15 258
Zinszahlungen	676	502	379	316	270	2 519	4 662	340
Financial Leasing	14	12	7	6	4	41	84	64
Derivative Finanzinstrumente netto ²	(56)	15	108	0	0	0	67	64
Finanzielle Garantien	0	0	0	0	0	11	11	0
Total	8 086	2 710	2 213	2 177	1 301	10 270	26 757	

¹ Die Position „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige“ beinhaltet auch Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Kauf von Sachanlagen, welche Teil der „anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten“ sind.

² Die vertraglichen cash flows beinhalten sowohl Geldzuflüsse als auch Geldabflüsse. Weitere Informationen sind in Erläuterung 14.4 enthalten.

Das Fälligkeitsprofil weist die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Cashflows einschliesslich Zins- und Tilgungszahlungen aus und basiert auf dem frühestmöglichen Datum, zu dem LafargeHolcim die Zahlung leisten muss.

Die variablen Zinszahlungen werden basierend auf den am 31. Dezember gültigen Sätzen berechnet.

Zinsrisiken

Zinsrisiken ergeben sich aufgrund von Marktzinsänderungen, welche sowohl das Konzernergebnis wie auch die Marktwerte der Finanzinstrumente beeinflussen. Der Konzern ist primär dem Einfluss von Marktzinsänderungen auf variabel verzinsliche Finanzverbindlichkeiten ausgesetzt, wodurch sich das Konzernergebnis entsprechend verändern kann. Das Zinsänderungsrisiko wird vorwiegend über das Verhältnis der fest/variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten gesteuert. In diesem Zusammenhang kann der Konzern unter anderem Zinssatz-Swaps eingehen, bei denen periodische Zinszahlungen ausgetauscht werden, die auf im Voraus vereinbarten fixen und variablen Zinssätzen basieren. Des Weiteren ist der Konzern Zins- und Kreditmarktentwicklungen ausgesetzt, welche zu tieferen oder höheren zukünftigen Refinanzierungskosten führen können. Durch stetiges Überwachen der Kreditmärkte und der Verfolgung einer wohlausgewogenen Fälligkeitsstruktur als Teil der Finanzierungsstrategie werden das Refinanzierungs- und das Fluktuationsrisiko der Finanzierungskosten reduziert.

Das Risikomanagementkonzept des Konzerns im Hinblick auf das Zinssatzrisiko besteht darin, das Zinssatzrisiko auf einem akzeptablen Niveau zu halten und zugleich den Zinsaufwand im Einklang mit der Finanzierungsstrategie des Konzerns

zu minimieren. Infolgedessen kann der Konzern im Rahmen dieses Konzepts derivative Finanzkontrakte eingehen, die entweder als Cashflow-Absicherung (Hedges) oder Fair-Value-Absicherung qualifizieren und auch Absicherungen zukünftiger Transaktionen beinhalten.

Zinssatzsensitivität

Die Sensitivitätsanalyse des Konzerns basiert auf dem Zinssatzrisiko der variabel verzinsten Finanzverbindlichkeiten unter Berücksichtigung der per 31. Dezember abgesicherten Posten.

Für die interne Berichterstattung an die Konzernleitung zur Evaluation des Zinssatzrisikos wird eine mögliche Veränderung von einem Prozentpunkt als sinnvolle Schwankung angenommen.

Am 31. Dezember 2018 würde eine Veränderung des Zinssatzes um 1 Prozentpunkt den jährlichen Finanzaufwand, ohne Berücksichtigung der steuerlichen Effekte, um CHF 22 Millionen (2017: CHF 34 Millionen) erhöhen/mindern, vorausgesetzt alle anderen Annahmen bleiben unverändert.

Die Zinssatzsensitivität des Konzerns hat sich gegenüber dem Vorjahr verringert, hauptsächlich aufgrund der Verminderung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sowie des gesunkenen Anteils der variabel verzinslichen Verbindlichkeiten von 31 Prozent auf 27 Prozent.

Währungsrisiken

Der Konzern ist weltweit tätig und ist daher Währungsrisiken ausgesetzt.

Die Umrechnung ausländischer Geschäftstätigkeiten in die Konzernwährung führt zu Umrechnungsdifferenzen. Der Konzern kann gewisse Nettoinvestitionen im Ausland mit Fremdwährungskrediten oder anderen Instrumenten absichern. Bis zu

dem Ausmass, in welchem sich die Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften als wirksam erweist, werden Währungsgewinne oder -Verluste aus solchen Transaktionen im Eigenkapital berücksichtigt und sind in den Umrechnungsdifferenzen enthalten.

Aufgrund des lokalen Charakters des Baustoffgeschäfts sind die Währungsrisiken als eher gering zu betrachten. Währungsrisiken ergeben sich primär aus der Tatsache, dass Konzerngesellschaften ihre Umsätze in lokaler Währung erwirtschaften, während ein wesentlicher Teil der Investitionen und der Schuldendienst unter Umständen in einer Fremdwährung erfolgen. Infolgedessen kann der Konzern im Rahmen dieses Konzepts derivative Finanzkontrakte eingehen, die entweder als Cashflow-Absicherung (Hedges) oder Fair-Value-Absicherung qualifizieren, und auch Absicherungen zukünftiger Transaktionen beinhalten.

Fremdwährungssensitivität

Die Sensitivitätsanalyse des Konzerns basiert auf dem Nettotransaktionsrisiko, welches entsteht, wenn am 31. Dezember monetäre finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in einer anderen Währung als der Berichtswährung, in der sie bewertet werden, gehalten werden. Das Nettotransaktionsrisiko aus Fremdwährungspositionen entsteht vorwiegend durch den Gebrauch von CHF, USD und EUR gegenüber den Währungen, welche im Konzern verwendet werden.

Für die interne Berichterstattung an die Konzernleitung zur Evaluation des Währungsrisikos wird eine mögliche Wechselkursveränderung von fünf Prozent als sinnvolle Schwankung angenommen.

Eine Veränderung von fünf Prozent des CHF, USD oder EUR gegenüber den entsprechenden Währungen, die der Konzern verwendet, hätte unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen im laufenden Jahr wie auch im Vorjahr einen unwesentlichen Einfluss auf den Nettokursverlust oder -gewinn gehabt.

Die im Eigenkapital erfassten Wertschwankungen der derivativen Instrumente sind im Verhältnis zum Eigenkapital des Konzerns unwesentlich.

Rohstoffrisiko

Rohstoffrisiken ergeben sich insbesondere im Hinblick auf Preisänderungen in den Strom-, Erdgas-, Petrolkoks-, Kohle-, Erdölprodukte- und Seefrachtmärkten. Der Konzern setzt im Rahmen seines Risikomanagementkonzepts Derivate ein, um einige dieser Risiken abzusichern. Im Allgemeinen beschränken sich derivative Instrumente in diesem Zusammenhang auf Swaps und Standardoptionen.

Auswirkungen des Hedge Accounting

Die Effektivität der Absicherung wird zu Beginn der Sicherungsgeschäftsbeziehung bestimmt sowie durch regelmässige zukunftsorientierte Effektivitätsbeurteilungen, um sicherzustellen, dass eine wirtschaftliche Beziehung zwischen dem abgesicherten Posten und dem Sicherungsinstrument besteht.

Die Ineffektivität wird bei Sicherungsgeschäften erfasst, wenn die gesamte Änderung des Werts der qualifizierten Komponente des Sicherungsinstruments absolut betrachtet die Änderung des Werts des abgesicherten Postens übersteigt, der dem abgesicherten Risiko zuzuordnen ist. Eine Ineffektivität kann sich ergeben, wenn es einen Unterschied zwischen den wesentlichen Bedingungen des Sicherungsinstruments und dem qualifizierten abgesicherten Risiko, bei der

Kreditbewertung des Sicherungsinstruments oder dem Timing von Transaktionsveränderungen gegenüber dem ergibt, was ursprünglich geschätzt wurde.

Die Fair Values der Sicherungsinstrumente werden als aktive Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen, langfristige Finanzanlagen und Finanzverbindlichkeiten in der konsolidierten Bilanz erfasst. Die Auswirkungen der Anwendung des Hedge Accounting auf die Bilanz und das Ergebnis des Konzerns lauten in Bezug auf bilanzielle Cashflow-, Fair-Value- und Nettoinvestitionsabsicherungen:

a) Cashflow-Absicherungen (Hedge Accounting)

Die Veränderung des Fair Value von Sicherungsinstrumenten im Rahmen von Cashflow-Absicherungen (Hedge Accounting) belief sich 2018 auf CHF -3 Millionen (2017: CHF -8 Millionen) Die Veränderung bei den entsprechenden abgesicherten Posten betrug CHF 2 Millionen (2017: CHF 9 Millionen), und ein Betrag von CHF -1 Million (2017: CHF 1 Million) wurde 2018 als Ineffektivität im Zusammenhang mit Cashflow-Absicherungen (Hedges) direkt in der Erfolgsrechnung verbucht.

Die Fälligkeiten von Sicherungsinstrumenten per 31. Dezember 2018 bewegten sich zwischen 2019 und 2020 für Devisenterminkontrakte sowie zwischen 2019 und 2021 für Rohstoff-Swaps (2017: 2018 und 2020 beziehungsweise 2018 und 2020).

Wenn ein Sicherungsinstrument verfällt oder verkauft oder gekündigt wird oder wenn ein Sicherungsgeschäft nicht länger die Kriterien für das Hedge Accounting erfüllt, bleibt jeder zu diesem Zeitpunkt kumulierte abgegrenzte Gewinn oder Verlust im Eigenkapital, bis die zukünftige Transaktion erfolgt; diese führt dann zur Erfassung eines nicht finanziellen

Vermögenswerts wie Sachanlagen und Vorräte nach Bereinigung um die kumulierten Gewinne und Verluste. Wenn der Eintritt der zukünftigen Transaktion nicht länger erwartet wird, wird der kumulierte Gewinn oder Verlust, der im Eigenkapital ausgewiesen wurde, sofort in die Erfolgsrechnung umklassiert. 2018 ist kein derartiger Fall eingetreten.

b) Fair-Value-Absicherungen

Die Veränderung des Fair Value von Sicherungsinstrumenten im Rahmen von Fair-Value-Absicherungen belief sich 2018 auf CHF -5 Millionen (2017: CHF -7 Millionen). Die Veränderung bei den entsprechenden abgesicherten Sachverhalten betrug CHF 5 Millionen (2017: CHF 7 Millionen), und kein Betrag wurde 2018 und 2017 im Zusammenhang mit Fair-Value-Absicherungen als Ineffektivität direkt in der Erfolgsrechnung verbucht.

Die Fälligkeiten von Sicherungsinstrumenten lagen per 31. Dezember 2018 für Cross-currency-Swaps im Jahr 2020 (2017: 2020).

Wenn ein Sicherungsinstrument verfällt oder verkauft oder gekündigt wird oder wenn ein Sicherungsgeschäft nicht länger die Kriterien für das Hedge Accounting erfüllt, wird der im Buchwert des abgesicherten Sachverhalts erfasste kumulierte Gewinn oder Verlust über die Nutzungsdauer des abgesicherten Postens unter Anwendung des Effektivzinssatzes abgeschrieben. Wenn der abgesicherte Posten verkauft oder gekündigt wird, werden die im Buchwert des abgesicherten Postens erfassten kumulierten Gewinne oder Verluste als Finanzertrag (-aufwand) verbucht. 2018 ist kein derartiger Fall eingetreten.

c) Nettoinvestitions-Absicherungen

Die Veränderung des Fair Value von Sicherungsinstrumenten im Rahmen von Nettoinvestitions-Absicherungen belief sich 2018 auf CHF -14 Millionen (2017: CHF 30 Millionen). Die Veränderung bei den entsprechenden abgesicherten Posten betrug CHF 14 Millionen (2017: CHF -30 Millionen), und kein Betrag wurde 2018 und 2017 im Zusammenhang mit Nettoinvestitions-Absicherungen als Ineffektivität direkt in der Erfolgsrechnung verbucht.

Die Fälligkeiten von Sicherungsinstrumenten lagen per 31. Dezember 2018 für Fremdwährungstermingeschäfte im Jahr 2019 (2017: 2018).

Wenn ein Sicherungsinstrument verfällt oder verkauft oder gekündigt wird oder wenn ein Sicherungsgeschäft nicht länger die Kriterien für das Hedge Accounting erfüllt, bleibt jeder zu diesem Zeitpunkt kumulierte abgegrenzte Gewinn oder Verlust im Eigenkapital, bis die zukünftige Transaktion erfolgt (z. B. Veräusserung einer Tochtergesellschaft). 2018 ist kein derartiger Fall eingetreten.

Kreditrisiken

Kreditrisiken ergeben sich für den Konzern unter anderem aus der Möglichkeit, dass Kunden nicht mehr fähig sind, ihren eingegangenen Verpflichtungen nachzukommen. Um diesem Risiko in genügendem Ausmass Rechnung zu tragen, wird die Kreditwürdigkeit der verschiedenen Kunden und Gegenparteien regelmässig überprüft.

Kreditrisiken respektive Risiken im Zusammenhang mit dem Ausfall einer Gegenpartei werden permanent überwacht. Das Gegenparteienrisiko im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten ist auf eine grosse Anzahl von bedeutenden Finanzinstituten verteilt. Der Konzern erwartet von keiner Gegenpartei, dass sie die Verpflichtungen aus den entsprechenden Finanzierungsvereinbarungen nicht erfüllen kann. Per Jahresende besteht keine wesentliche Konzentration von Kreditrisiken mit einer einzelnen Gegenpartei oder einer Gruppe von Gegenparteien.

Der Konzern berücksichtigt die Ausfallwahrscheinlichkeit nach erstmaliger Erfassung von Forderungen basierend auf den über die Gesamtlaufzeit erwarteten Kreditausfällen durch Einbeziehung verfügbarer angemessener und tragfähiger historischer und zukunftsgerichteter Informationen.

Der Konzern berücksichtigt die Ausfallwahrscheinlichkeit nach erstmaliger Erfassung langfristiger Darlehen und Forderungen und prüft, ob es eine signifikante Erhöhung der Kreditrisiken auf fortlaufender Basis während jeder Berichtsperiode gibt, durch Einbeziehung verfügbarer angemessener und tragfähiger historischer und zukunftsgerichteter Informationen.

Das maximale Kreditrisiko ist durch die Buchwerte der finanziellen Aktiven inklusive derivativer Finanzinstrumente in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen.

Per 1. Januar 2018 gilt die folgende Kreditrisikomodellierung für finanzielle Vermögenswerte:

a) Forderungen

Für Forderungen verwendet der Konzern den vereinfachten Ansatz. Dieser sieht vor, dass die über die Gesamtlaufzeit erwarteten Kreditverluste ab der erstmaligen Erfassung der Forderungen in der Erfolgsrechnung ausgewiesen werden.

b) Langfristige Darlehen und Forderungen

Der Konzern nutzt drei Kategorien für langfristige Darlehen und Forderungen, welche deren Kreditrisiken sowie die Art und Weise widerspiegeln, wie die Kreditrisikovorsorge für jede dieser Kategorien bestimmt wird.

Zusammenfassung der Annahmen, die das Expected-Credit-Loss-Modell des Konzerns stützen:

Kategorie	Definition
Nicht notleidend	Die Kunden weisen ein geringes Ausfallrisiko auf und verfügen über eine grosse Kapazität, um die vertraglich vereinbarten Cashflows zu leisten.
Notleidend	Zins- und/oder Kapitalrückzahlungen sind überfällig und das Kreditrisikoniveau ist erhöht
Abschreibung	Basierend auf beobachtbaren Daten werden die Zahlungen nicht vereinnahmt werden können

Jedes Risiko wird bei erstmaliger Erfassung auf der Basis der über den Schuldner verfügbaren Informationen einer Kreditrisikokategorie zugeordnet. Risiken werden fortlaufend überwacht, was zur Umklassierung in eine andere Kreditrisikokategorie führen kann.

Während der Laufzeit der Darlehen berücksichtigt der Konzern sein Kreditrisiko durch rechtzeitige Rückstellungen für die erwarteten Kreditverluste. Bei der Berechnung der erwarteten Kreditverlustquoten bezieht das Unternehmen historische Verlustquoten für jede Kundenkategorie mit ein und passt die Berechnung an zukunftsgerichtete makroökonomische Daten an. In der Berichtsperiode gab es keine signifikanten Änderungen der Schätzverfahren oder Annahmen.

Kapitalstruktur

Im Rahmen der Kapitalbewirtschaftung ist es das Ziel des Konzerns, die Deckung der laufenden finanziellen Bedürfnisse des Konzerns zur Unternehmensfortführung zu gewährleisten und die notwendigen Mittel zur Erreichung der Wachstumsziele bereitzustellen, um damit Mehrwerte für die Aktionäre und andere Anspruchsgruppen zu generieren und ein solides Investment-Grade-Rating aufrechtzuerhalten.

Der Konzern bewirtschaftet die Kapitalstruktur und nimmt im Hinblick auf Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen, der Geschäftsaktivitäten, der Investitions- und Expansionsprogramme und der Risiken der zugrunde liegenden Aktiven Anpassungen vor. Um die Kapitalstruktur zu bewirtschaften, kann der Konzern die Dividendenzahlungen an Aktionäre anpassen, Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre vornehmen, neue Aktien ausgeben, Schulden erhöhen oder Aktiven zur Senkung von Schulden veräußern.

Der Konzern überwacht die Kapitalstruktur unter anderem auf der Basis der Mittel aus betrieblicher Tätigkeit im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden und der Nettofinanzschulden im Verhältnis zum wiederkehrenden EBITDA.

Die Mittel aus betrieblicher Tätigkeit berechnen sich aus dem in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesenen Konzerngewinn zuzüglich Abschreibungen und Wertminderungen. Die Nettofinanzschulden berechnen sich aus den Finanzverbindlichkeiten abzüglich der flüssigen Mittel, wie in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen, sowie derivativer Aktiven.

Anhang zur Konzernrechnung

Fortsetzung

Mio. CHF	31.12.2017	Zahlungs- wirksam	Nicht zahlungs- wirksam	31.12.2018
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung ¹	3 843	(237)	(543)	3 063
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	14 779	(1 510)	(208)	13 061
Bruttofinanzschulden	18 621	(1 747)	(751)	16 124
Derivative Aktiven	(58)	0	(33)	(91)
Flüssige Mittel	(4 217)	1 575	127	(2 515)
Nettofinanzschulden	14 346	(171)	(657)	13 518

¹ Beinhaltet Veränderungen der Kontokorrentkredite von CHF 14 Millionen.

Mio. CHF	2018	2017
Nettofinanzschulden am Anfang der Berichtsperiode	14 346	14 724
Cash flow aus Geschäftstätigkeit	(2 988)	(3 040)
Cash flow aus Investitionstätigkeit	1 386	675
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	1 192	1 212
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile	156	237
Kapitalrück(-ein)zahlungen nicht beherrschende Anteile	8	(63)
Veränderung Bestand eigene Aktien	73	489
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften	202	13
Aufnahme nachrangig festverzinslicher rücksetzbarer Anleihen	(200)	0
Total zahlungswirksame Bewegungen gemäss cash flows	(171)	(477)
Mittelzuflüsse aus Finanzierungstätigkeit	0	(181)
Total zahlungswirksame Bewegungen auf Nettofinanzschulden	(171)	(658)
Veränderungen im Konsolidierungskreis	(304)	106
Veränderung Fair Values	(90)	(83)
Veränderung Währungsumrechnung	(345)	378
Übrige	81	(119)
Total nicht zahlungswirksame Bewegungen	(657)	281
Nettofinanzschulden am Ende der Berichtsperiode	13 518	14 346
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten von Indonesien (zum Verkauf klassifiziert)	356	0
Nettofinanzschulden am Ende der Berichtsperiode – bevor Transaktionen	13 874	14 346

Das Verhältnis der Nettofinanzschulden zum wiederkehrenden EBITDA wird als finanzieller Risikoindikator verwendet und

steht für die Anzahl von Jahren, die für die Rückzahlung der Konzernschulden benötigt würde.

