

# NACHHALTIGKEITSBERICHT 2015

HEIDELBERGCEMENT







**Dr. Bernd Scheifele**  
Vorsitzender des Vorstands

# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

2015 war für HeidelbergCement das mit Abstand erfolgreichste Jahr seit der Finanzkrise. Dieser Erfolg zeigt, dass langfristiges Denken und verantwortungsvolles Handeln sich auszahlen – gerade in Zeiten, die volkswirtschaftlich und politisch von vielfältigen Herausforderungen geprägt sind.

Nachhaltige Unternehmensführung heißt für uns, unsere Gewinnziele stets mit dem Ziel der Sicherung unserer Zukunftsfähigkeit in Einklang zu bringen. Indem wir Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernehmen und negative Auswirkungen unserer Tätigkeit so weit wie möglich reduzieren, minimieren wir die Risiken für unser Geschäft. Durch Produkt- und Prozessinnovationen leisten wir einen Beitrag zum nachhaltigen Bauen. Dabei folgen wir einem ganzheitlichen Ansatz, der für alle Geschäftsbereiche und Konzerngebiete gilt. Umgesetzt und gelebt wird dieser an weltweit über 2.300 Standorten, an denen wir operativ tätig sind. Den Kern unserer Nachhaltigkeitsstrategie bildet deshalb die lokale Verantwortung – gegenüber unseren Mitarbeitern und unseren Nachbarn ebenso wie gegenüber der Umwelt, und das in mehr als 40 Ländern auf der Welt.

## **Arbeitssicherheit – oberste Priorität bei HeidelbergCement**

Die Arbeitssicherheit spielt bei HeidelbergCement eine zentrale Rolle. 2015 haben wir unsere Konzernrichtlinie verschärft und darin die Führungsverantwortung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auf allen Managementebenen nochmals hervorgehoben. Darüber hinaus haben wir eine Reihe verpflichtender Grundregeln eingeführt, die für alle Mitarbeiter und Auftragnehmer gelten. Obwohl die Unfallhäufigkeit über alle Geschäftsbereiche hinweg substanziell zurückgegangen ist, geschehen immer noch schwere Unfälle, auch mit Todesfolge. Wir müssen und werden deshalb unsere Anstrengungen im Bereich Arbeitsschutz weiter intensivieren, um Unfälle dauerhaft zu vermindern.

**Klimaschutz: Neue Technologien zur Abscheidung und Nutzung von CO<sub>2</sub>**

Ein weiterer Schwerpunkt lag 2015 auf dem Klimaschutz und der Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. HeidelbergCement hat sein Engagement bei der Entwicklung von Technologien zur Nutzung von CO<sub>2</sub> als Rohstoff im Berichtsjahr deutlich intensiviert und ist neue, vielversprechende Kooperationen eingegangen. Damit haben wir uns in der Zementindustrie an die Spitze der Bewegung gesetzt. Wegen unserer Leistungen im Klimaschutz wie auch in der Klimaberichterstattung hat uns das Carbon Disclosure Project (CDP) 2015 als eines der fünf besten Unternehmen im Sektor Energie und Rohstoffe in der Region Deutschland, Österreich und Schweiz ausgezeichnet.

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen konnten wir im Vergleich zu 1990 um 22 % auf 606 Kilogramm pro Tonne Zement reduzieren. Unser ambitioniertes Reduktionsziel von 23 % haben wir damit nur knapp verfehlt. Für die kommenden 15 Jahre haben wir uns ein neues Ziel gesetzt: Wir wollen unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoß weiter reduzieren und 2030 soweit sein, 20 Mio. t CO<sub>2</sub> pro Jahr im Vergleich zu 1990 einzusparen. Den Einsatz sekundärer Brennstoffe haben wir mit einem Anteil von 21 % trotz niedriger Preise für Kohle und Petrolkoks konstant gehalten.

Im Rahmen des UN-Klimagipfels (COP21) in Paris im Dezember 2015 unterzeichneten HeidelbergCement und 17 weitere Zementunternehmen die vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ins Leben gerufene „Low Carbon Technology Partnership initiative“ (LCTPi) und bekräftigten damit ihr Engagement für den Klimaschutz.