Mio. CHF	2018	2017
Nettofinanzschulden	13 518	14 346
Wiederkehrender EBITDA	6 016	5 990
Nettofinanzschulden/Wiederkehrender EBITDA	2,2	2,4

Schätzung der Fair Values

Die Fair Values von börsengehandelten Finanzinstrumenten basieren grundsätzlich auf Marktpreisen am Ende der Berichtsperiode.

Zur Ermittlung der Fair Values von nicht börsengehandelten Finanzinstrumenten

gelangen verschiedene Bewertungsmethoden zur Anwendung, wie zum Beispiel die Discounted-Cashflow-Methode und Modelle zur Preisfestsetzung von Finanzoptionen. Die Bewertungsmethoden basieren grundsätzlich auf beobachtbaren Marktinformationen am Ende der Berichtsperiode.

Es wird davon ausgegangen, dass die fortgeführten Anschaffungskosten von kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr aufgrund ihres kurzfristigen Charakters in etwa ihren Fair Values entsprechen.

Fair Values per 31. Dezember 2018

Mio. CHF	IFRS 9 Kategorie	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)			Fair Value als Vergleich
		Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte					
Flüssige Mittel	Finanzanlagen	2 515			2 515
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 229			3 229
Finanzielle Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	180			180
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			55	55
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			10	10
Langfristige finanzielle Vermögenswerte					
Langfristige Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	315			315 1
Beteiligungen an Dritten	Strategische Eigenkapitalinstrumente zum Fair Value mit Erfassung im sonstigen Ergebnis	0		196	196
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			23	23
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			3	3
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige ²	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 717			3 717
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	2 976			2 976
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			27	27
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			60	60
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten					
Langfristige verbindlichkeiten aus Finanzierung	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	13 012			13 012 3
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			49	49

¹ Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

² Die Position „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige“ beinhaltet Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Kauf von Sachanlagen, welche Teil der „anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten“ sind.

³ Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 10 530 Mio. Level 1 und CHF 2 573 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

Fair Values per 31. Dezember 2017

Mio. CHF	IAS 39 Kategorie	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)			Fair Value als Vergleich
		Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte					
Flüssige Mittel	Finanzanlagen	4 217			4 217
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 340			3 340
Finanzielle Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	262			262
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			42	42
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			2	2
Langfristige finanzielle Vermögenswerte					
Finanzielle Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	432			432 432 ¹
Beteiligungen an Dritten	Finanzinvestitionen zu historischen Kosten	85			85
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			14	14
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige ²	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 743			3 743
Kurzfristige Verbindlichkeiten	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 734			3 734
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			22	22
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			86	86
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus Finanzierung	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	14 766			14 766 15 655 ³
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			13	13

¹ Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus CHF 12 Mio. Level 1 und CHF 420 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

² Die Position „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige“ beinhaltet auch Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Kauf von Sachanlagen, welche Teil der „anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten“ sind.

³ Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 12 760 Mio. Level 1 und CHF 2 895 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

Die Tabelle weist die Buchwerte und Fair Values der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus.

Die Levels der Fair-Value-Hierarchie werden wie folgt definiert:

- Level 1 Fair-Value-Bewertungen basieren auf notierten Preisen (ohne Anpassungen) in aktiven Märkten für gleichartige finanzielle Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten. Bei den unter Level 1 ausgewiesenen Fair Values handelt es sich grundsätzlich um börsengehandelte Aktien und Anleihen;
- Level 2 Fair-Value-Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, deren Eingabeparameter direkt oder indirekt am Markt beobachtbar sind. Zu diesen Bewertungsmethoden zählen die Discounted-Cashflow-Methode und Modelle zur Preisfestsetzung von Finanzoptionen. Beispielsweise werden Fair Values von Zins- und Währungsswaps auf Basis des Barwerts der zukünftigen geschätzten Cashflows ermittelt, und Fair Values von Fremdwährungstermingeschäften werden mittels offizieller Fremdwährungsterminkurse am Ende der Berichtsperiode ermittelt; und
- Level 3 Fair-Value-Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, bei welchen die Eingabeparameter nicht am Markt beobachtbar sind. 2018 und 2017 wurden keine finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Level 3 ausgewiesen.

Sowohl im Jahr 2018 wie auch 2017 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchie-Levels.

15. Leasingverhältnisse

15.1 Auswirkungen der Anwendung von IFRS 16

Im Rahmen seiner Aktivitäten hat der Konzern verschiedene Leasingverträge als Leasingnehmer geschlossen, grösstenteils für Lastwagen und schwere mobile Geräte, für Grundstücke und Gebäude, sowie Zeitcharterverträge für Schiffe.

IFRS 16 Leasingverhältnisse findet ab dem 1. Januar 2019 Anwendung. Der neue Standard unterscheidet nicht mehr zwischen financial leasing and operating leasing für Leasingnehmer, verlangt jedoch die Erfassung einer Leasingverbindlichkeit für zukünftige Leasingraten sowie ein entsprechendes Nutzungsrecht („Right-of-use asset“). In der Erfolgsrechnung werden die Aufwendungen einen Abschreibungsaufwand enthalten, welcher die Wertverringerung des Nutzungsrechts widerspiegelt und einen Zinsaufwand, welcher die Aufzinsung der Leasingverbindlichkeit widerspiegelt und im Finanzaufwand enthalten sein wird.

Der Konzern wendet den neuen Standard in Übereinstimmung mit dem „modified retrospective“ Ansatz an, ohne Anpassung der Vergleichsperiode. Leasingverhältnisse, die als Operating Leasing in Übereinstimmung mit IAS 17 *Leasingverhältnisse* bilanziert wurden, werden ab dem 1. Januar 2019 zum Barwert der ausstehenden Leasingraten erfasst, abgezinst mit dem Grenzfremdkapitalzinsatz des Leasingnehmers zum Zeitpunkt der Erstanwendung des Standards. Für die per 1. Januar 2019 existierenden Verträge, wird der Konzern die Vereinfachungsmöglichkeit in Anspruch nehmen und für die Beurteilung ob ein Vertrag als Lease zu klassifizieren ist, die Beurteilung nach IAS 17 Leasingverhältnisse und IFRIC 4 Feststellung ob eine Vereinbarung ein

Leasingverhältnis enthält, übernehmen. Zudem hat sich der Konzern entschieden, dass das Nutzungsrecht am Leasingobjekt der Leasingverbindlichkeit bei erstmaliger Anwendung von IFRS 16 entspricht. Das Nutzungsrecht am Leasingobjekt wird angepasst um allfällig verbuchte aktive und passive Rechnungsabgrenzungen und Rückstellungen für belastende Verträge, die zum Zeitpunkt der Erstanwendung in der Bilanz für die Leasingverhältnisse verbucht sind.

Der Konzern wird die Vereinfachungsmöglichkeit anwenden für kurzfristige Leasingverhältnisse, Leasingverhältnisse mit einer bemessenen Laufzeit von höchstens 12 Monaten seit Beginn der Laufzeit, und für Leasingverhältnisse für geringwertige Leasingobjekte, das heisst für Leasingobjekte, die unter der Aktivierungsschwelle für Sachanlagen liegen. Leasingraten für diese Leasingverhältnisse werden direkt im Betriebsgewinn verbucht und nicht als Nutzungsrecht am Leasingobjekt und als Leasingverbindlichkeit aktiviert.

Der Konzern hat sich auch entschieden für die Trennung von Leasing- und Nicht-Leasingkomponenten in Verträgen, die ein Leasingverhältnis umfassen.

In der cash flow wird der Anteil der Leasingraten, der die Tilgung der Leasingverbindlichkeiten darstellt, im Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen, während der Zinsanteil im cash flow aus Geschäftstätigkeit ausgewiesen wird. Leasingraten für kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse für geringwertige Leasingobjekte, werden weiterhin im cash flow aus Geschäftstätigkeit gezeigt.

Wo die Steuerbasis eines Nutzungsrechts am Leasingobjekt zum erstmaligen Erfassungszeitpunkt vom Buchwert nach IFRS abweicht, wird der Konzern latente Steuern auf der temporären Differenz zwischen dem Buchwert des Nutzungsrechts und der Steuerbasis erfassen. Die gleiche Behandlung wie oben beschrieben gilt auch für die erstmalige Erfassung der Leasingverbindlichkeit.

Per 31. Dezember 2018, betragen die nicht abdiskontierten zukünftigen minimalen Miet- und Leasingverbindlichkeiten für Operating Leasing CHF 1 955 Millionen, wie in der unten stehenden Tabelle dargestellt. Diese enthalten in etwa CHF 150 Millionen für kurzfristige Leasingverhältnisse, für Leasingverhältnisse für geringwertige Leasingobjekte und Zahlungen für Dienstleistungen (Nicht-Leasingkomponenten). LafargeHolcim finalisiert zur Zeit die

Implementierung des IFRS 16 Standards und erwartet per 1. Januar 2019 die Verbuchung von zusätzlichen Leasingverbindlichkeiten und Nutzungsrechten an Leasingobjekten in einem Umfang zwischen CHF 1 400 Millionen und CHF 1 500 Millionen. Es wird erwartet, dass die Nettoanpassung für aktive und passive Rechnungsabgrenzungen sowie Rückstellungen für belastende Verträge unwesentlich ist.

15.2 Leasingverhältnisse

Zukünftige minimale Miet- und Leasingverbindlichkeiten

Mio. CHF	Operating Leasing	Financial Leasing
	2018	2018
Innerhalb 1 Jahres	393	33
Zwischen 1 und 5 Jahren	883	98
Später als 5 Jahre	679	72
Total	1 955	203
Zinsanteil		(37)
Total Financial leasing		166

Die oben dargestellten zukünftigen minimalen Miet- und Leasingverbindlichkeiten sind nicht abdiskontiert. Die in der konsolidierten Erfolgsrechnung 2018 erfassten Aufwendungen für Operating Leasing beliefen sich auf CHF 480 Millionen.

Die innerhalb eines Jahres fälligen Verbindlichkeiten aus Financial Leasing sind in den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung enthalten, später fällige Verbindlichkeiten sind in den Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung enthalten (Erläuterung 14.3).

16. Personalvorsorge und Aktienbeteiligungspläne

16.1 Rechnungslegungsgrundsätze Personalvorsorge – Leistungsorientierte Pläne

Einige Konzerngesellschaften unterhalten für ihre Mitarbeiter leistungsorientierte Vorsorgepläne oder sonstige Leistungspläne nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Unabhängige Versicherungsmathematiker bewerten in regelmässigen Abständen die Verpflichtungen aus den leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Die Verpflichtungen und der Personalvorsorgeaufwand werden nach der Methode der Einmalprämien (projected unit credit method) berechnet. Mit dieser Methode wird für jedes Beitragsjahr die Verpflichtung bewertet, die aus der zusätzlich erworbenen Anwartschaft resultiert. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand, welcher Planänderungen und Plankürzungen umfasst, sowie Gewinne oder Verluste aus Abgeltungen von Pensionsverpflichtungen werden bei ihrem Auftreten in der Erfolgsrechnung erfasst.

Neubewertungen umfassen versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Vorsorge- und sonstigen Leistungsverpflichtungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Renditen auf dem Planvermögen ohne die im Nettozinsaufwand erfassten Erträge sowie Veränderungen der Begrenzung der Vermögenswerte ohne den Nettozinsenerfolg und werden direkt im sonstigen Ergebnis erfasst und nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umklassiert. Die Bewertung der Vorsorge- und sonstigen Verpflichtungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses erfolgt zum Barwert der geschätzten zukünftigen Cashflows. Der zugrunde gelegte Diskontierungssatz richtet sich nach dem Zinssatz für erstrangige Unternehmensanleihen in der Währung und zu den geschätzten Laufzeiten, die den Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen

und sonstigen Verpflichtungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses entsprechen.

Vermögensüberschüsse der Personalvorsorgeeinrichtungen werden nur in jenem Umfang bilanziert, als sie den Barwert eines zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rückerstattungen durch den Vorsorgeplan oder niedrigere zukünftige Beiträge an den Vorsorgeplan nicht übersteigen.

Die erfolgswirksam erfassten Kosten für leistungsorientierte Vorsorgepläne und sonstige Leistungspläne nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bestehen aus Dienstzeitaufwand (laufender und nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand und Plankürzungen sowie Gewinne oder Verluste aus Abgeltungen) und dem Nettozinsaufwand. Der Dienstzeitaufwand wird als „Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen“, „Distributions- und Verkaufsaufwand“ oder „Verwaltungsaufwand“ basierend auf den Planbegünstigten erfasst. Der Nettozinsaufwand wird als „Finanzaufwand“ erfasst.

Personalvorsorge – Beitragsorientierte Pläne

Zusätzlich zu den oben beschriebenen leistungsorientierten Vorsorgeplänen unterhalten bestimmte Konzerngesellschaften beitragsorientierte Vorsorgepläne basierend auf lokaler Gesetzgebung. Die Beiträge des Arbeitgebers werden in dem Jahr der Erfolgsrechnung belastet, in welchem der Rechtsanspruch entsteht.

Personalvorsorge – Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten Dienstalters- oder Studienurlaub, medizinische Unterstützung Jubiläen und andere Dienstaltersgeschenke, Langzeit-Invalidenleistungen

und, sofern die Auszahlung nicht innerhalb von zwölf Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres erwartet wird, Gewinnbeteiligungen, variable Entschädigungen und aufgeschobene Gehälter.

Die Erfassung der Verbindlichkeiten unterscheidet sich von derjenigen für die leistungsorientierten Vorsorgepläne, indem sämtliche Neubewertungen sofort in der Erfolgsrechnung und nicht im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

Personalvorsorge – Aktienbezogene Entschädigungen

Der Konzern hat verschiedene Programme für aktienbezogene Vergütungen, die über das Eigenkapital abgerechnet werden. Der Fair Value der erbrachten Gegenleistungen für die zugeteilten Optionen oder Aktien wird als Personalaufwand erfasst. Zur Berechnung des zu verbuchenden Gesamtbetrags wird der Fair Value der dafür gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Gewährungszeitpunkt herangezogen. Die Kosten werden über den Erdienungszeitraum in der Erfolgsrechnung erfasst und jeweils um die aktuelle und zu erwartende Vesting-Quote angepasst.

16.2 Leistungen an Arbeitnehmer Personalaufwand und Personalbestand

Die gesamten Personalkosten des Konzerns inklusive Sozialabgaben sind in der entsprechenden Aufwandsposition nach Funktion in der konsolidierten Erfolgsrechnung enthalten und betragen CHF 4 810 Millionen (2017: CHF 4 932 Millionen). Per 31. Dezember 2018 beschäftigte der Konzern 77 055 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2017: 81 960 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

Leistungsorientierte Vorsorgepläne

Der Konzern lässt die Verwaltung seiner Vorsorgepläne durch das Pension and Benefits Governance Team überwachen. Dieses interdisziplinäre Team, zu dessen Mitgliedern Finanz-, Personal- und

Rechtsexperten zählen, fungiert als Kompetenzzentrum für alle Fragen zur Personalvorsorge und zu sonstigen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und gibt dem Group CEO und dem Group CFO Empfehlungen. Eine dokumentierte Richtlinie dient als Grundlage für Massnahmen und Entscheidungen des Managements

Die wesentlichen leistungsorientierten Vorsorgepläne des Konzerns befinden sich in Grossbritannien, Nordamerika und der Schweiz. Sie repräsentieren jeweils 52 Prozent (2017: 52 Prozent), 22 Prozent (2017: 22 Prozent) und 18 Prozent (2017: 16 Prozent) des Barwerts der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen des Konzerns. Diese Pläne werden durch rechtlich unabhängige und treuhänderisch verwaltete Fonds finanziert. Die Finanzierung dieser Pläne, welche von Zeit zu Zeit auch Sonderzahlungen beinhalten kann, ist so ausgestaltet, dass die vergangenen, laufenden und zukünftigen Beiträge ausreichen sollten, um zukünftige Verbindlichkeiten zu decken.

Der Konzern unterhält in mehreren Ländern eine Reihe von leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Plänen mit ähnlichen oder ungewissen Verpflichtungen. Die Aktiva und Passiva dieser Pläne können erheblichen Schwankungen unterliegen.

Wann immer möglich wurden leistungsorientierte Vorsorgepläne geschlossen und eingefroren. Es werden weiterhin wesentliche Massnahmen ergriffen, um diese Pläne und die damit verbundenen Risiken zu reduzieren und zu eliminieren. Insbesondere wird die Volatilität mit aktivem Management reduziert und die Anlagerenditen mit den Verpflichtungen aus den Vorsorgeplänen in Übereinstimmung gebracht.

Nicht fondsfinanzierte Pläne sind vor allem Pläne ausserhalb des Geltungsbereichs steuerlicher Regelungen, Pensionsentschädigungspläne oder Leistungen im Zusammenhang mit der Pensionierung, wo nur dann ein Leistungsanspruch besteht, wenn der Mitarbeiter bis zum Pensionszeitpunkt in der Konzerngesellschaft angestellt ist. Die nicht fondsfinanzierten Pläne befinden sich grösstenteils in den Vereinigten Staaten, Kanada und Frankreich.

Grossbritannien

Die Gesellschaften in Grossbritannien betreiben drei leistungsorientierte Vorsorgepläne: den Lafarge UK Pensionsplan, den Aggregate Industries Pensionsplan und den Ronez 2000 Pensionsplan. Die Versicherungsleistungen an die Arbeitnehmer sind abhängig vom letzten Lohn und der Länge der Dienstzeit innerhalb des Unternehmens. Diese Pläne sind registrierte Pensionspläne nach dem britischen Steuergesetz und werden von unabhängigen Treuhändern (Board of Trustees) verwaltet. Sie sind für Neueintretende nicht mehr zugänglich. Die erworbenen Ansprüche aus dem Lafarge UK Pensionsplan wurden im Jahr 2011 eingefroren, während diejenigen aus dem Ronez 2000 Pensionsplan im Jahr 2016 eingefroren wurden. Im November 2018 hat Aggregate Industries Ltd. eine Konsultation mit den Mitarbeitern aufgenommen, mit der Absicht dass der Aggregate Industries Pensionsplan für den Erwerb zukünftiger Ansprüche geschlossen und die Rentenformel angepasst wird. Die Konsultation endete am 29. Januar 2019 mit dem Resultat, dass die Schliessung und die Änderungen per 31. März 2019 in Kraft treten werden.

Diese Pläne werden über Arbeitgeberbeiträge finanziert, welche alle drei Jahre basierend auf von unabhängigen Aktuarern erstellten Planbewertungen verhandelt werden.

Für den Lafarge UK Pensionsplan wurden 2018 und 2017 keine Beiträge bezahlt. Das Finanzierungsgutachten per 30. Juni 2018 wird derzeit durchgeführt und soll 2019 fertiggestellt werden. Das letzte Finanzierungsgutachten des Aggregate Industries Pensionsplan wurde per 5. April 2015 vorgenommen. Eine überarbeitete Beitragsplanung über die vom Arbeitgeber zu bezahlenden Unterdeckungsbeiträge wurde aufgesetzt, mit der Absicht, die Unterdeckung bis zum 5. April 2027 zu beheben. Das Finanzierungsgutachten per 5. April 2018 wird derzeit durchgeführt und soll 2019 fertiggestellt werden. Für den Ronez 2000 Pensionsplan sind derzeit keine Beiträge des Arbeitgebers zu zahlen. Der Trustee hat im Berichtsjahr das Finanzierungsgutachten per 31. Dezember 2015 abgeschlossen, das zum 31. Dezember 2015 ein geringes Defizit aufwies. Der Trustee und die Konzerngesellschaft kamen überein, dass dieser Fehlbetrag durch die Anlageerträge gedeckt wird, die über die in der Berechnung der Verbindlichkeiten per 31. Juli 2019 angenommenen Anlageerträge hinausgehen.

Bezüglich Risikomanagement und Vermögensanlage, haben die Boards of Trustees die kurz- und langfristige Bedienung der Ansprüche der Versicherten zum Ziel. Zur Erreichung dieses primären Ziels streben die Boards of Trustees nach einer Maximierung des langfristigen Anlageertrages sowie einer Minimierung des Risikos einer Verletzung von statutarischen Finanzierungsvorschriften. Die Boards of Trustees sind verantwortlich für die langfristigen Anlagestrategien der Pläne, delegieren aber normalerweise die Strategiegestaltung und deren Überwachung an Investitionsausschüsse.

Der Lafarge UK Pensionsplan schloss 2018 einen sogenannten Langlebigkeits-Swap ab. Der Swap sichert das Risiko von Veränderungen bei der Lebenserwartung

der Versicherten ab. Dies senkt die Volatilität der Finanzierungsposition des Plans im Zusammenhang mit der Langlebigkeit und führt zu einer stabileren Bilanzposition. Der Swap erstreckt sich auf Pensionäre und abhängige Familienmitglieder, deren Leistungen am oder vor dem 31. Dezember 2016 wirksam wurden und die am 1. Januar 2018 am Leben waren. Sie stellen per 31. Dezember 2018 60 Prozent der Verbindlichkeiten des Plans nach IAS 19 dar.

Sowohl der Lafarge UK Pensionsplan als auch der Aggregate Industries Pensionsplan enthalten Elemente einer garantierten Mindestrente (Guaranteed Minimum Pension, GMP). Die Anwartschaft auf eine GMP wurde durch Personen erworben, die vor dem 6. April 1997 aus der „State Second Pension“ ausgegliedert wurden. Historisch gab es eine Ungleichheit der Leistungen zwischen männlichen und weiblichen Mitgliedern mit einer GMP. Das Oberste Gericht bestätigte in einem am 26. Oktober 2018 abgeschlossenen Fall, dass alle britischen Pensionspläne die GMPs für Männer und Frauen angleichen müssen. In Anbetracht dessen wurden erfahrungsbedingte Anpassungen in Höhe von CHF 47 Millionen netto im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen.

Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)

Die Gesellschaften betreiben beitragsorientierte Pläne und eine Anzahl von leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Die Mehrheit der leistungsorientierten Vorsorgepläne sind für Neueintretende geschlossen und beinhalten nur noch die zukünftigen Vorsorgeleistungen der bereits versicherten Arbeitnehmer. Bei leistungsorientierten Vorsorgeplänen sind die Versicherungsleistungen an die Arbeitnehmer abhängig vom letzten Lohn und der Länge der Dienstzeit innerhalb des Unternehmens. Bei

beitragsorientierten Plänen hängen die Leistungen von den eingezahlten Beiträgen mit Renditen zum Zeitpunkt der Pensionierung ab.

Der Konzern beteiligt sich in den Vereinigten Staaten an einigen gewerkschaftlich geförderten sogenannten Multi-Employer Pension Plans. Diese Pläne setzen sich erheblichen Defiziten aus, die auf die Marktbedingungen sowie die Geschäftsführung, die Entscheidungen der Treuhänder des Plans, ein Scheitern des Plans sowie die Massnahmen und Entscheidung anderer teilnehmender Arbeitgeber zurückzuführen sind. Der Konzern hat im Grunde keinen Einfluss auf das Management dieser Pläne.

Der Konzern hat all diese Pläne einer Überprüfung unterzogen, die zum Ziel hat, die finanzielle Situation der Pläne sowie alle verfügbaren Möglichkeiten zur Risikominderung und zur Reduzierung der aktuellen und potenziellen Finanzverpflichtungen des Konzerns lückenlos zu erfassen. Da die Beteiligung des Konzerns an diesen Plänen Gegenstand von Verhandlungen mit den Gewerkschaften ist, hat er nur begrenzten Handlungsspielraum.

Die Konzerngesellschaften müssen einen jährlichen Minimalbeitrag an die leistungsorientierten Vorsorgepläne leisten; dieser wird versicherungsmathematisch bestimmt und umfasst Dienstzeitaufwand sowie Zahlungen für eine allfällige Unterdeckung. Für geschlossene und eingefrorene Pläne gibt es im Allgemeinen keine Dienstzeitkomponente mehr.

Die Gesellschaften in den Vereinigten Staaten beabsichtigen die Entrichtung der Minimalbeiträge, die gemäss den Internal Revenue Service (IRS)-Vorschriften vorgesehen sind, zusätzlich zu den freiwilligen Beträgen, die für das Erreichen

oder die Erhaltung eines IRS-Deckungsgrads von mindestens 80 Prozent benötigt werden. Für die kanadischen Pläne beabsichtigen die Konzerngesellschaften im Minimum die Bezahlung der Mindestbeiträge gemäss den relevanten Gesetzen für jeden Plan.

Die Gesellschaften delegieren verschiedene Verantwortlichkeiten an Rentenausschüsse. Diese Ausschüsse definieren und verwalten langfristige Investitionsstrategien, um Risiken zu reduzieren, einschliesslich Zinsrisiken und Langlebigkeitsrisiken. Die Vermögenswerte in den Vereinigten Staaten und Kanada beinhalten einen gewissen Anteil an Investitionen, welche Verbindlichkeitsschwankungen aufgrund von Zinssatzbewegungen absichern, mittels Anlage in festverzinsliche Kapitalanlagen, insbesondere in mittel- bis langfristige Finanzierungsinstrumente.

2017 wurde ein Einfrieren des leistungsorientierten Pensionsplans für die kanadischen Angestellten kommuniziert. Nach dem 1. Januar 2020 werden aktive Versicherte keine weiteren Rechte innerhalb dieses leistungsorientierten Pensionsplans mehr akquirieren. Aktive Mitglieder werden dann an einem beitragsorientierten Plan partizipieren. In den Vereinigten Staaten führten Tarifverhandlungen im Jahr 2018 zu einem Einfrieren der Vorsorgeleistungen für Teilnehmende an mehreren Standorten. Diese Änderungen führten zu einem kombinierten einmaligen geringfügigen Gewinn aus Plankürzungen.

Schweiz

Die Vorsorgepläne von Schweizer Unternehmen beinhalten eine beitragsorientierte Leistungsformel und werden als leistungsorientierte Vorsorgepläne erfasst. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge werden im Vorsorgereglement der Pensionskasse definiert und basieren auf einer altersabhängigen gestaffelten Skala, welche die Lohnprozente definiert. Nach Schweizer Recht garantiert die Vorsorgeeinrichtung die unverfallbaren Leistungen, welche den Begünstigten jährlich bestätigt werden. Ein den gesetzlichen Bestimmungen übersteigender Zins kann den einzelnen Versichertenkonten nach Ermessen des Stiftungsrates gutgeschrieben werden. Zum Zeitpunkt der Pensionierung

haben die Versicherten das Recht, sich ihre Rentenleistungen als Einmalzahlung, als Rente oder einen Teil als Einmalzahlung und den Rest als fixierte Rente wie im Pensionskassenreglement definiert, ausbezahlen zu lassen. Der Stiftungsrat, welcher sich zur Hälfte aus Arbeitgeber- und zu anderen Hälfte aus Arbeitnehmervertretern zusammensetzt, kann die Rente nach seinem Ermessen erhöhen; dabei sind die Höhe des Deckungsgrads sowie die freien Mittel, wie sie nach den schweizerischen statutarischen Bewertungsrichtlinien berechnet werden, zu berücksichtigen. Der schweizerische Vorsorgeplan erfüllt die rechtlichen Vorschriften, welche ein Mindestmass an Leistungen verlangen.

Stand der leistungsorientierten Vorsorgepläne des Konzerns

Der Stand der leistungsorientierten Vorsorgepläne des Konzerns, ermittelt unter Verwendung von versicherungsmathematischen Annahmen in Übereinstimmung mit IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer, ist unten stehend zusammengefasst. Die Tabellen zeigen die Überleitungsrechnungen der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, der Planvermögen und des Deckungsgrads der leistungsorientierten Vorsorgepläne für die in der Bilanz erfassten Beträge.

Nachweis der in der Bilanz berücksichtigten Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	2018	2017
Nettoverbindlichkeiten aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	993	1 265
Nettoverbindlichkeiten aus anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	239	288
Nettoverbindlichkeiten	1 232	1 553
In der Bilanz wie folgt berücksichtigt:		
Vermögensüberschüsse der Personalvorsorgeeinrichtungen	(371)	(308)
Verpflichtung aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	1 603	1 861
Nettoverbindlichkeiten	1 232	1 553

Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
	2018	2017	2018	2017
Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgepläne	8 122	9 142	0	0
Fair Value des Planvermögens	(7 614)	(8 596)	0	0
Unterdeckung der fondsfinanzierten Vorsorgepläne	507	546	0	0
Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne	480	714	239	288
Begrenzung der Vermögenswerte	5	5	0	0
Nettoverpflichtung der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne	993	1 265	239	288
Davon:				
Grossbritannien ¹	(133)	(96)	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	530	581	181	226
Schweiz	141	66	0	0
Restliche Regionen/Länder	455	714	58	61
In der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen:				
Laufender Dienstzeitaufwand	112	123	2	2
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen)	(107)	(21)	(16)	(5)
Gewinne aus Abgeltungen	(3)	(11)	0	0
Nettozinsaufwand	46	41	10	11
Ausserordentliche Austrittsleistungen	4	10	0	0
Total in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen	52	142	(4)	9
Davon:				
Grossbritannien ¹	0	1	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	52	42	(8)	6
Schweiz	34	40	0	0
Restliche Regionen/Länder	(34)	59	4	3
Im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge:				
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der demographischen Annahmen	114	71	2	1
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der finanziellen Annahmen	487	(274)	5	(16)
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	(141)	8	10	21
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	(401)	410	0	0
Veränderung der Begrenzung der Vermögenswerte exklusive Zins(ertrag) aufwand	(1)	(4)	0	0
Total im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge	57	211	17	5
Davon:				
Grossbritannien ¹	25	46	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	4	1	17	7
Schweiz	(78)	181	0	0
Restliche Regionen/Länder	105	(17)	(1)	(2)

¹ Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
	2018	2017	2018	2017
Barwert der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne				
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	9 857	9 660	288	308
Umklassierungen und übrige Änderungen im Konsolidierungskreis	(60)	16	(3)	(2)
Laufender Dienstzeitaufwand	112	123	2	2
Zinsaufwand	251	258	10	11
Arbeitnehmerbeiträge	20	20	0	0
Versicherungsmathematische (Gewinne) Verluste	(460)	196	(17)	(5)
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(646)	(551)	(19)	(18)
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen)	(107)	(21)	(16)	(5)
Abgeltungen	(46)	(111)	0	0
Ausserordentliche Austrittsleistungen	4	10	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	(324)	257	(7)	(4)
Schlussbilanz per 31. Dezember	8 602	9 857	239	288
Davon:				
Grossbritannien ¹	4 497	5 172	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	1 893	2 161	181	226
Schweiz	1 536	1 600	0	0
Restliche Regionen/Länder	676	924	58	61
Fair Value des Planvermögens				
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	8 596	8 162	0	0
Übrige Änderungen im Konsolidierungskreis	(31)	6	0	0
Zinsertrag	206	217	0	0
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	(401)	410	0	0
Arbeitgeberbeiträge	212	198	18	18
Arbeitnehmerbeiträge	20	20	0	0
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(646)	(551)	(18)	(18)
Abgeltungen	(43)	(101)	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	(299)	234	0	0
Schlussbilanz per 31. Dezember	7 614	8 596	0	0
Davon:				
Grossbritannien ¹	4 636	5 272	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	1 363	1 580	0	0
Schweiz	1 395	1 534	0	0
Restliche Regionen/Länder	221	210	0	0

¹ Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne	
	2018	2017
Planvermögen:		
Eigenkapitalinstrumente	21%	24%
Verbindlichkeitsorientierte Investments	21%	22%
Fremdfinanzierungsinstrumente	15%	15%
Alternative Investments	12%	12%
Versicherungspolicen	9%	8%
Grundstücke oder Gebäude	6%	6%
Anlagefonds	6%	4%
Flüssige Mittel	4%	2%
Strukturierte Schuldpapiere	2%	2%
Übrige	4%	5%
Total Planvermögens	100%	100%

Die Planvermögen ohne notierte Preise stellen 17 Prozent (2017: 19 Prozent) des gesamten Planvermögens dar und bestehen hauptsächlich aus Versicherungspolicen 9 Prozent (2017: 8 Prozent) und Anlagefonds 4 Prozent (2017: 3 Prozent).

Der Fair Value von als Planvermögen gehaltenen Finanzinstrumenten von LafargeHolcim Ltd oder ihren Tochtergesellschaften beläuft sich auf CHF 78 Millionen (2017: CHF 7 Millionen).

Verbindlichkeitsorientierte Investitionen („LDI“) sind eine Investitionsstrategie, die das Risikoprofil der Planverbindlichkeiten

berücksichtigt. Diese Investitionsstrategie besteht hauptsächlich aus indexierten Staatsanleihen und Swaps und beinhaltet das Absichern von Zins- und Inflationsrisiken.

Alternative Investments beinhalten unter anderem Hedge-funds, Multi-asset values und Reinsurance investments.

Versicherungsmathematische Annahmen (gewichteter Durchschnitt) per Bilanzstichtag für leistungsorientierte Vorsorgepläne

	Total Konzern		Grossbritannien ¹		Nordamerika		Schweiz	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Diskontierungssatz in %	2,8%	2,5%	3,0%	2,6%	4,0%	3,5%	0,8%	0,6%
Lohnsteuerungsrate in %	2,2%	2,4%	3,2%	3,2%	2,5%	2,9%	0,9%	0,8%
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65	21,9	22,3	22,7	23,8	23,2	22,8	23,3	22,5

¹ Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

Durchschnittliche Fälligkeit der leistungsorientierten Vorsorgepläne

	Total Konzern		Grossbritannien ¹		Nordamerika		Schweiz	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Durchschnittliche Fälligkeit in Jahren	15,4	15,3	17,5	17,4	13,3	13,3	13,5	13,7

¹ Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

Sensitivitätsanalyse per 31. Dezember 2018 für leistungsorientierte Vorsorgepläne

Auswirkung auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Grossbritannien ¹		Nordamerika		Schweiz	
	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung
Mio. CHF								
Diskontierungssatz ($\pm 0,5\%$ Veränderung der Annahme)	(611)	685	(372)	401	(115)	136	(92)	113
Lohnsteuerungsrate ($\pm 0,5\%$ Veränderung der Annahme)	47	(46)	8	(8)	9	(8)	9	(8)
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (± 1 Jahr Veränderung der Annahme)	343	(350)	231	(229)	51	(56)	50	(58)

¹ Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

Sensitivitätsanalyse per 31. Dezember 2017 für leistungsorientierte Vorsorgepläne

Auswirkung auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Grossbritannien ¹		Nordamerika		Schweiz	
	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung
Mio. CHF								
Diskontierungssatz ($\pm 0,5\%$ Veränderung der Annahme)	(705)	766	(420)	459	(134)	144	(105)	113
Lohnsteuerungsrate ($\pm 0,5\%$ Veränderung der Annahme)	57	(56)	9	(9)	9	(8)	10	(10)
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (± 1 Jahr Veränderung der Annahme)	378	(365)	258	(244)	52	(50)	52	(60)

¹ Stellvertretend für das Vereinigte Königreich von Grossbritannien und Nordirland.

Die obenstehende Sensitivitätsanalyse ist nicht repräsentativ für die tatsächliche Änderung in den leistungsorientierten Vorsorgeplänen, da es unwahrscheinlich ist, dass die Änderungen in den Annahmen isoliert voneinander Vorkommen, da einige der Annahmen allenfalls miteinander korrelieren.

Erwartete zu bezahlende Arbeitgeberbeiträge an die leistungsorientierten Pläne für das der Berichtsperiode folgende Kalenderjahr belaufen sich auf CHF 82 Millionen; davon CHF 25 Millionen in Nordamerika, CHF 31 Millionen in der Schweiz und CHF 11 Millionen in Grossbritannien.

16.3 Aktienbeteiligungspläne

Der Gesamtpersonalaufwand aus den Aktienbeteiligungsplänen von LafargeHolcim belief sich für das Geschäftsjahr 2018

auf CHF 12,9 Millionen (2017: CHF 20,5 Millionen) wie in der folgenden Tabelle aufgezeigt:

Mio. CHF	Personalkosten 2018	Personalkosten 2017
Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0,7	0,5
LafargeHolcim Plan für Performance Aktien	5,6	15,5
LafargeHolcim Plan für Geschäftsleitung	5,8	2,9
Aktienoptionspläne	0,4	0,2
Liquiditätsmechanismus (Liquidity Mechanism) für verbleibende Rechte unter dem langfristigen Entschädigungsplan von Lafarge	0,3	1,3
Total	12,9	20,5

Alle gewährten Aktien gemäss dieser Pläne sind entweder gekauft oder von den Eigenen Aktien bezogen worden.

Beschreibung der Pläne

Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

LafargeHolcim bietet einen Aktienbeteiligungsplan für alle Mitarbeiter der Schweizer Tochtergesellschaften und für einige leitende Führungskräfte in ausländischen Konzerngesellschaften. Berechtigte Mitarbeiter können für einen bestimmten Betrag ihres Gehalts

LafargeHolcim-Aktien zu einem reduzierten Preis, üblicherweise 70 Prozent des durchschnittlichen Börsenkurses des Vormonats, kaufen. Die Aktien können während zwei Jahren ab Erwerbsdatum nicht veräussert werden.

LafargeHolcim Plan für Performance Aktien

LafargeHolcim hat in 2015 einen Performance-Aktienplan aufgestellt. Performance Aktien und/oder Aktienoptionen werden leitenden Führungskräften, der Geschäftsleitung und anderen

Angestellten für ihren Beitrag an den fortlaufenden Geschäftserfolg zugeteilt. Diese Aktien und Optionen können am Ende eines Erdienungszeitraums (Vesting-Periode) von drei bis fünf Jahren ab Ausgabedatum bezogen werden und unterliegen festgelegten internen und externen Leistungskriterien.

Informationen zu den gewährten Prämien durch den LafargeHolcim Plan für Performance Aktien sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

	2018		2017	
	Performance-Aktien	Performance-Optionen	Performance-Aktien	Performance-Optionen
1. Januar	2 232 190	1 389 745	1 364 703	1 559 468
Gewährt	895 190	283 506	926 203	0
Verwirkt	(770 271)	(318 049)	(58 716)	(169 723)
31. Dezember	2 357 109	1 355 202	2 232 190	1 389 745

Der Fair Value des Aktienbeteiligungsplanes wurde von einem unabhängigen Berater wie folgt berechnet:

- 895 190 Performance-Aktien wurden 2018 unter dem Performance-Aktienplan gewährt (2017: 926 203). Diese Aktien unterliegen einem dreijährigen Erdienungszeitraum. 895 190 Aktien (2017: 648 342) unterliegen internen Leistungskriterien, und der Fair Value pro Aktie beträgt CHF 55.00 (2017: CHF 57.45). Keine Aktie (2017: 277 861)

unterliegt externen Leistungskriterien basierend auf dem Total Shareholder Return. Im Jahr 2017 wurde dieses externe Leistungskriterium im Fair Value pro Aktie von CHF 26.27 integriert und anhand einer Monte Carlo Simulation berechnet.

- 283 506 Kaufoptionen auf Namenaktien wurden 2018 unter dem Performance-Aktienplan gewährt (2017: 0). Diese Aktienoptionen unterliegen einem fünfjährigen Erdienungszeitraum und

einem externen Leistungskriterium, basierend auf dem Total Shareholder Return. Der Fair Value der Aktienoptionen wurde mittels Black-Scholes Modell berechnet und belief sich auf CHF 9.16.

Die zugrunde liegenden Annahmen für den Fair Value der 2018 gewährten Aktienoptionen sind in der unten stehenden Tabelle aufgeführt. 2017 wurden keine Aktienoptionen gewährt.

Ausgabedatum	1. März 2018
Aktienpreis am Ausgabedatum	55,00
Ausübungspreis	55,65
Angenommene/Erwartete Dividendenrendite ¹	3,3%
Erwartete Volatilität der Aktie ²	22,4%
Risikofreier Zinssatz	-0,2%
Erwartete Laufzeit der Optionen	8 Jahre

¹ Basierend auf Schätzungen von Marktdatenanbietern.

² Basierend auf einer impliziten at-the-money Volatilität von 2 Jahren.

LafargeHolcim Plan für leitende Führungskräfte

Der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung für leitende Führungskräfte wird teilweise in LafargeHolcim Ltd Aktien ausbezahlt, welche zu Marktpreisen im darauffolgenden Jahr gewährt werden. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren.

Aktien mit einer Sperrfrist werden auch der Geschäftsleitung bei der Einstellung zugeteilt und dienen als Ausgleich für verwirkte Aktienzuteilungen der ehemaligen Arbeitgeber. Die Erdienung dieser Aktien mit einer Sperrfrist spiegelt die Vesting-Daten verwirkter Aktienzuteilungen wider.

Aktienoptionspläne

Der Geschäftsleitung des LafargeHolcim Konzerns wurden zwei Arten von Optionen auf Aktien gewährt: solche, die der Geschäftsleitung aufgrund der jährlichen variablen Entschädigung gewährt werden, und jene, die bei Ernennung zum Mitglied der Konzernleitung zugeteilt werden. In beiden Fällen berechtigt eine Option zum Erwerb einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd zum Ausübungspreis, der dem Börsenkurs im Zeitpunkt der Zuteilung entspricht. Diese Pläne sind geschlossen, und die letzten Aktienoptionen unter diesem Plan wurde 2015 gewährt.

Die vertragliche Laufzeit der ersten Optionskategorie beträgt acht Jahre. Die Optionen werden fest übertragen, sind mit keinen Erdienungsbedingungen verbunden und unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren ab Zuteilung, während der sie nicht ausgeübt werden können. Die vertragliche Laufzeit der zweiten Optionskategorie beträgt zwölf

Jahre. Der Erdienungszeitraum (ausschliesslich Dienstbedingungen) der Optionen beträgt neun Jahre ab dem Tag der Gewährung. Die Optionen können weder verkauft noch belehnt werden. Der Konzern hat keine rechtliche oder faktische Verpflichtung, die Optionen zurückzukaufen oder die Optionen in bar abzugelten.

Liquiditätsmechanismus (Liquidity Mechanism) der Entschädigungspläne unter den langfristigen Anreizprogrammen von Lafarge

Die langfristigen Anreizprogramme von Lafarge bestanden aus Aktienoptionen (Gewährung bis 2012) und Performance-Aktien (Gewährung bis 2014), welche auf festgelegten Leistungskriterien basierten.

Alle Lafarge Aktienoptionen wurden erdient.

Die Leistungskriterien beinhalten sowohl interne Bedingungen als auch eine externe Bedingung im Zusammenhang mit dem Total Shareholder Return. Die Marktkondition ist im Fair Value der gewährten Instrumente berücksichtigt.

Nach der erfolgreichen Durchführung des öffentlichen Umtauschangebots und dem Abschluss des Squeeze-Out-Verfahrens der Lafarge S.A. Aktien per 23. Oktober 2015 hat LafargeHolcim einen Liquiditätsmechanismus für folgende Aktien vorgeschlagen:

Lafarge S.A. Aktien, die aufgrund einer Ausübung von Aktienoptionen am oder nach dem Datum des Squeeze-Outs ausgegeben wurden und die dem Lafarge Aktienoptionsplan zuzuordnen sind; oder

Lafarge S.A. Aktien, die mit oder nach dem Squeeze-Out, im Zusammenhang mit den Lafarge Performance-Aktienplänen zugeteilt wurden.

2018 wurde der Liquiditätsmechanismus wie folgt angewendet:

- 63 895 Lafarge S.A. Aktien wurden gekauft;
- 283 414 Lafarge S.A. Aktien wurden mit 250 218 LafargeHolcim Aktien getauscht; und
- 40 802 Lafarge S.A. Optionen wurden 2018 ausgeübt. Ein Lafarge S.A. Aktienoptionsplan endete im Juni 2018 und die verbleibenden 584 013 Lafarge S.A. Optionen sind verfallen.

Nach der Verteilung der Reserven von Lafarge SA und in Anwendung der Definition „Parität“ im Liquiditätsvertrag, das Austauschverhältnis wurde angepasst von 0.945 (eine Lafarge SA Aktie für 0.945 LafargeHolcim Ltd Aktie) zu 0.884 (eine Lafarge SA Aktie für 0.884 LafargeHolcim Ltd Aktie).

Ausstehende Aktienoptionen

Die Bestandesveränderung der ausstehenden Aktienoptionen und deren durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis sind in der folgenden Tabelle ersichtlich:

		Durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis ¹	Anzahl ¹	
			2018	2017
1. Januar	CHF	64,29	3 443 251	4 127 010
Gewährte Optionen innerhalb eines Erdienungszeitraums ²	CHF	55,65	283 506	0
Veränderung des Austauschverhältnisses des Lafarge Aktienoptionplans	CHF	76,36	(75 088)	0
Verwirkte Optionen	CHF	51,82	(318 049)	(169 723)
Ausgeübte Optionen	CHF	39,06	(23 240)	(95 923)
Verfallene Optionen	CHF	102,00	(611 824)	(418 113)
31. Dezember	CHF	54,95	2 698 556	3 443 251
Davon am Jahresende ausübbar			1 276 254	1 794 103

¹ Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen und/oder Aktiendividende.

² Diese Optionen werden nicht vor Ende der 5-jährigen Sperrfrist ausgeliefert und unterliegen dem Grad der Erfüllung von festgelegten Leistungskriterien.

Der durchschnittlich gewichtete Aktienkurs der im 2018 ausgeübten Optionen beträgt CHF 50.44 (2017: CHF 54.08). Die am Jahresende ausstehenden

Aktienoptionen haben folgende Verfalldaten und berechtigen zum Erwerb einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd zu den nachstehenden Ausübungspreisen:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis ¹	Anzahl ¹	
			2018	2017
2008	2020	CHF 62,95	33 550	33 550
2010	2018	CHF 67,66	0	95 557
2010	2022	CHF 70,30	33 550	33 550
2011	2019	CHF 63,40	113 957	113 957
2012	2020	CHF 54,85	165 538	165 538
2013	2021	CHF 67,40	122 770	122 770
2014	2022	CHF 64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF 64,40	33 550	33 550
2015 (2008 ²)	2018	CHF 108,36	0	551 892
2015 (2009 ²)	2019	CHF 34,63	69 812	85 677
2015 (2010 ²)	2020	CHF 57,80	184 481	197 212
2015 (2011 ²)	2020	CHF 50,14	127 269	139 000
2015 (2012 ²)	2020	CHF 40,56	167 042	189 418
2015	2023	CHF 66,85	144 970	144 970
2015	2023	CHF 63,55	47 333	47 333
2015	2025	CHF 50,19	458 575	652 939
2016	2026	CHF 53,83	650 223	736 806
2018	2028	CHF 55,65	246 404	-
Total			2 698 556	3 443 251

¹ Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen und/oder Gratisaktien.

² Diese Optionen wurden im Rahmen des Lafarge Aktienplans gewährt. Die Zahlen in dieser Tabelle wurden umgerechnet mit dem Stichtagskurs per Ende Dezember und beruhen auf dem tatsächlichen Umtauschverhältnis von 0.884. Das Jahr in Klammer ist das ursprüngliche Datum der Optionsgewährung und der Ausübungspreis ist umgerechnet von EUR zu CHF zum Kurs des Bilanzstichtags von 1.13.

17. Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten

17.1 Rechnungslegungsgrundsätze Rekultivierung und andere Umweltrückstellungen

Der Konzern berücksichtigt die Wiederherstellungskosten einer Abbaustätte in den Urzustand, wo eine rechtliche oder faktische Verpflichtung dazu besteht. Die geschätzten zukünftigen Kosten für bekannte Rückstellungsverpflichtungen werden pro Abbauort ermittelt und basierend auf dem Barwert der geschätzten zukünftigen Kosten berechnet. Die Kosten für die Bildung einer Rückstellung, die vor Beginn des Rohmaterialabbaus erfasst wird, sind in den Sachanlagen enthalten und werden über die Nutzungsdauer der Abbaustätte abgeschrieben. Jede Anpassung der Rückstellung aufgrund von weiteren Umweltschäden, welche auf die Abbauproduktivitäten zurückzuführen sind, wird während der Abbauphase des Rohmaterialvorkommens über die Betriebskosten erfasst. Sie widerspiegelt die bestmögliche Schätzung der Kosten zur Erfüllung der Wiederherstellungspflicht am Ende der Berichtsperiode.

Wenn sich die Bewertung einer Rückstellung aufgrund einer geänderten Annahme bezüglich Fälligkeit, der Höhe des Geldabflusses oder des Diskontierungssatzes verändert, wird diese Differenz den Kosten des entsprechenden Vermögenswertes im Ausmass, in dem diese zu den Sachanlagen gehören, zu- oder abgeschrieben. Sämtliche Rückstellungen werden zum Barwert der erwarteten Ausgaben bewertet.

Restrukturierungskosten

Eine Rückstellung für Restrukturierungskosten wird angesetzt, wenn die Restrukturierung vom Management beschlossen wurde, ein detaillierter, formaler Plan existiert, und der Konzern bei den Betroffenen eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass er den Restrukturierungsplan umsetzen wird, entweder durch Ankündigung der wichtigsten Elemente des Plans an die Beteiligten oder durch Beginn der Umsetzung des Plans und die Erfassung der damit zusammenhängenden Restrukturierungskosten. Die Rückstellung umfasst nur direkte Kosten aus der Restrukturierung, wie Abfindungen, Kosten für Frühpensionierungen,

Kosten für Kündigungsfristen, in denen nicht gearbeitet wird, und andere Kosten, welche direkt auf die Schliessung von Anlagen zurückzuführen sind.

Übrige Rückstellungen

Eine Rückstellung wird angesetzt, wenn aufgrund von Ereignissen in der Vergangenheit eine rechtliche oder faktische Verpflichtung besteht und es wahrscheinlich ist, dass deren Erfüllung für das Unternehmen mit einem Abfluss von Ressourcen verbunden ist und eine zuverlässige Schätzung des Betrages gemacht werden kann, der zur Begleichung der Verpflichtung notwendig ist.

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen infolge vergangener Ereignisse, deren Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer ungewisser künftiger Ereignisse erst noch bestätigt wird, die nicht vollständig unter der Kontrolle von LafargeHolcim liegen. Dementsprechend werden sie nur in den Erläuterungen zum Konzernabschluss offengelegt.

17.2 Rückstellungen

Mio. CHF	Rekultivierung und andere Umwelt- rückstellungen	Spezifische Geschäfts- risiken	Restrukturie- rungskosten	Übrige Rück- stellungen	Total 2018	Total 2017
1. Januar	916	633	279	564	2 393	2 580
Veränderung Konsolidierungskreis	3	0	0	3	5	(6)
Umklassierung zu den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(3)	0	0	(6)	(9)	0
Gebildete Rückstellungen	75	98	183	65	421	647
Während des Jahres verwendete Rückstellungen	(58)	(174)	(124)	(173)	(529)	(488)
Während des Jahres aufgelöste Rückstellungen	(63)	(45)	(31)	(75)	(214)	(392)
Aufzinsung und Zinssatzänderungen	25	2	0	2	29	36
Veränderung Währungsumrechnung	(35)	(43)	(8)	(24)	(111)	18
31. Dezember	860	470	300	356	1 985	2 393
Davon kurzfristige Rückstellungen	58	153	186	46	443	592
Davon langfristige Rückstellungen	802	317	114	309	1 542	1 801

Spezifische Geschäftsrisiken

Die gesamten Rückstellungen für spezifische Geschäftsrisiken betragen per 31. Dezember 2018 CHF 470 Millionen (2017: CHF 633 Millionen). Spezifische Geschäftsrisiken umfassen Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten und Vertragsrisiken, die im Zusammenhang mit Kaufpreissallokationen (Purchase Price Allocation, PPA) erfasst wurden. Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten wurden vor allem im Zusammenhang mit kommerziellen und wettbewerbsrechtlichen Streitfällen, Umweltklagen und Produkthaftung gebildet, um rechtliche und administrative Kosten abzudecken.

Der Zeitpunkt des Geldabflusses der Verbindlichkeiten aus Rechtsstreitigkeiten ist unsicher, da er stark von Verwaltungs- und Rechtsverfahren abhängt.

Aus Vertraulichkeitsgründen hat das Management entschieden die Offenlegung im Zusammenhang mit gewissen Rückstellungen einzuschränken, da sonst die Position des Konzerns beeinträchtigt werden könnte.

Restrukturierungskosten

Die Rückstellungen für Restrukturierungskosten beziehen sich auf verschiedene Sanierungsprogramme und belaufen sich per 31. Dezember 2018 auf CHF 300 Millionen (2017: CHF 279 Millionen).

Diese Rückstellungen sollten vorwiegend innerhalb der nächsten ein bis drei Jahre zu einem Geldabfluss führen.

Übrige Rückstellungen

Übrige Rückstellungen umfassen hauptsächlich Rückstellungen, welche andere vertragliche Verbindlichkeiten abdecken und belaufen sich auf CHF 356 Millionen (2017: CHF 564 Millionen). Die Zusammensetzung dieser Position ist vielfältig und enthält per 31. Dezember 2018 unter

anderem: verschiedene Abgangsentschädigungen für Mitarbeitende, Rückstellungen für Krankenversicherungen und Altersvorsorge, welche nicht als Pensionskassenverpflichtungen (Vorsorgeplan) qualifiziert werden können und Rückstellungen im Zusammenhang mit Umsatzsteuern und anderen Abgaben. Der erwartete Zeitpunkt des zukünftigen Geldabflusses ist ungewiss.

17.3 Eventualverbindlichkeiten, Garantien, Kaufverpflichtungen und Eventualforderungen *Eventualverbindlichkeiten*

Der Konzern wird als Teil der laufenden Geschäftstätigkeit in Rechtsverfahren verwickelt wie Klagen, Ansprüche verschiedener Art, Untersuchungen und Verfahren unter anderem im Zusammenhang mit Produkthaftung, Handelssachen, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit usw. Der Konzern ist in Ländern tätig, in denen politische, ökonomische, soziale und rechtliche Entwicklungen die Geschäftstätigkeit beeinträchtigen könnten.

Im Zusammenhang mit Veräusserungen von Gesellschaften in den letzten Jahren hat der Konzern geschäftsübliche Zusicherungen gewährt, insbesondere für buchhalterische, steuerliche, prozessuale, arbeits- und umweltrechtliche Angelegenheiten sowie im Zusammenhang mit der Einhaltung von Gesetzen. LafargeHolcim und seine Konzerngesellschaften wurden oder werden möglicherweise mit Forderungsansprüchen aus derartigen Zusicherungen konfrontiert.

Der Konzern ist in unterschiedlichen Ausmassen Unsicherheiten in Bezug auf Steuerangelegenheiten, regulatorische Überprüfungen und Revisionen ausgesetzt. Die buchhalterische Darstellung der Ertragssteuern des Konzerns basiert auf eigenen internen Analysen, gegebenenfalls mit Unterstützung von externen

Beratern. Der Konzern überwacht fortlaufend seine globale Steuersituation und überall wo Unsicherheiten entstehen, beurteilt der Konzern die potenziellen Konsequenzen und verbucht, abhängig von der Position des Konzerns und des daraus resultierenden Verlustrisikos, entweder eine Verbindlichkeit oder legt eine Eventualverbindlichkeit offen.

Per 31. Dezember 2018 beliefen sich die Eventualverbindlichkeiten des Konzerns auf CHF 1 637 Millionen (2017: CHF 1 354 Millionen). Der Anstieg steht hauptsächlich im Zusammenhang mit steuerrechtlichen Eventualverbindlichkeiten. Vorbehaltlich der in der Erläuterung 17.2 enthaltenen und zurückgestellten Sachverhalte, kam der Konzern aufgrund der Unsicherheiten bei der Bewertung der unten beschriebenen Angelegenheiten zum Schluss, dass für bestimmte Verpflichtungen die potenziellen Wertabflüsse nicht verlässlich geschätzt werden können. Über die unten beschriebenen Ereignisse hinaus sind keine weiteren Verfahren hängig, welche nach Einschätzung des Konzerns wesentlichen Einfluss auf Geschäftsverlauf, Finanzposition oder Konzernernfolg hätten.

Im Folgenden werden die wesentlichen, zurzeit laufenden, rechtlichen und steuerrechtlichen Verfahren beschrieben.

Rechts- und Steuerstreitigkeiten mit neuen Entwicklungen seit der letzten Berichtsperiode

Im Juni 2012 sowie, nach einer erfolgreichen Anfechtung der Verfügung, nochmals im August 2016 verfügte die indische Wettbewerbsbehörde (Competition Commission of India, CCI) eine Busse gegen Ambuja Cements Ltd. („ACL“), ACC Limited („ACC“) und die veräusserte Tochtergesellschaft Lafarge India, für welche der Konzern eine Garantie zur Schadloshaltung übernommen hat. Die Verfügung bezichtigte diese und weitere

indische Zementproduzenten der Preisabsprache und erlegte den Zementunternehmen und ihrem Branchenverband Bussen auf. Per 31. Dezember 2018 beläuft sich der Totalbetrag für die Bussen der drei Unternehmen inklusive Zinsen auf CHF 476 Millionen. Die Unternehmen erhoben beim zuständigen Gericht (Competition Appellate Tribunal, Compat) Einspruch gegen die Verfügung. Aufgrund der Zwischenverfügung, die vom Compat im Jahr 2016 ausgesprochen wurde, hinterlegten die Unternehmen bereits 10 Prozent der Busse bei einem Finanzinstitut. Diese Kaution ist mit einem Sicherungsrecht zugunsten des Compat versehen. Im Mai 2017 wurden alle laufenden Verfahren vor dem Compat an das Berufungsgericht (National Company Law Appellate Tribunal, NCLAT) weitergeleitet. Im Juli 2018 wies das NCLAT den Einspruch der Unternehmen gegen die Verfügung der CCI zurück und bestätigte die verhängten Bussen. Die Unternehmen erhoben beim obersten Gerichtshof Einspruch, der am 5. Oktober 2018 zugelassen wurde, und es wurde eine Fortführung der vom Compat ausgesprochenen Zwischenverfügung angeordnet. Die Anhörungen vor dem obersten Gerichtshof könnten 2019 stattfinden.

Am 31. Dezember 2010 hat die Mehrheit der Aktionäre in einer ausserordentlichen Generalversammlung dem Zusammenschluss von Lafarge Brasil S.A. in die LACIM zugestimmt. Zwei Minderheitsaktionäre (Maringa und Ponte Alta), welche zusammen 8,93 Prozent halten, stimmten diesem Zusammenschluss nicht zu und machten von ihrem Rückzugsrecht gemäss brasilianischem Gesellschaftsrecht Gebrauch. In Anwendung dieses Rechts wurde ihnen der Betrag von CHF 22 Millionen (BRL 76 Millionen) zugesprochen und von Lafarge Brasil S.A. ausbezahlt. Im März 2013 erwirkten die beiden Aktionäre einen erstinstanzlichen Entscheid, welcher die Lafarge Brasil S.A. zu einer Zahlung in

der Höhe der Differenz zwischen dem für die Aktien bezahlten Betrag zum Zeitpunkt der Ausübung des Rückzugsrechts der Kläger (basierend auf dem Buchwert) und dem Preis pro Aktie, berechnet aufgrund eines Marktwerts verpflichtet. Dieser Betrag belief sich auf CHF 108 Millionen (BRL 366 Millionen) zum Zeitpunkt des Urteils. Nach einer ersten erfolglosen Anfechtung dieses Urteils von Lafarge Brasil S.A. im September 2017 hat das Kammergericht eine weitere Anfechtung, eingereicht von LafargeHolcim (Brasil) S.A., abgewiesen. Im Februar 2018 wurde mit den Klägern eine Vergleichsvereinbarung unterzeichnet und alle vereinbarten Vergleichszahlungen wurden bis 30. Juni 2018 geleistet. Die entsprechenden Gerichtsverfahren wurden eingestellt.

Das Strafverfahren in Frankreich im Zusammenhang mit mutmasslichen Geschäften der Lafarge Cement Syria mit terroristischen Organisationen in den Jahren 2013 und 2014 wird derzeit von den Untersuchungsrichtern in Paris behandelt. Der Konzern hat seine interne unabhängige Untersuchung zu den vorgeworfenen zugrunde liegenden Sachverhalten unter der Aufsicht des Verwaltungsrates abgeschlossen. Am 24. April 2017 hat der Konzern die wesentlichen Feststellungen aus der Untersuchung, sowie die vom Verwaltungsrat festgelegten Korrekturmassnahmen, kommuniziert. Am 28. Juni 2018 beschloss die Untersuchungsrichter, Lafarge SA einem Ermittlungsverfahren zu unterziehen, und es wurde Anklage gegen das Fehlverhalten einzelner Personen erhoben. Zusätzlich forderten die Untersuchungsrichter Lafarge SA auf, eine Kaution in Höhe von EUR 30 Millionen zu hinterlegen. Ungeachtet der Berechtigung der Anklage war ein Ermittlungsverfahren gegen Lafarge SA zu erwarten, da bereits zuvor ein Ermittlungsverfahren gegen mehrere ehemalige Führungskräfte des Unternehmens eingeleitet wurde. Lafarge

SA hat diese Anklage im Dezember 2018 angefochten, da diese nach Ansicht des Unternehmens die Verantwortlichkeiten von Lafarge SA nicht angemessen wiedergibt. LafargeHolcim hat beschlossen, vorsorglich eine Rückstellung in Höhe von CHF 35 Millionen zu bilden. Basierend auf den zum heutigen Stand verfügbaren Informationen gibt es keine Hinweise darauf, dass das Ermittlungsverfahren mit grosser Wahrscheinlichkeit zu weiteren wesentlichen negativen finanziellen Auswirkungen für den Konzern führen wird.

In Ungarn existiert seit einigen Jahren ein Rechtsstreit über das Eigentum an Vermögenswerten und Schadenersatzforderungen im Rahmen der Privatisierung eines der früheren Zementwerke von Holcim in Ungarn. Das Zementwerk wurde vor einigen Jahren geschlossen und verbleibt inaktiv. Der Konzern geht davon aus, dass das Zementwerk von der Gegenpartei im Prozess unrechtmässig besetzt ist. Dieser Rechtsstreit wird vor mehreren verschiedenen Gerichten in Ungarn geführt, doch LafargeHolcim wird ihre Rechtsposition weiterhin vor allen zuständigen Gerichten verteidigen.

Im November und Dezember 2016 haben die indonesischen Steuerbehörden eine finale Einschätzung zu der im Jahr 2010 im Zusammenhang mit Refinanzierungen bezahlten Unternehmens- und Quellensteuer der Lafarge Cement Indonesia ausgestellt, welche die Bezahlung von CHF 34 Millionen (IDR 500 Milliarden), inklusive damit verbundener Bussen, verlangt. Lafarge Cement Indonesia hat gegen diesen Entscheid beim Steuergericht Berufung eingelegt, um ihre ursprüngliche Steuererklärung zu verteidigen. Im Falle eines negativen Ausgangs für die Lafarge Cement Indonesia würde die gesamte Forderung aufgrund zusätzlicher Bussen für die Berufung per 31. Dezember 2018 CHF 68 Millionen (IDR 1 Billion) betragen. Im November 2018 hat der

Konzern eine Vereinbarung über die Veräusserung seiner Beteiligung an PT Holcim Indonesia Tbk. einschliesslich deren Tochtergesellschaft PT Lafarge Cement Indonesia an Semen Indonesia abgeschlossen. Aufgrund einer Garantie zur Schadloshaltung, die der Konzern für PT Holcim Indonesia Tbk. übernommen hat, haftet der Konzern weiterhin für solche Ansprüche.

Im Juli 2016 hat die Lafarge Brasil S.A. einen Entscheid des brasilianischen Bundesfinanzamts erhalten, welcher den steuerlichen Abzug eines Goodwills aus den Jahren 2011 und 2012 nicht akzeptiert. Der strittige Betrag beläuft sich per 31. Dezember 2018 auf CHF 84 Millionen (BRL 332 Millionen) und enthält potenzielle Bussen und Zinsen. Nach Anfechtung des Entscheids erhielt das Unternehmen im August 2018 von der Widerspruchsstelle für Steuersachen einen positiven Bescheid. Das brasilianische Bundesfinanzamt hat diesen Bescheid beim obersten Gerichtshof angefochten. Zusätzlich erhielt LafargeHolcim (Brasil) S.A. im November 2018 einen ähnlichen Entscheid des brasilianischen Bundesfinanzamts, in dem wiederum die von der Gesellschaft in erster Instanz angefochtene Rücknahme des steuerlichen Abzugs eines Goodwills aus den Jahren 2013 und 2014 gefordert wird. Der strittige Betrag beläuft sich in dieser zweiten Sache auf CHF 65 Millionen (BRL 258 Millionen).

Sowohl Ambuja Cements Ltd. („ACL“) als auch ACC Limited („ACC“) hatten im Einkommensteuerbescheid für die Jahre 2006/07 bis 2015/16 ein Anrecht auf Anreize in Form von verbrauchssteuerlichen Vorteilen. Die Unternehmen verfochten in ihren Steuererklärungen den Standpunkt, dass die genannten Anreize die Natur von Kapitalzuflüssen haben und daher nicht der Ertragssteuer unterliegen. Die für die Einkommensteuer zuständige Behörde hatte diese Position für die

Veranlagungsjahre 2006/07 bis 2012/13 konsequent nicht akzeptiert, und die Unternehmen fochten die Verfügung des Assessing Officer beim Commissioner of Income Tax – Appeals (CIT-A) an. In den vergangenen Geschäftsjahren hatten ACC und ACL das Risiko als wahrscheinlich klassifiziert und dafür in Höhe eines Gesamtbetrags von CHF 122 Millionen Rückstellungen getroffen. Im laufenden Jahr entschied der CIT-A in dieser Sache für mehrere Veranlagungsjahre zugunsten von ACC und ACL. Angesichts der Reihe an wiederholten positiven Verfügungen haben die Unternehmen das Risiko neu bewertet und kamen zu dem Schluss, dass das Risiko eines letztendlichen Abflusses von Mitteln für diese Sache nicht mehr wahrscheinlich ist. ACC und ACL haben die bestehenden Rückstellungen in Höhe von CHF 122 Millionen daher aufgelöst. Bis zur endgültigen Rechtssicherheit in dieser Sache wurde der genannte Betrag unter den Eventualverbindlichkeiten ausgewiesen.

Bereits in vorherigen Berichtsperiode offengelegte Eventualverbindlichkeiten ohne neue Entwicklungen seit der letzten Berichterstattung

Am 28. Mai 2014 hat das Conselho Administrativo de Defesa Económica (CADE) eine Verfügung gegen Holcim Brasilien und weitere brasilianische Zementhersteller wegen Preisabsprachen und anderen Verstössen gegen das Wettbewerbsrecht erlassen. Die Verfügung beinhaltet die Anordnung von Verhaltensanweisungen wie das Verbot von Greenfield-Projekten, Veräusserung eines Transportbetonwerks, Fusionen und Übernahmen sowie Bussen gegen die beklagten Unternehmen. Diese Verfügung wurde am 21. September 2015 vollstreckbar und findet Anwendung auf Holcim Brasilien. Gegen das Unternehmen wurde eine Busse per Datum der Verfügung von CHF 150 Millionen (BRL 508 Millionen) verhängt. Im September 2015 hat Holcim

Brasilien diese Verfügung angefochten und ein Zementwerk wurde als Sicherheit hinterlegt. Die Busse sowie die Verhaltensanweisungen, welche vom CADE verhängt wurden, wurden von zwei Entscheidungen des erstinstanzlichen Gerichts am 29. September 2016 und 21. Oktober 2016 ausgesetzt. Solange CADE nicht erfolgreich Berufung einlegt, ist die Aussetzung bis zum endgültigen Gerichtsentscheid zur CADE Verfügung gültig. Inklusive Zins und währungsbedingten Anpassungen beläuft sich die Busse per 31. Dezember 2018 auf rund CHF 190 Millionen (BRL 750 Millionen).

Garantien

Per 31. Dezember 2018 beliefen sich die im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit abgegebenen Garantien auf CHF 888 Millionen (2017: CHF 873 Millionen).

Kaufverpflichtungen

Als Teil des normalen Geschäftsgangs geht der Konzern Kaufverpflichtungen für Güter und Dienstleistungen ein und kauft und verkauft Investitionsobjekte, assoziierte Unternehmen, Konzerngesellschaften und Teile davon. Es ist üblich, dass der Konzern Offerten macht oder Kauf- oder Verkaufsoptionen im Zusammenhang mit solchen Akquisitionen oder Devestitionen eingeht.

Per 31. Dezember 2018 beliefen sich die Kaufverpflichtungen des Konzerns auf CHF 1 946 Millionen (2017: CHF 1 577 Millionen). Diese beinhalten CHF 1 528 Millionen (2017: CHF 1 303 Millionen) in Bezug auf den Kauf von diversen Produkten, Vorräten und Dienstleistungen und CHF 418 Millionen (2017: CHF 274 Millionen) in Bezug auf den Kauf von Sachanlagen.

Eventualforderungen

Eine Eventualforderung ist ein möglicher Vermögenswert, der aus vergangenen Ereignissen resultiert und dessen Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse bedingt sind, die nicht vollständig unter der Kontrolle des Konzerns stehen. Per 31. Dezember 2018 beliefen sich die Eventualforderungen für diverse Forderungen und Ansprüche zu Gunsten des Konzerns auf CHF 25 Millionen (2017: CHF 126 Millionen), sie sind bewertet zum potenziell maximal erzielbaren Betrag.

18. Aktionärsinformationen

18.1 Eigenkapital

LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd. hat am 28. November 2018 nachrangige festverzinsliche rücksetzbare Perpetual Notes mit einem Coupon von 3,5% p.a. in Höhe von CHF 200 Millionen ausgegeben.

In Übereinstimmung mit den Bestimmungen von IAS 32 *Finanzinstrumente – Darstellung* und angesichts ihrer Merkmale wurden diese Instrumente 2018 in Höhe von insgesamt CHF 200 Millionen im Konzernabschluss im Eigenkapital erfasst und von LafargeHolcim Ltd garantiert.

Mehrkosten, welche direkt der Emission von Namenaktien und Aktienoptionen zuzuschreiben sind, werden als Abzugsposition im Eigenkapital abzüglich Steuereffekte erfasst.

Eigene Aktien (durch den Konzern gehaltene eigene Eigenkapitalinstrumente) werden als eine Eigenkapitalminderung zu Akquisitionskosten erfasst und später nicht neu bewertet. Wenn solche eigene Aktien verkauft werden, wird der Gewinn oder der Verlust aus dem Verkauf im Eigenkapital abzüglich Steuereffekte erfasst.

18.2 Aktieninformationen

Anzahl Namenaktien per 31. Dezember	2018	2017
Total ausstehende Aktien	596 172 233	597 210 931
Eigene Aktien		
Aktienrückkaufprogramm	10 283 654	8 841 454
Reserviert für aktienbezogene Vergütungen	453 193	856 695
Total eigene Aktien	10 736 847	9 698 149
Total ausgegebene Aktien	606 909 080	606 909 080
Aktien aus bedingtem Kapital		
Reserviert für Wandelanleihen	1 422 350	1 422 350
Total Aktien aus bedingtem Kapital	1 422 350	1 422 350
Total Aktien	608 331 430	608 331 430

Der Nominalwert pro Aktie beträgt CHF 2.00. Das Aktienkapital beläuft sich nominal auf CHF 1 214 Millionen (2017: CHF 1 214 Millionen) und der Nominalwert der eigenen Aktien beläuft sich auf CHF 612 Millionen (2017: CHF 554 Millionen).

Der Konzern gab 2017 die Lancierung eines Aktienrückkaufprogramms mit dem Ziel der Kapitalreduktion von bis zu CHF 1 Milliarde während der Periode 2017/2018 bekannt. Das Programm wurde über eine zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange abgewickelt.

Am 2. März 2018 gab der Konzern das Ende des Aktienrückkaufprogramms bekannt. Das Programm wurde am 2. März 2018 abgeschlossen. Der Konzern kaufte 10 283 654 eigene Aktien im Gesamtwert von CHF 581 Millionen zu einem Durchschnittspreis pro Aktie von CHF 56.54 zurück.

19. Transaktionen von nahestehenden Personen

19.1 Transaktionen und Beziehungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung

Entschädigung der obersten Führungsgremien

Verwaltungsrat

Im Jahr 2018 erhielten die zwölf nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung von insgesamt CHF 4,7 Millionen, inklusive obligatorischer Sozialversicherungsbeiträge (2017: CHF 5,2 Millionen). In Form von Honoraren in bar wurden CHF 2,7 Millionen (2017: CHF 3,2 Millionen), in Form von Sozialversicherungsbeiträgen CHF 0,02 Millionen (2017: CHF 0,1 Millionen), in Aktien CHF 1,9 Millionen (2017: CHF 2,0 Millionen) und als andere Entschädigungen CHF 0,2 Millionen (2017: CHF 0,2 Millionen) entrichtet.

Die Entschädigung des Verwaltungsrats im Jahr 2018 war tiefer als in 2017 aufgrund des Wegfalls von zusätzlichem Honorar im Zusammenhang mit Zeitaufwand für die Regelung der CEO-Nachfolge in 2017.

Konzernleitung

Die Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung belief sich auf CHF 30,4 Millionen (2017: CHF 32,3 Millionen inklusive getätigte Zahlungen an den ehemaligen CEO). Darin enthalten sind die Grundgehälter, andere fixe und variable Entschädigungen von CHF 16,6 Millionen (2017: CHF 15,8 Millionen), aktienbezogene Entschädigungen von CHF 10,6 Millionen (2017: CHF 11,7 Millionen) und Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen und Vorsorgeeinrichtungen von CHF 3,2 Millionen (2017: CHF 4,8 Millionen).

Entschädigung an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurden acht ehemaligen Konzernleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 10,6 Millionen ausgerichtet (2017: CHF 7,8 Millionen für vier ehemalige Mitglieder).

Darlehen an Organmitglieder

Per 31. Dezember 2018 bestand ein Darlehen an ein Mitglied der Konzernleitung in Höhe von CHF 0,1 Millionen. Es bestanden keine Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrates oder an nahestehende Parteien von Organmitgliedern.

Übrige Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet LafargeHolcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der LafargeHolcim Ltd von ihren Mitarbeitern und an ihre Mitarbeiter sowie auf dem freien Markt. In den Jahren 2018 und 2017 hat der Konzern keine Aktien der LafargeHolcim Ltd von Mitgliedern der Konzernleitung erworben.

Im Zuge der Fusion hat LafargeHolcim folgende Transaktionen mit nahestehenden Personen oder Gesellschaften identifiziert:

Lafarge S.A. hat (im Zusammenhang mit einer 2008 durchgeführten Akquisition) seitens der Orascom Construction Industries S.A.E. (nachfolgend OCI) Garantien zur Schadloshaltung zugesichert bekommen und unterhält mit OCI einen Kooperationsvertrag. Herr Nassef Sawiris ist Geschäftsführer und Verwaltungsrat der Orascom Construction Industries N.V., der Muttergesellschaft von OCI, und zudem ehemaliger Verwaltungsrat der Lafarge S.A. sowie zur Zeit Verwaltungsrat von LafargeHolcim. LafargeHolcim hat zurzeit aus der zugesicherten Schadloshaltung einen Ersatzanspruch gegen OCI. Die Absicht des am 9. Dezember 2007 eingegangenen Kooperationsvertrags ist, dass OCI an Ausschreibungen für den Bau von Fabriken in Ländern, in denen OCI über die von LafargeHolcim benötigten Ressourcen verfügt, partizipieren kann. Es gibt keine ausstehenden Rechnungen und Forderungen aus diesem Vertrag per 31. Dezember 2018.

20. Cash flow

Cash flow aus betrieblicher Tätigkeit - Analyse der Veränderung des Nettoumlaufvermögens

Mio. CHF	2018	2017
Zunahme Vorräte	(416)	(272)
Zunahme Forderungen	(38)	(379)
Zunahme andere kurzfristige Forderungen exklusive finanzielle Forderungen und Ertragssteuerforderungen	(48)	(88)
Zunahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	267	360
Abnahme Verbindlichkeiten exklusive finanzielle Verbindlichkeiten und Ertragssteuerverbindlichkeiten	(591)	(546)
Veränderung Nettoumlaufvermögen	(826)	(925)

Informationen zum cash flow aus Investitionstätigkeit

Mio. CHF	2018	2017
Kauf von Sachanlagen netto		
Ersatzinvestitionen	(1 008)	(1 048)
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	126	167
Investitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Produktkapazität und Sicherstellung der Konkurrenzfähigkeit	(882)	(881)
Erweiterungsinvestitionen	(403)	(474)
Total Kauf von Sachanlagen netto (a)	(1 285)	(1 355)
Kauf von Konzerngesellschaften (abzüglich erworbene flüssige Mittel)	(176)	55
Verkauf von Konzerngesellschaften (abzüglich veräusserte flüssige Mittel)	172	858
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		
Erhöhung Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	(5)	(5)
Zunahme übriges Anlagevermögen	(204)	(341)
Total Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen	(209)	(346)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		
Reduktion Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	19	22
Abnahme übriges Anlagevermögen	93	91
Total Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen	112	113
Total (Kauf) Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto (b)	(100)	680
Total cash flow aus Investitionstätigkeit (a + b)	(1 386)	(675)

Cash flow aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften

Mio. CHF	Akquisitionen		Desinvestitionen	
	2018	2017	2018	2017
	Total	Total	Total	Total
Flüssige Mittel	(20)	(59)	12	86
Übriges Umlaufvermögen	(20)	(73)	23	355
Sachanlagen	(52)	(353)	100	868
Übriges Anlagevermögen	(22)	(28)	34	161
Kurzfristige Verbindlichkeiten	21	253	(62)	(457)
Langfristige Rückstellungen	4	10	(1)	(40)
Andere langfristige Verbindlichkeiten	24	256	(11)	(297)
Nettoaktiven	(65)	7	95	676
Nicht beherrschende Anteile	0	(3)	0	(115)
(Erworbene) Verkaufte Nettoaktiven	(65)	4	95	561
(Erworbener) Veräusserter Goodwill	(129)	(27)	4	88
Fair Value der zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteile	1	20	0	0
Nettoverlust(-gewinn) aus Veräusserungen	0	0	(49)	285
Total (Kauf-) Verkaufspreis	(193)	(3)	50	934
Erworbene (Verkaufte) flüssige Mittel	20	59	(12)	(86)
Bezahlte Steuern und Veräusserungskosten	(3)	0	(9)	(174)
Aufgeschobene Gegenleistung	0	0	143	185
Netto cash flow	(176)	55	172	858

21. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Am 31. Januar 2019 hat der Konzern den Verkauf der 80,6-Prozent-Beteiligung an Holcim Indonesia an Semen Indonesia für einen Unternehmenswert von CHF 1,75 Milliarden auf Basis von 100 Prozent abgeschlossen.

Im Januar 2019 hat der Konzern die Betonfertigteil- und Transportbetonaktivitäten von Alfons Greten Betonwerk in Norddeutschland übernommen.

Der Konzern hat am 1. Februar 2019 Transit Mix Concrete Co., einen führenden Anbieter von Baustoffen in Colorado und Tochter von Continental Materials Corporation, übernommen.

Der Konzern hat am 1. März 2019 Colorado River Concrete, bestehend aus einem Transportbetonwerk in Fort Worth (Texas), übernommen.

Am 1. März 2019 hat der Konzern die Transportbeton-Aktivitäten von Donmix in Australien, bestehend aus fünf Transportbetonwerken an der Bass Coast im Bundesstaat Victoria, übernommen.

22. Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung

Der Konzernabschluss wurde vom Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd am 6. März 2019 zur Veröffentlichung freigegeben und bedarf der Genehmigung durch die Generalversammlung vom 15. Mai 2019.

An die Generalversammlung der LafargeHolcim Ltd, Rapperswil-Jona

Zürich, 6. März 2019

Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der LafargeHolcim AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2018, der Konzernerfolgsrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, dem Konzerneigenkapitalnachweis und der Konzerngeldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seite 162 bis 260) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den International Standards on Auditing (ISA) und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung“ unseres Berichtes weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands sowie dem Code of Ethics for Professional Accountants des International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA

Code), und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Zusammenfassung unseres Prüfansatzes

Prüfungsumgang

- Wir haben den Prüfungsumfang, insbesondere die zu prüfenden Teilbereiche, basierend auf Kontosalden und signifikanten Risiken ausgewählt.
- Wir haben eine ausreichende und geeignete Prüfungsabdeckung der Gruppe erzielt.
- Details der Abdeckung sind auf Seite 264 ersichtlich.

Konzern-Wesentlichkeit

- CHF 123 Millionen
- 5% des normalisierten 3-Jahres-Durchschnitts des Konzerngewinns vor Steuern

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

- Goodwill
- Sachanlagen
- Steuern
- Regelkonformität

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der

Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Goodwill

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Die Konzernbilanz weist CHF 14 045 Millionen Goodwill aus, welche 23,5% der gesamten Gruppenaktiven entsprechen. In Übereinstimmung mit IFRS sind diese Positionen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units, CGUs) zugeordnet, welche jährlich anhand von Discounted Cashflow-Modellen zur Bestimmung des erzielbaren Betrags der CGUs, welcher mit dem Buchwert der Nettoaktiven, inklusive dem Goodwill verglichen wird, auf Wertminderungen geprüft werden. Übersteigt der Buchwert den erzielbaren Betrag würde dies zu einer Wertbeeinträchtigung führen.

Die jährliche Werthaltigkeitsprüfung des Goodwills wird als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt erachtet, da die zugrundeliegenden Annahmen Ermessensspielräumen unterliegen und von zukünftigen Marktentwicklungen abhängen, die inhärent ungewiss sind, sowie aufgrund der Wesentlichkeit der Salden insgesamt. Wir verweisen auf Anhang 11.3 für die bedeutenden Annahmen in der Werthaltigkeitsprüfung des Goodwills.

In der Beurteilung des erzielbaren Betrags muss die Geschäftsleitung Schätzungen zukünftiger Cashflows vornehmen. In der Bestimmung zukünftiger Cashflows macht die Geschäftsleitung Annahmen zur zukünftigen Profitabilität, welche das Umsatzwachstums und operative Margen, sowie die Einschätzung des anwendbaren Diskontierungssatzes umfassen. Das

Ergebnis der Überprüfung auf Wertbeeinträchtigungen kann bei veränderten zugrundeliegenden Annahmen signifikant abweichen. Für die Überprüfung auf Wertbeeinträchtigungen verweisen wir auf Anhang 11.3.

Gesamthaft wurden Wertbeeinträchtigungen von CHF 26 Millionen gegen den vorhandenen Goodwill verbucht. Siehe hierzu Anhang 11.3.

Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte adressiert

Wir berücksichtigten die von der Geschäftsleitung implementierten Kontrollen bei der Werthaltigkeitsprüfung sowie die Ermessensentscheide bei der Bestimmung der CGUs, denen der Goodwill zugeordnet ist.

Wir fokussierten unsere Prüfarbeiten basierend auf dem Risiko einer Wertbeeinträchtigung auf dem Goodwill, auf der Basis der Höhe der Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert der jeweiligen CGU.

Wir involvierten Deloitte-interne Bewertungsspezialisten um basierend auf externen Marktdaten eine unabhängige Erwartung der Diskontierungssätze zu bilden, die wir mit den Annahmen der Geschäftsleitung für die Diskontierungssätze und Länderrisikoprämien verglichen.

Für alle im Rahmen der Detailprüfung selektierten CGUs verglichen wir die grundlegenden operativen Annahmen der Modelle mit dem historischen Geschäftsverlauf, die vorgesehene Entwicklung der Nachfrage mit externen Wachstumsprognosen sowie die Entwicklung des Angebots mit Branchenstudien und jüngeren historischen Trends, speziell in Bezug auf Import- und Exportvolumen, sowie

zusätzlichen Gesprächen mit oberen Führungskräften auf CGU Ebene. Wir überprüften die sachlogische Korrektheit der Discounted Cashflow Modelle sowie der Datenextraktion aus Quelldokumenten.

Wir hinterfragten die Sensitivitätsanalysen der Geschäftsleitung und führten bei geringem Ausmass der Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert unsere eigenen Sensitivitätskalkulationen durch, um die Höhe dieser zu bestätigen.

Wir beurteilten die Angemessenheit der Offenlegungen der Geschäftsleitung in Bezug auf die Überprüfung der Wertbeeinträchtigungen sowie der zugrundeliegenden Sensitivitäten.

Im Rahmen dieser Prüfungshandlungen haben wir festgestellt, dass die Discounted Cashflow-Modelle der CGUs durch angemessene Daten und Annahmen gestützt sind. Wir schlussfolgerten, dass die angenommenen Diskontierungssätze in Übereinstimmung mit Drittparteinachweisen sowie den durch unsere Experten akzeptierten Bandbreiten lagen. Wir überprüften die Offenlegungen der Geschäftsleitung zu den bedeutenden Annahmen und Sensitivitäten und befanden diese für angemessen.

Sachanlagen
Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

In der Werthaltigkeitsprüfung der Sachanlagen bestehen erhebliche Ermessensspielräume. Sachanlagen werden auf CGU Ebene beurteilt. Die CGUs werden auf Werthaltigkeit hin überprüft, wenn Anzeichen für eine Wertbeeinträchtigung bestehen. Die Werthaltigkeitsprüfung anhand von Discounted Cashflow-Modellen durchgeführt, um den erzielbaren Betrag der CGUs zu bestimmen, welcher

mit dem Buchwert der langfristigen Vermögenswerte der CGUs verglichen wird. Ein Defizit des erzielbaren Betrags im Vergleich zum Buchwert würde in einer Wertbeeinträchtigung resultieren.

Da das Ergebnis der Werthaltigkeitsprüfung unter veränderten Annahmen signifikant abweichen könnte (siehe Anhang 11.2 für bedeutende Annahmen), ist die Werthaltigkeitsprüfung der Sachanlagen ein besonders wichtiger Prüfungssachverhalt.

Die bedeutenden Ermessensspielräume der durch die Geschäftsleitung gemachte Annahmen bei der Festlegung der diskontierten Geldflüsse sind ähnlich der zuvor im Rahmen des Goodwill beschriebenen Annahmen.

Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte adressiert

Wir berücksichtigten die von der Geschäftsleitung implementierten Kontrollen bei der Werthaltigkeitsprüfung sowie die Ermessensentscheide bei der Bestimmung der CGUs, denen die Sachanlagen zugeordnet sind.

Wir prüften die bedeutenden grundlegenden Annahmen und Daten in den Discounted Cashflow-Modellen ähnlich dem zuvor erläuterten Vorgehen der Werthaltigkeitsprüfung des Goodwills.

Im Rahmen unserer Prüfungshandlungen haben wir festgestellt, dass die Discounted Cashflow-Modelle der CGUs durch angemessene Daten und Annahmen gestützt sind.

Wir schlussfolgerten, dass die angenommenen Diskontierungssätze in Übereinstimmung mit Drittparteinachweisen

sowie den durch unsere Experten akzeptierten Bandbreiten lagen.

Wir überprüften die Offenlegungen der Geschäftsleitung zu den bedeutenden Annahmen und Sensitivitäten und befanden diese für angemessen.

Steuern

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Es bestehen erhebliche Ermessensspielräume in der Rechnungslegung der Ertragssteuern, insbesondere durch die hohe Anzahl von Rechtssystemen, in denen der Konzern operiert und dem Einfluss der entsprechenden bedeutsamen Steuergesetzgebungen weltweit. Dies erhöht die Komplexität und Unsicherheit in Bezug auf die Berechnung der Ertragssteuern, latenter Steuerpositionen sowie der Einschätzung von Rückstellungen für unsichere Steuerpositionen, einschliesslich Einschätzungen der Zinsen und Strafzahlungen wo anwendbar.

Zum 31. Dezember 2018 hatte die Gruppe einen Steueraufwand von CHF 656 Millionen, CHF 1 608 Millionen latenter Steuerverbindlichkeiten netto (siehe Anhang 8), CHF 634 Millionen kurzfristiger Steuerverbindlichkeiten und CHF 449 Millionen langfristiger Steuerverbindlichkeiten verbucht.

Aufgrund der Wesentlichkeit in Bezug auf die Jahresrechnung als Ganzes, in Kombination mit den Ermessensspielräumen und Annahmen, die diesen Werten zugrunde liegen, ist die Beurteilung der laufenden und latenten Steuerpositionen ein besonders wichtiger Prüfungssachverhalt.

Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte adressiert

Wir haben mit der Geschäftsleitung die angemessene Implementierung der Konzernrichtlinien und Kontrollen in Bezug auf laufende und latente Steuern sowie die Beurteilung unsicherer Steuerpositionen besprochen.

Wir haben die Ausgestaltung und Implementierung der Kontrollen für laufende Steuerrückstellungen sowie die Bilanzierung und die Werthaltigkeit latenter Steueraktiven beurteilt. Wir begutachteten die implementierten Prozesse für die Kalkulation laufender und latenter Steuern, insbesondere auf deren Vollständigkeit und Bewertung hin, und prüften die Steuerberechnungen und zugrundeliegenden Annahmen im Hinblick auf unser Verständnis der steuerlichen Rahmenbedingungen. Unsere Arbeit wurde mit Unterstützung unserer internen Steuerexperten durchgeführt.

Wir haben eine Beurteilung des Einflusses der wesentlichen Teilbereiche auf die Konzernsteuern durchgeführt, einschliesslich der Salden und Risiken. Wir haben, mit Unterstützung unserer internen, lokalen Steuerexperten wo angebracht, die von den Tochtergesellschaften erhaltenen Informationen überprüft und kritisch beurteilt. Mit der Unterstützung unserer internen Steuerexperten haben wir ebenfalls auf Konzernstufe die Konsolidierung sowie Analyse der Steuersalden verifiziert.

Wir haben die Beurteilung der Geschäftsleitung zur Validität und Angemessenheit der Rückstellungen für unsichere Steuerpositionen berücksichtigt, die Bemessungsgrundlage beurteilt und relevante Korrespondenz und Rechtsberatung wo

verfügbar sowie ähnliche Fälle mit den zuständigen Steuerbehörden einfließen lassen. In Bezug auf die latenten Steueraktiven und -verbindlichkeiten haben wir die Angemessenheit der von der Geschäftsleitung getroffenen Annahmen und Schätzungen, einschliesslich der Wahrscheinlichkeit in Zukunft ausreichende steuerbare Erträge zu erzielen, um die Höhe der latenten Steueraktiven zu stützen, die auf steuerlichen Verlustvorträgen von CHF 1 034 Millionen basieren wie in Anhang 8.5 offengelegt.

Wir validierten die Angemessenheit und Vollständigkeit der zugehörigen Offenlegungen im Anhang 8 der Konzernrechnung.

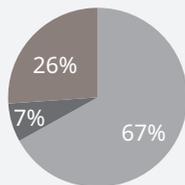
Basierend auf den durchgeführten obigen Prüfungshandlungen, erhielten wir ausreichende Prüfnachweise um die Einschätzungen der Geschäftsleitung in Bezug auf laufende und latente Steuersalden und Rückstellungen für unsichere Steuerpositionen zu bestätigen.

Regelkonformität

Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Der Konzern ist in einer Vielzahl von Ländern mit verschiedenen Rechtsordnungen tätig, was ihn vielfältigen Gesetzen, Regulationen und Interpretationen dieser aussetzt. In diesem Umfeld besteht ein inhärentes Risiko von Rechtsfällen. Im gewöhnlichen Geschäftsverlauf können Rückstellungen und Eventualverpflichtungen aus Rechtsfällen entstehen, einschliesslich kartellrechtliche, regulatorische und andere staatliche Verfahren, wie auch Untersuchungen durch Behörden und handelsrechtliche Klagen.

Net sales



- Full audit scope
- Specified audit procedures
- Review at group level

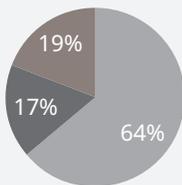
Am 31. Dezember 2018 wies der Konzern Rückstellungen für Rechtsfälle in Höhe von CHF 470 Millionen aus. Aufgrund der sehr komplexen Natur der regulatorischen und rechtlichen Fälle, wendet die Geschäftsleitung bedeutendes Ermessen in Bezug auf die Entscheidung ob und in welcher Höhe eine Rückstellung für ein potenzielles Risiko in jedem Einzelfall zu bilden ist. Diese Annahmen können sich im Zeitverlauf substantiell verändern, wenn neue Fakten bekannt werden und einzelne Rechtsfälle voranschreiten (siehe Anhang 17.2).

Aufgrund der hohen Komplexität und der Höhe des potenziellen konzernweiten Risikos, sowie der zugrundeliegenden Ermessensspielräume in der Umsetzung der geforderten Offenlegungen ist dies ein besonders wichtiger Prüfungssachverhalt.

Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte adressiert

Wir haben den Status wesentlicher bekannter tatsächlicher und potenzieller Rechtsfälle mit Verwaltungsratsvorsitzenden, dem Prüfungsausschuss, dem Head of Legal and Compliance, sowie anderen

EBITDA



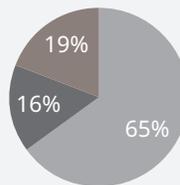
Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitgliedern mit Wissen über diese Rechtsfälle, erörtert.

Wir haben die Entscheidungen und Begründungen für vorhandene Rückstellungen oder das Nichterfassen von Rückstellungen und Offenlegungen kritisch hinterfragt. Für die wesentlichsten Rechtsfälle, haben wir die relevanten historischen und jüngsten Urteile des zuständigen Gerichts bewertet und die Rechtsgutachten externer Anwälte, die durch die Geschäftsleitung beauftragt wurden, analysiert um die Basis für die verbuchten Rückstellungen sowie die vom Konzern gemachten Offenlegungen kritisch zu würdigen.

Wir haben interne Berichte überprüft und den Austausch mit der Internen Revision gesucht, um tatsächliche und potenzielle Nichteinhaltungen von Gesetzen und Vorschriften zu identifizieren, sowohl spezifisch auf das operative Geschäft des Konzerns als auch allgemein auf die Geschäftsabläufe bezogen.

Für Sachverhalten, in denen die Geschäftsleitung zum Schluss kam, dass keine Rückstellung zu verbuchen ist, haben wir

Net assets



zusätzlich die Angemessenheit und Vollständigkeit der Offenlegungen des Konzerns in Bezug auf Eventualverbindlichkeiten überprüft.

Basierend auf den durchgeführten obigen Prüfungshandlungen, erhielten wir ausreichende Prüfnachweise um die Einschätzungen der Geschäftsleitung in Bezug auf Rückstellungen und Offenlegungen zu Eventualverbindlichkeiten für Rechtsangelegenheiten zu stützen.

Unsere Anwendung der Wesentlichkeit

Wir definieren Wesentlichkeit als das Ausmass der falschen Darstellungen, einschliesslich fehlender Darstellungen, in der Jahresrechnung, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass die wirtschaftlichen Entscheidungen von einer einigermaßen sachkundigen Person beeinflusst oder geändert werden können. Wir verwenden die Wesentlichkeit bei der Planung im Rahmen der Festsetzung des Prüfungsumfangs sowie bei der Beurteilung der Ergebnisse unserer Arbeit.

Basierend auf unserem professionellen Ermessen legten wir die Wesentlichkeit für den Konzern als Ganzes auf CHF 123

Millionen fest, kalkuliert als 5% des normalisierten Drei-Jahres-Durchschnitts des Konzerngewinns vor Steuern 2016, 2017 und 2018.

Die von den Prüfern der Tochtergesellschaften angewendete Wesentlichkeiten liegen zwischen CHF 6.5 Millionen und CHF 62.4 Millionen abhängig von der Grössenordnung des Geschäftsbetriebs der Tochtergesellschaften, dem Anteil der Tochtergesellschaften am Konzerngewinn sowie unserer Einschätzung der spezifischen ortsbezogenen Risiken.

Unter Vereinbarung mit dem Prüfungsausschuss haben wir dem Komitee alle Prüfdifferenzen in Höhe von über CHF 6.2 Millionen berichtet, so wie auch solche Differenzen unter dieser Grenze, die aus unserer Sicht aufgrund von qualitativen Überlegungen berichtswürdig waren. Zusätzlich berichteten wir an den Prüfungsausschuss Offenlegungssachverhalte, die wir in der Prüfung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung identifiziert haben.

Übersicht über den Rahmen der Prüfung

Der Umfang unserer Konzernprüfung wurde anhand eines Verständnisses des Konzerns und seines Umfelds, einschliesslich unternehmensweiter Kontrollen, und der Beurteilung des Risikos wesentlicher Falschdarstellungen auf Konzernebene vorgenommen. Basierend auf der kontinuierlichen Beurteilung, fokussierten wir unsere Konzernprüfung primär auf die Prüfungshandlungen in 26 Teilbereichen, die den wesentlichsten Ländergesellschaften entsprechen, und arbeiteten hierfür mit 26 Teilbereichsprüfern in 19 Ländern zusammen. Für 15 Teilbereiche wurde ein Full Scope Audit durchgeführt und 11 Teilbereiche waren Gegenstand von spezifischen Prüfungshandlungen, wobei

das Ausmass der durchgeführten Prüfungshandlungen auf unserer Beurteilung des Risikos wesentlicher Falschdarstellungen und der Wesentlichkeit der jeweiligen Geschäftstätigkeit der Ländergesellschaften beruhte.

Diese 26 Teilbereiche umfassen die bedeutenden Segmente und machen 81% der Nettoaktiven, 74% des Konzernumsatzes und 81% des Konzern EBITDAs aus.

Auf Stufe der Muttergesellschaft prüften wir ebenfalls den Konsolidierungsprozess und führten analytische Prüfungshandlungen durch um unsere Schlussfolgerung zu bestätigen, dass keine Risiken wesentlicher Falschdarstellungen in den aggregierten finanziellen Informationen der nicht geprüften Teilbereiche bestehen.

Der Konzernprüfer verfolgte ein kontinuierliches Programm geplanter Besuche, welches so angelegt war, dass ein leitendes Mitglied des Prüferteams jeden der Teilbereiche im Fokus der Gruppenprüfung besuchte. Die nicht-besuchten bedeutenden Teilbereichsprüfer wurden in Diskussionen des Konzernprüferteams einbezogen, deren Risikobeurteilung besprochen, sowie ihre Dokumentation von Feststellungen aus ihrer Arbeit überprüft.

Übrige Informationen im Geschäftsbericht

Der Verwaltungsrat ist für die übrigen Informationen im Geschäftsbericht verantwortlich. Die übrigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht dargestellten Informationen, mit Ausnahme der Konzernrechnung, der statutarischen Jahresrechnung der Gesellschaft, für welche wir einen separaten statutarischen Prüfbericht abgeben, den Vergütungsbericht auf Seite 114 bis 137 und unserer dazugehörigen Berichte.

Die übrigen Informationen im Geschäftsbericht sind nicht Gegenstand unseres Prüfungsurteils zur Konzernrechnung und wir machen keine Prüfungsaussage zu diesen Informationen.

Im Rahmen unserer Prüfung der Konzernrechnung ist es unsere Aufgabe, die übrigen Informationen zu lesen und zu beurteilen, ob wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder zu unseren Erkenntnissen aus der Prüfung bestehen oder ob die übrigen Informationen anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen. Falls wir auf der Basis unserer Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine wesentliche falsche Darstellung der übrigen Informationen vorliegt, haben wir darüber zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang keine Bemerkungen anzubringen.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Konzernrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den IFRS und den gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der

Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den ISA und den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Ein weiterer Beschrieb unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung ist auf der Homepage der EXPERTSuisse zu finden: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Dieser Beschrieb ist Bestandteil unseres Revisionsberichts.

Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Deloitte AG



David Quinlin
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor



Alexandre Dubi
Zugelassener Revisionsexperte

Holdingabschluss

Erfolgsrechnung LafargeHolcim Ltd

Mio. CHF	Erläuterungen	2018	2017
Dividendenertrag – Konzerngesellschaften	3	3 999	5 736
Finanzertrag – Konzerngesellschaften		269	197
Übriger Ertrag	4	235	258
Gesamtertrag		4 503	6 191
Finanzaufwand – Konzerngesellschaften		(33)	(16)
Finanzaufwand – Dritte		(49)	(51)
Übriger Aufwand	5	(612)	(649)
Wertminderung Beteiligungen – Konzerngesellschaften	6	(2 440)	(5 030)
Direkte Steuern		15	(17)
Gesamtaufwand		(3 119)	(5 763)
Jahresgewinn		1 384	428

Bilanz LafargeHolcim Ltd

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2018	31.12.2017
Flüssige Mittel		104	175
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften		121	234
Andere kurzfristige Forderungen – Konzerngesellschaften		69	32
Andere kurzfristige Forderungen – Dritte		17	1
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen		0	1
Total Umlaufvermögen		311	443
Forderungen aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	7	3 456	2 732
Beteiligungen – Konzerngesellschaften	8	35 609	36 875
Übrige Finanzanlagen		2	3
Total Anlagevermögen		39 067	39 610
Total Aktiven		39 378	40 053
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften		1 145	1 380
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Dritte	9	0	450
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten – Konzerngesellschaften		289	598
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten – Dritte		19	31
Total kurzfristiges Fremdkapital		1 453	2 459
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	10	1 004	1 246
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Dritte	11	1 540	1 100
Andere langfristige Verbindlichkeiten – Dritte		1	0
Total langfristiges Fremdkapital		2 545	2 346
Total Fremdkapital		3 998	4 805
Aktienkapital	16	1 214	1 214
Gesetzliche Kapitalreserven			
Reserven aus Kapitaleinlagen		19 220	20 412
Statutarische Gewinnreserven			
– Statutarische Gewinnreserven		2 531	2 531
Freiwillige Gewinnreserven			
– Gewinnvortrag		11 650	11 222
– Jahresgewinn		1 384	428
Eigene Aktien	12	(619)	(559)
Total Eigenkapital		35 380	35 248
Total Passiven		39 378	40 053

Anhang zur Jahresrechnung der LafargeHolcim Ltd

LafargeHolcim Ltd, mit Sitz in Rapperswil-Jona, ist die Dachholding des LafargeHolcim-Konzerns, welche Beteiligungsgesellschaften, assoziierte Unternehmen und Joint Ventures rund um die Welt umfasst. LafargeHolcim Ltd beschäftigte im Berichtsjahr weniger als zehn Mitarbeitende (Vorjahr: weniger als zehn Mitarbeitende).

1. Grundsätze der Rechnungslegung

Die Jahresrechnung der LafargeHolcim Ltd entspricht den Bestimmungen des schweizerischen Rechnungslegungsrechts gemäss dem Schweizerischen Obligationenrecht. Die LafargeHolcim Ltd erstellt einen Konzernabschluss gemäss IFRS. Daher enthalten diese Jahresrechnung und ihr Anhang weder zusätzliche Angaben noch Geldflussrechnungen oder einen Lagebericht.

Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass sich einzelne Zahlen in diesem Bericht nicht genau zur angegebenen Summe aufaddieren lassen. Kennzahlen und Veränderungen werden unter Verwendung des exakten Betrages und nicht aufgrund des angegebenen, gerundeten Wertes berechnet.

Angewandte Rechnungslegungsmethoden *Übriger Ertrag und Aufwand*

Die Fremdwährungspositionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten werden zu Jahresendkursen umgerechnet. Die realisierten Gewinne und Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen sowie die nicht realisierten Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen der genannten Positionen und von Geschäftstransaktionen werden als übriger Ertrag und Aufwand erfasst.

Forderungen aus Finanzierung

Finanzanlagen sind zum Anschaffungswert abzüglich Anpassungen für Fremdwährungsverluste und anderer Wertberichtigungen bilanziert.

Beteiligungen

Beteiligungen werden zunächst mit ihren Anschaffungskosten erfasst. Beteiligungen

an Konzerngesellschaften werden jährlich überprüft und im Falle einer Wertminderung an den erzielbaren Betrag angepasst.

Verbindlichkeiten aus Finanzierung

Die Bewertung von Anleihen erfolgt zu ihrem Nominalwert. Jegliches Anleiheagio wird über die Laufzeit der Anleihe abgegrenzt, sodass der Bilanzwert bei Fälligkeit dem fällig werdenden Betrag entspricht.

Rückstellungen

Die Rückstellungen dienen der Deckung der allgemeinen Geschäftsrisiken des Konzerns.

Eigene Aktien

Eigene Aktien werden zu Anschaffungskosten erfasst und als Negativposition im Eigenkapital ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus den Verkäufen werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

2. Wichtigste Fremdwährungskurse

		Bilanz Schlusskurse in CHF	
		31.12.2018	31.12.2017
1 Euro	EUR	1,13	1,17
1 US Dollar	USD	0,98	0,98
1 Britisches Pfund	GBP	1,25	1,32
1 Australischer Dollar	AUD	0,70	0,76
1 Kanadischer Dollar	CAD	0,72	0,78
100 Mexikanische Peso	MXN	5,01	4,96
1 Brasilianischer Real	BRL	0,25	0,29
1 Neuseeländischer Dollar	NZD	0,66	0,69
1 Polnischer Zloty	PLN	0,26	0,28

3. Dividendenertrag – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	2018	2017
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	0	1 044
Holcim Finance (Belgium) S.A.	3	0
LafargeHolcim International Finance Ltd	781	1 509
Holdertrade Ltd	0	65
Holchile S.A.	0	13
Holcim Participations (US) Inc.	0	893
Holcim Finance (Canada) Inc.	0	1
Holderfin B.V.	1 352	147
Lafarge S.A.	1 163	2 064
Cesi S.A.	232	0
Rosyco B.V.	366	0
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	102	0
Total	3 999	5 736

4. Übriger Ertrag

Mio. CHF	2018	2017
Fremdwährungsgewinne	235	258
Total	235	258

5. Übriger Aufwand

Mio. CHF	2018	2017
Verwaltungsratsentschädigungen	(6)	(6)
Stewardship-, Branding- und Projektaufwendungen	(311)	(369)
Verwaltungsaufwand	(11)	(12)
Fremdwährungsverluste	(284)	(262)
Total	(612)	(649)

6. Wertminderung Beteiligungen – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	2018	2017
Lafarge S.A.	(1 501)	(3 218)
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	0	(952)
LafargeHolcim International Finance Ltd	(782)	(840)
Cemasco B.V.	(23)	(19)
Holchil Limited	0	(1)
Fernhoff Ltd	(32)	0
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	(102)	0
Total	(2 440)	(5 030)

7. Forderungen aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
Fernhoff Ltd	82	62
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	1 352	0
Lafarge North America Inc.	256	0
Cemasco B.V.	7	10
Heracles General Cement Company S.A.	60	62
Lafarge Cement Polska S.A.	187	255
Holcim (US) Inc.	89	117
Holcim Participations (US) Inc.	44	132
Holcim (Schweiz) AG	636	855
LafargeHolcim International Finance Ltd	647	1 143
Holdertrade Ltd	96	96
Total	3 456	2 732

8. Beteiligungen – Konzerngesellschaften

Die wesentlichen direkt oder indirekt gehaltenen Gesellschaften und andere Beteiligungen der LafargeHolcim Ltd sind im Anhang zur Konzernrechnung in Erläuterung 2.4 ausgewiesen.

9. Verzinliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Dritte

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
4.00% fest, Anleihe, 2009-2018	0	450
Total	0	450

10. Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
LafargeHolcim International Finance Ltd	7	10
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	776	581
LafargeHolcim Espana S.A.U.	221	0
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	0	655
Total	1 004	1 246

11. Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Dritte

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
3.00% fest, Anleihe, 2012–2022	450	450
2.00% fest, Anleihe, 2013–2022	250	250
1.00% fest, Anleihe, 2015–2025	150	150
0.38% fest, Anleihe, 2015–2021	250	250
1.00% fest, Anleihe, 2018–2024	440	0
Total	1 540	1 100

12. Veränderung eigene Aktien

	Anzahl gehalten durch LafargeHolcim Ltd	Mio CHF	Durchschnittspreis pro Aktie in CHF	Anzahl gehalten durch Konzerngesellschaften	Reserven für durch Konzerngesellschaften gehaltene eigene Aktien Mio CHF	Durchschnittspreis pro Aktie in CHF
01.01.2018	Anfangsbestand	9 698 149	559	57,6	0	0,0
2018	Aktienrückkaufprogramm	1 442 200	81	56,5	0	0,0
2018	Andere Käufe	440	0	43,6	0	0,0
2018	Verkäufe	(403 942)	(21)	53,2	0	0,0
31.12.2018	Endbestand	10 736 847	619	57,6	0	0,0
01.01.2017	Anfangsbestand	1 152 327	75	64,7	0	0,0
2017	Aktienrückkaufprogramm	8 841 454	500	56,6	0	0,0
2017	Käufe	11	0	55,3	0	0,0
2017	Verkäufe	(295 643)	(16)	53,5	0	0,0
31.12.2017	Endbestand	9 698 149	559	57,6	0	0,0

Am 2. März 2018 gab der Konzern das Ende des Aktienrückkaufprogramms bekannt. Das Programm wurde am 2. März 2018 beendet. Der Konzern kaufte 10 283 654 eigene Aktien im Gesamtwert von CHF 581 Millionen zu einem Durchschnittspreis pro Aktie von CHF 56.54 pro Aktie zurück.

Der Konzern gab 2017 die Lancierung eines Aktienrückkaufprogramms mit dem Ziel der Kapitalreduktion von bis zu CHF 1 Milliarde während der Periode 2017–2018 bekannt. Das Programm wurde über eine zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange abgewickelt.

13. Eventualverbindlichkeiten

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
Holcim Capital Corporation Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
7,65% USD 50 Mio. Privatplatzierung, fällig 2031	77	77
6,88% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2039	271	269
6,50% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2043	271	269
Holcim Capital México, S.A. de C.V. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
7,78% MXN 2 000 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2018	0	109
7,00% MXN 1 700 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	94	93
8,01% MXN 1 700 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	94	93
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd – Garantien zugunsten der Obligationäre		
5,25% AUD 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	153	168
3,75% AUD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	191	210
3,50% AUD 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2022	230	252
Holcim Finance (Belgium) S.A.		
Commercial Paper Program, Garantie im Umfang der Nutzung, Maximum EUR 3 500 Mio.	105	0
Holcim Finance (Luxembourg) S.A. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
0,72% EUR 209 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	259	269
1,04% EUR 413 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	512	531
0,99% EUR 25 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	0	32
1,38% EUR 1 150 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2023	1 425	1 478
1,46% EUR 152 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	188	195
3,00% EUR 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2024	620	643
2,00% EUR 33 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2026	41	42
2,25% EUR 1 150 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2028	1 425	1 478
1,75% EUR 750 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2029	929	964
Holcim Overseas Finance Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,38% CHF 425 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2021	468	468

**Anhang zur Jahresrechnung der
LafargeHolcim Ltd**
Fortsetzung

Mio. CHF	31.12.2018	31.12.2017
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.– Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,21% USD 200 Mio. Privatplatzierung, fällig 2018	0	195
6,00% USD 750 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	812	806
2,63% EUR 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	620	643
4,20% USD 50 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2033	54	54
5,15% USD 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2023	542	537
LafargeHolcim Continental Finance Ltd – Garantien zugunsten der Obligationäre		
0,88% EUR 30 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2022	37	0
0,39% EUR 60 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2022	74	0
1,32% EUR 109 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2024	135	0
1,68% EUR 5 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2025	6	0
2,22% EUR 2 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2028	2	0
LafargeHolcim International Finance Ltd – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,01% USD 121 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	0	130
2,80% USD 40 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	43	43
3,21% USD 25 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	0	27
3,20% USD 15 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	16	16
3,46% USD 110 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2022	119	0
4,38% USD 38 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2024	41	0
3,71% USD 28 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2024	30	0
4,59% USD 60 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2025	65	0
3,91% USD 60 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2025	65	0
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd – Nachrangige festverzinsliche rücksetzbare Anleihen		
3,5% CHF 200 Mio Nachrangige festverzinsliche rücksetzbare Anleihen	220	0
LafargeHolcim Finance US LLC – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,50%% USD 400 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2026	433	430
4,75%% USD 600 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2046	650	645
4,79% USD 180 Mio. Privatplatzierung, fällig 2025	213	0
4,92% USD 52 Mio. Privatplatzierung, fällig 2027	61	0
5,03% USD 106 Mio. Privatplatzierung, fällig 2030	125	0
LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.VV – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,00% GBP 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2032	414	435
Garantien für zugesicherte Kreditlimiten, Ausnutzung CHF 0 Mio. (2017: CHF 0 Mio.)	5 838	6 229
Andere Garantien	200	0
Total	18 168	17 830

LafargeHolcim Ltd gehört zu einer Mehrwertsteuergruppe und ist daher gegenüber der Eidgenössischen Steuerverwaltung gesamtschuldnerisch haftbar für Mehrwertsteuerverbindlichkeiten der

anderen Mitglieder. LafargeHolcim Ltd garantiert Holcim Finance (Luxembourg) S.A. jeglichen Betrag für die Begleichung von Verpflichtungen aus Finanzierungsverträgen.

14. Beteiligungsrechte von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Aktien- und Optionenbestand des Verwaltungsrates

Die Mitglieder des Verwaltungsrates der LafargeHolcim Ltd hielten per 31. Dezem-

ber 2018 direkt und indirekt insgesamt 9 658 399 Namenaktien (2017: 94 528 975), ohne dass damit weitere Bezugsrechte verbunden sind, sowie 16 993 600 Kaufoptionen auf Namenaktien (2017: 10 000 000 Kaufoptionen auf Namenaktien).

Name	Funktion	Aktienbestand per 31. Dezember 2018	Optionenbestand per 31. Dezember 2018	Aktienbestand per 31. Dezember 2017	Optionenbestand per 31. Dezember 2017
Beat Hess	Vorsitzender	40 109		17 419	
Oscar Fanjul	Vizepräsident	10 675		7 758	
Bertrand Collomb	Mitglied (bis 8. Mai 2018)	n/a		116 065	
Paul Desmarais, Jr	Mitglied	40 693		38 943	
Patrick Kron	Mitglied	1 021		0	
Gérard Lamarche	Mitglied	5 816		4 066	
Adrian Loader	Mitglied	18 489		16 739	
Jürg Oleas	Mitglied	5 147		3 397	
Nassef Sawiris	Mitglied	9 455 606	16 993 600 ¹	25 180 203	10 000 000
Thomas Schmidheiny	Mitglied (bis 8. Mai 2018)	n/a		69 072 527	
Hanne B. Sørensen	Mitglied	8 537		6 776	
Dieter Spälti	Mitglied	72 306		65 082	
Gesamt		9 658 399	16 993 600	94 528 975	10 000 000

¹ Weitere Informationen finden Sie unter www.six-exchange-regulation.com.

Aktien- und Optionenbestand der Geschäftsleitung

Per 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung insgesamt 229 143 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd (2017: 209 225 Namenaktien). Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien.

Des Weiteren hielt die Geschäftsleitung per Ende des Geschäftsjahres 2018 insgesamt 465 011 Kaufoptionen auf Namenaktien (2017: 919 834 Kaufoptionen auf Namenaktien) und 442 085 Performance-Aktien (2017: 605 372 Performance-Aktien), die aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen. Optionen werden nur auf Namenaktien der

LafargeHolcim Ltd abgegeben. Eine Option berechtigt zur Bezug einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd.

**Aktien- und Optionsbestand
Geschäftsleitung
per 31. Dezember 2018**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien	Gesamtzahl Performance optionen (at target)	Gesamtzahl an Kaufoptionen (bei 100% vesting)	Gesamtzahl an Kaufoptionen (at target)	Gesamtzahl an Performance-Aktien (bei 100% vesting)
Jan Jenisch	CEO	170 722	50 314	100 628	82 818	165 636
Urs Bleisch	Mitglied	14 775	69 239	138 477	25 559	51 117
Marcel Cobuz	Mitglied	8 425	20 792	41 584	13 784	27 567
Miljan Gutovic	Mitglied	0	0	0	4 403	8 805
Martin Kriegner	Mitglied	8 034	34 482	68 963	26 384	52 768
Géraldine Picaud	Mitglied	15 663	14 151	28 301	32 381	64 761
Oliver Osswald	Mitglied	3 868	24 660	49 320	23 471	46 941
René Thibault	Mitglied	7 656	18 869	37 738	12 245	24 490
Gesamt		229 143	232 507	465 011	221 043	442 085

**Aktien- und Optionsbestand
Geschäftsleitung
per 31. Dezember 2017**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien	Gesamtzahl an Kaufoptionen	Gesamtzahl an Performance-Aktien
Jan Jenisch	CEO	120 000	80 000	126 868
Ron Wirahadiraksa	Mitglied	5 649	113 217	77 655
Urs Bleisch	Mitglied	13 116	122 115	49 416
Pascal Casanova	Mitglied	8 057	86 574	56 351
Roland Köhler	Mitglied	39 288	195 927	67 655
Martin Kriegner	Mitglied	4 094	52 353	38 026
Gérard Kuperfarb	Mitglied	11 240	140 614	76 760
Caroline Luscombe	Mitglied	1 474	36 410	40 009
Oliver Osswald	Mitglied	1 784	27 308	27 231
Saâd Sebbar	Mitglied	4 523	65 316	45 401
Total		209 225	919 834	605 372

15. Bedeutende Aktionäre

Gemäss Aktienregister und der Offenlegung von Beteiligungen gegenüber der LafargeHolcim Ltd und der SIX Swiss Exchange besitzen folgende Aktionäre drei Prozent oder mehr an der LafargeHolcim Ltd:

- Thomas Schmidheiny hielt per 31. Dezember 2018 direkt und indirekt 69 074 277 Aktien oder 11,4 Prozent (2017: 69 072 527 Aktien oder 11,4 Prozent);
- Groupe Bruxelles Lambert hielt per 31. Dezember 2018 57 238 551 Aktien oder 9,4 Prozent (2017: 57 238 551 Aktien oder 9,4 Prozent);
- NNS Jersey Trust hielt per 31. Dezember 2018 9 455 606 Aktien oder 1,6 Prozent und des Weiteren 16 993 600 Optionen oder 2,8 Prozent, was einem Total von 4,4 Prozent entspricht (2017: 25 180 203 Aktien oder 4,1 Prozent und des Weiteren 10 000 000 Optionen oder 1,7 Prozent, Total von 5,8 Prozent)¹;
- Harris Associates L.P. meldete per 10. Dezember 2018 30 342 087 Aktien oder 4,99 Prozent (unterhalb der Meldeschwelle von 5 Prozent (25. Oktober 2017: 30 446 532 Aktien oder 4,99 Prozent). Harris Associates Investment Trust hielt per 31. Dezember 2018 18 332 272 Aktien oder 3,02 Prozent;
- Norges Bank (die norwegische Zentralbank) meldete per 8. November 2018 18 330 151 Aktien oder 3,02 Prozent;
- BlackRock Inc. hielt per 12. Mai 2017 18 725 934 Aktien oder 3,1 Prozent.

¹ In den Beteiligungsrechten des Verwaltungsrates enthalten, ultimativer wirtschaftlich Berechtigter Nassef Sawiris.

16. Aktienkapital

Aktien	2018		2017	
	Anzahl	Mio. CHF	Anzahl	Mio. CHF
Namenaktien zu nominell CHF 2.00	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214
Total	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214

Verwendung des Bilanzgewinnes

	2018	2017
	Mio CHF	Mio CHF
Gewinnvortrag	11 650	11 222
Jahresgewinn	1 384	428
Reserven aus Kapitaleinlagen	19 220	20 412
Bilanzgewinn zur Verwendung der General Versammlung	32 254	32 062
Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung die Verteilung aus den Reserven aus Kapitaleinlagen.	1 193	1 192
Vortrag auf neue Rechnung	31 061	30 870

Ausschüttung aus Kapitaleinlagereserven

Der Verwaltungsrat beantragt bei der Generalversammlung eine Ausschüttung von CHF 2.00 pro Namenaktie aus den

Reserven aus Kapitaleinlage bis zu einem Betrag von maximal CHF 1'193 Millionen¹. Die Aktionäre haben die Wahlmöglichkeit, die Ausschüttung in bar, in Form von neuen Namenaktien der LafargeHolcim

Ltd oder in Form einer Kombination von Barzahlung und Aktienausschüttung (Scrip Dividende) zu erhalten. Die neuen Aktien werden mit einem Abschlag auf den Marktpreis ausgegeben.

¹ Auf durch LafargeHolcim gehaltenen Aktien wird keine Ausschüttung bezahlt. Am 1. Januar 2019 waren dies 10 736 847 Namenaktien, wovon 10 283 654 Aktien durch das Aktienrückkaufprogramm erworben wurden.

An die Generalversammlung der LafargeHolcim Ltd, Rapperswil-Jona

Zürich, 6. März 2019

Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der LafargeHolcim AG – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2018, der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung zum 31. Dezember 2018 für das dann endende Jahr wie auf den Seiten 266 bis 277 dargestellt dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung“ unseres Berichtes weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund des Rundschreibens 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Jahresrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Beteiligungen – Konzerngesellschaften Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Wie in der Anhangsangabe 8 zur Jahresrechnung aufgeführt, hält der Konzern zum 31. Dezember 2018 Beteiligungen an LafargeHolcim Konzerngesellschaften mit einem Buchwert von CHF 35 609 Millionen, das 90.4 % der gesamten Aktiven entspricht.

In Übereinstimmung mit Artikel 960 OR, wird jede Beteiligung in der Regel einzeln bewertet und jährlich auf Anzeichen einer Wertbeeinträchtigung überprüft. Für jede Beteiligung, welche Anzeichen für eine Wertbeeinträchtigung aufweist, wird eine Werthaltigkeitsprüfung durchgeführt und eine Wertberichtigung vorgenommen, sofern der erzielbare Betrag niedriger ist als der Buchwert.

Die Beurteilung der Werthaltigkeit jeder Beteiligung ist komplex und beinhaltet wesentliche Ermessensentscheide. Sie bezieht sich auf die Werte der durch jede Beteiligung gehaltenen Aktiven, die ihrerseits vom Wert anderer Beteiligungen abhängen können. Das Management hat

komplexe Bewertungsmodelle entwickelt, um die Bewertung der Aktiven die durch verschiedene Stufen des Unternehmens gehalten werden zu berücksichtigen. Zudem ist die Bewertung bestimmter Vermögenswerte stark ermessensabhängig und wird durch zukünftige Marktbedingungen beeinflusst, die von Natur aus unsicher sind.

Wir haben die Werthaltigkeitsprüfung aufgrund des wesentlichen Ermessensspielraums durch das Management im Zusammenhang mit den Bewertungsmodellen und der angesetzten Parameter als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt identifiziert.

Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte adressiert

Wir haben mit dem Management die angemessene Implementierung der Rechnungslegungsrichtlinien und Kontrollen über die Bewertung der Beteiligungen in Konzerngesellschaften besprochen.

Wir haben die Ausgestaltung und die Implementierung von Kontrollen über die Bewertung der Beteiligungen geprüft um festzustellen, ob angemessene Kontrollen umgesetzt wurden.

Wir kamen zur Auffassung, dass die Kontrollen angemessen ausgestaltet und implementiert sind.

Wir haben die Beurteilung der Anzeichen für Wertbeeinträchtigungen kritisch beurteilt.

Wir haben die Bewertungen geprüft, indem wir kritisch die zugrundeliegende Methodik und die Angemessenheit der zugrundeliegenden Annahmen und Ermessensentscheide beurteilt haben. Wir haben die Modelle und Berechnungen der

Werthaltigkeitsprüfung wie folgt durch unsere Prüfungshandlungen adressiert:

- Überprüfung der sachlogischen Richtigkeit der Modelle und der Datenextraktion aus Quelldokumenten; und
- kritische Beurteilung der wesentlichen Daten und Annahmen, welche in der Werthaltigkeitsprüfung der Beteiligungen an LafargeHolcim-Konzerngesellschaften verwendet wurden.

Wir erachten die zugrundeliegende Methodik, Annahmen und Ermessensentscheide als angemessen. Ausserdem kommen wir zu dem Schluss, dass die Dateneingaben sowie die zugrundeliegenden Berechnungen des Wertminderungsmodells korrekt sind.

Wir haben die Angemessenheit und Vollständigkeit der verbundenen Offenlegungen in Erläuterung 6 im Anhang zur Jahresrechnung geprüft und erachten diese als angemessen.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie

dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder die Gesellschaft zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Ein weiterer Beschrieb unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung ist auf der Homepage der EXPERTSuisse zu finden:

<http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>.

Dieser Beschrieb ist Bestandteil unseres Revisionsberichts.

Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Deloitte AG



David Quinlin
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor



Alexandre Dubi
Zugelassener Revisionsexperte

5-Jahres-Übersicht LafargeHolcim-Konzern

5-Jahres-Übersicht LafargeHolcim-Konzern

		2018	2017 ¹	2016 ¹	2015	2014 ¹
Erfolgsrechnung						
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	27 466	27 021	26 904	23 584	18 825
Bruttogewinn	Mio. CHF	11 548	7 781	11 272	7 093	8 365
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	6 016	5 990	5 950	n/a	n/a
Wiederkehrende EBITDA-Marge	%	21,9	22,2	22,1	n/a	n/a
Betriebsgewinn (-verlust)	Mio. CHF	3 312	(478)	2 963	(739)	2 244
Betriebsgewinn (-verlust)-Marge	%	12,1	(1,8)	11,0	(3,1)	11,9
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	Mio. CHF	2 229	6 007	2 405	4 421	1 402
Ertragssteuern	Mio. CHF	656	536	835	781	581
Steuersatz	%	28	(45)	29	(114)	26
Konzerngewinn (-verlust)	Mio. CHF	1 719	(1 716)	2 090	(1 361)	1 619
Konzerngewinn (-verlust) – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Mio. CHF	1 502	(1 675)	1 791	(1 469)	1 287
Cash flow						
Cash flow aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	2 988	3 040	3 295	2 465	2 484
Investitionen zur Erhaltung der Substanz	Mio. CHF	(882)	(881)	(997)	(981)	(732)
Erweiterungsinvestitionen	Mio. CHF	(403)	(474)	(638)	(1 007)	(1 005)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto	Mio. CHF	(100)	680	2 342	7 222	35
Bilanz						
Umlaufvermögen	Mio. CHF	11 658	12 618	14 435	13 331	7 231
Anlagevermögen	Mio. CHF	48 037	51 061	55 182	59 967	32 259
Total Aktiven	Mio. CHF	59 695	63 679	69 617	73 298	39 490
Kurzfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	10 727	11 519	12 509	14 832	6 847
Langfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	18 914	21 185	22 361	22 744	12 531
Total Eigenkapital	Mio. CHF	30 053	30 975	34 747	35 722	20 112
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	%	50,3	48,6	49,9	48,7	50,9
Nicht beherrschende Anteile	Mio. CHF	3 128	3 188	3 925	4 357	2 682
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	13 518	14 346	14 724	17 266	9 520
Kapazität, Absatz und Personal						
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	312,9	318,4	353,3	374,0	208,8
Zementabsatz	Mio. t	221,9	220,2	233,2	193,1	138,2
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	273,8	278,7	282,7	231,5	153,1
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	50,9	50,6	55,0	47,6	37,0
Personalbestand		77 055	81 960	90 903	100 956	67 137

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung oder in den Grundsätzen der Rechnungslegung.

Hinweis betreffend zukunftsgerichteten Aussagen

Dieses Dokument kann gewisse zukunftsgerichtete Aussagen zu den Geschäftsaktivitäten, der Entwicklung und der Wirtschaftlichkeit des Konzerns beinhalten. Solche Aussagen können von einer Anzahl von Risiken, Unsicherheiten und anderen wichtigen Faktoren abhängen wie zum Beispiel (1) Wettbewerbsdruck; (2) rechtliche und regulatorische Entwicklungen; (3) globale, makroökonomische und politische Trends; (4) Währungsschwankungen und allgemeine Entwicklung der Finanzmärkte; (5) Verzögerung oder Unmöglichkeit behördliche Bewilligungen zu erlangen; (6) technische Entwicklungen; (7) rechtliche und behördliche Verfahren; (8) negative Publizität und Medienberichte, welche dazu führen können, dass

die tatsächlichen Entwicklungen und Resultate erheblich von den in diesem Dokument gemachten Aussagen abweichen. LafargeHolcim unterliegt keinerlei Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen, zukünftiger Ereignisse oder anderer Gründe anzupassen oder zu ändern.

Disclaimer

LafargeHolcim Ltd publiziert Geschäftsberichte in englischer und deutscher Sprache. Die englische Fassung ist rechtlich verbindlich.

Termine für die finanzielle Berichterstattung

	Datum
Resultate zum ersten Quartal 2019	15. Mai 2019
Generalversammlung	15. Mai 2019

Definitionen von in diesem Bericht verwendeten nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen

Auf vergleichbarer Basis

Unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises (wie z.B. Veräusserungen und Akquisitionen im Jahr 2018 und 2017) und der Währungseinflüsse (Zahlen 2018 werden zu den Wechselkursen von 2017 umgerechnet, um den Währungseinfluss zu berechnen).

Wiederkehrende Vertriebsgemeinkosten (SG&A)

Fixkosten im Zusammenhang mit Verwaltungs-, Marketing- und Saleskosten, Konzernherstellungs- und Logistikkosten, die im wiederkehrenden EBITDA enthalten sind.

Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten

Bedeutende Positionen, die aufgrund ihres Ausnahmecharakters nicht als inhärenter Bestandteil des laufenden Leistungsausweises des Konzerns angesehen werden können, beispielsweise strategische Restrukturierungen oder wesentliche Positionen im Zusammenhang mit Kartellstrafen und anderen geschäftsbezogenen Rechtsfällen. In 2017 umfasste diese Position auch unmittelbar mit der Fusion zusammenhängende Kosten wie Rechtskosten, Bankgebühren und Beratungskosten, Personalkosten im Zusammenhang mit Sozialplänen und IT-Implementierungskosten.

Gewinn und Verlust aus Veräusserungen und andere nicht operative Positionen

Die Position Gewinn und Verlust aus Veräusserungen und andere nicht operative Positionen umfasst Kapitalgewinne oder -verluste aus der Veräusserung von Konzernunternehmen und Sachanlagen und andere nicht operative Positionen, die nicht unmittelbar mit der normalen Geschäftstätigkeit des Konzerns zusammenhängen, beispielsweise

Bewertungsgewinne oder -verluste aus zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteilen, Streitigkeiten im Zusammenhang mit Minderheitsbeteiligungen und andere bedeutende Rechtsstreitigkeiten.

Wiederkehrender EBITDA

Der wiederkehrende EBITDA ist eine Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit des Konzerns ohne Einmaleffekte. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

+/- Betriebsgewinn (-verlust);
– Abschreibungen und Wertminderungen auf Betriebsanlagen; und
– Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten.

Wiederkehrende EBITDA-Marge

Die wiederkehrende EBITDA-Marge ist eine Kennzahl zur Messung der Rentabilität des Konzerns ohne Einmaleffekte. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: wiederkehrender EBITDA dividiert durch den Nettoverkaufsertrag.

Betriebsgewinn von Wertminderungen

Der Betriebsgewinn vor Wertminderungen ist eine Kennzahl, die den Ertrag aus dem Stammgeschäft misst unter Ausklammerung einmaliger, nicht mit dem Geschäft zusammenhängenden Belastungen. Sie bestimmt sich folgendermassen:

+/- Betriebsgewinn (-verlust);
– Wertminderungen auf Goodwill und Vermögenswerte.

Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen

Der Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen schliesst Wertminderungen und Kapitalgewinne oder -verluste aus der Veräusserung von Konzerngesellschaften aus, die aufgrund ihres Ausnahmecharakters nicht als inhärenter Bestandteil der laufenden Aktivitäten des Konzerns angesehen werden können. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

+/- Konzerngewinn (-verlust)
– Gewinne/Verluste aus dem Verkauf von Konzerngesellschaften; und
– Wertminderungen auf Goodwill und Vermögenswerten.

Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen

Der Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen ist eine Kennzahl, welche die theoretische Rentabilität pro ausstehende Aktie basierend auf dem Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen misst. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

– Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen – Anteil Aktionäre der LafargeHolcim Ltd – dividiert durch die gewichtete Anzahl ausstehender Aktien.

Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto

Die Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto sind eine Messgrösse für den aufgewendeten Geldfluss zur Erhaltung oder Erweiterung der Sachanlagen. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

+ Investitionen zur Erhöhung von bestehenden Kapazitäten oder Schaffung zusätzlicher Kapazitäten für die Produktion und Distribution bereits vorhandener Produkte und die Erbringung von Dienstleistungen für diese Produkte (Erweiterung) oder zur Diversifizierung in neue Produkte und Märkte (Diversifizierung);

+ Investitionen zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit bestimmter Komponenten, Baugruppen, Ausrüstungen, Produktionslinien oder von ganzen Werken, die möglicherweise zu einer Änderung der resultierenden Geldflüsse führen; und
– Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen.

Free Cashflow

Der Free Cashflow ist eine Kennzahl zur Messung der Höhe der durch den Konzern erwirtschafteten flüssigen Mittel, nach Abzug von Geldflüssen für die Erhaltung oder Erweiterung von Sachanlagen. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

- +/- Geldfluss aus Geschäftstätigkeit; und
- Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto

Nettofinanzschulden

Die Nettofinanzschulden sind eine Kennzahl zur Messung der finanziellen Verbindlichkeiten der Gruppe, abzüglich der flüssigen Mittel. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

- + Finanzverbindlichkeiten (kurzfristig und langfristig) inklusive derivativer Verbindlichkeiten;
- Flüssige Mittel; und
- Derivative Aktiven.

Investiertes Kapital

Das investierte Kapital ist eine Kennzahl zur Messung der gesamten investierten Geldanlagen der Aktionäre, Kreditgeber und aller übrigen finanziellen Geldgeber. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

- + Total Eigenkapital;
- + Nettofinanzschulden;
- Zum Verkauf gehaltene Aktiven;
- + Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven;
- Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung;
- Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen.

Nettobetriebsgewinn nach Steuern („NOPAT“)

Der Nettobetriebsgewinn nach Steuern ist eine Kennzahl zur Messung des potenziellen Ertrags des Konzerns, wenn er keine Finanzschulden hätte. Die Messgrösse ist wie folgt definiert:

- +/- Nettobetriebsgewinn (wiederkehrender EBITDA, bereinigt um Abschreibungen auf Betriebsanlagen, aber ohne Wertminderungen auf Betriebsanlagen); und
- Steuern (Steuern berechnet mittels Anwendung des Steuersatzes des Konzerns auf den oben definierten Nettobetriebsgewinn).

Kapitalrendite („ROIC“)

Die Kapitalrendite ist eine Kennzahl zur Messung der Fähigkeit des Konzerns, investiertes Kapital effizient einzusetzen. Die Kennzahl ist definiert als Nettobetriebsgewinn nach Steuern („NOPAT“) dividiert durch das durchschnittliche 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).

Cash Conversion

Die Cash Conversion ist eine Kennzahl zur Messung der Fähigkeit des Konzerns, Gewinne in flüssige Mittel umzuwandeln. Die Kennzahl ist definiert als Free Cashflow dividiert durch den wiederkehrenden EBITDA.

Die Definitionen können auf unserer Website eingesehen werden:
www.lafargeholcim.com/non-gaap-measures

Ruediger Nehmzow

Seiten: Umschlag, 06, 08, 15, 17, 18, 21 links, 26, 36, 59, 60 oben, 64, 157, 160

Henrik Spohler

Seiten: 15, 17, 18, 44, 104-15

Tea & Water, Witold Riedel

Seiten: 12, 20 links, 47, 88

Planet Art, Albert Labrador

Seiten: 52 oben, 60 unten

Amit Mehra

Seiten: 32 und 149

Vor-Ort-Foto, Peter Jost

Seite 24

Unsplash, Rawpixel

Seite 65

Unsplash, Chris Barbalis

Seite 21

Getty Images

Seite 20 rechts

Anuja Rangnekar

Seite 23

LafargeHolcim Ltd
Zürcherstrasse 156
CH-8645 Jona/Schweiz
Telefon +41 58 858 86 00
communications@lafargeholcim.com
www.lafargeholcim.com

Konzept und Design
MerchantCantos

© 2019 LafargeHolcim Ltd