**Wasser- und Biodiversitätsmanagement: Neue Projekte und Kennzahlen**

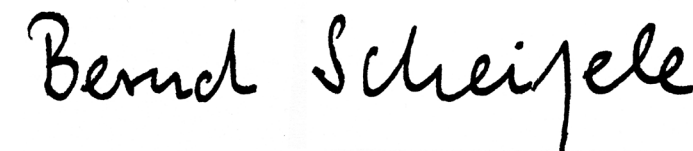
Auch in anderen wichtigen Feldern unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir Fortschritte erzielt. So haben wir unsere Zusammenarbeit mit der internationalen Naturschutzorganisation BirdLife International auf Afrika und Asien ausgeweitet und dort bereits einzelne

Artenschutz-Projekte angestoßen. Auch das Thema Wassermanagement sind wir angegangen und haben ein Reporting-System für den Geschäftsbereich Zement etabliert. Zum ersten Mal veröffentlichen wir in diesem Bericht Kennzahlen zum Wasserverbrauch.

**Innovative Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft**

Wirtschaft und Gesellschaft stehen weiterhin vor großen Herausforderungen. Als führender Baustoffhersteller können wir zur Lösung dieser Herausforderungen beitragen – durch innovative Baustoffe und effiziente Produktionsprozesse. Die Akquisition unseres Wettbewerbers Italcementi, die wir 2016 abschließen werden, bringt auch in diesen beiden Punkten erhebliche Synergieeffekte mit sich: Die modernen Produktionsanlagen und umfangreichen Forschungsaktivitäten des italienischen Baustoffherstellers werden unsere Nachhaltigkeitsleistung auf Produkt- und Prozessebene noch weiter nach vorne bringen.

Auch unsere Nachhaltigkeitsstrategie werden wir im Zuge dieser Integration im Blick auf aktuelle wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Anforderungen anpassen. Noch klarer als bisher soll diese Strategie künftig unsere gesellschaftlich-soziale Verantwortung mit der Sicherung der Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens verknüpfen.



**Dr. Bernd Scheifele**  
Vorsitzender des Vorstands

Produkte und Dienstleistungen

## Baustoffe für den globalen Markt

Unsere Kernaktivitäten umfassen die **Herstellung** und den **Vertrieb von Zement und Zuschlagstoffen**, den beiden wesentlichen Rohstoffen für die Herstellung von Beton. Ergänzt wird unsere Produktpalette insbesondere durch die nachgelagerten Bereiche **Transportbeton und Asphalt**. Bei unseren Kernprodukten Zement und Zuschlagstoffe – dazu zählen Sand, Kies und Schotter – handelt es sich in der Regel um homogene Massengüter. Deren Produkteigenschaften sind genormt, um die nötige Verarbeitbarkeit, Stabilität und Zuverlässigkeit und in der Anwendung zu sichern.

Standorte und Absatzmärkte

**>40** Länder  
**85** Zementwerke  
**>600** Steinbrüche  
**>2.300** Standorte

Wegen ihres hohen Gewichts im Vergleich zum Preis werden Zement und Zuschlagstoffe in der Regel in der Nähe der Absatzmärkte produziert. Der Lieferradius von Zement liegt beim Transport auf der Straße normalerweise bei unter 200 Kilometern, der von Zuschlagstoffen und Transportbeton bei unter 100 Kilometern. Aus diesen Gründen verfügen wir in den **mehr als 40 Ländern**, in denen wir Baustoffe anbieten, auch über Produktionsstätten vor Ort. Weltweit betreiben wir **85 Zementwerke**, mehr als **600 Steinbrüche** und Kiesgruben sowie weit über **1.000 Produktionsstätten** für Transportbeton. Insgesamt sind unsere **45.453 Mitarbeiter** an mehr als **2.300 Standorten** tätig.

Marktposition

## Weltweit mit an der Spitze

HeidelbergCement gehört zu den **weltweit größten Baustoffunternehmen** und ist auf **fünf Kontinenten** tätig. Unsere Produkte werden für den Bau von Häusern, Verkehrswegen, Gewerbe- und Industrieanlagen verwendet. Sie helfen damit, den Bedarf einer wachsenden Weltbevölkerung nach Wohnraum, Mobilität und wirtschaftlicher Entwicklung zu befriedigen.

Organisation der Konzerngebiete 2015

West- und Nordeuropa	Osteuropa-Zentralasien	Nordamerika	Asien-Pazifik	Afrika-Mittelmeerraum	Konzernservice
Belgien Dänemark Deutschland Estland Großbritannien Island Lettland Litauen Niederlande Norwegen Schweden	Bosnien-Herzegowina Georgien Kasachstan Kroatien Polen Rumänien Russland Slowakische Republik Tschechische Republik Ukraine Ungarn	USA Kanada	Bangladesh Brunei China Indien Indonesien Malaysia Singapur Australien	Benin Burkina Faso DR Kongo Ghana Liberia Sierra Leone Tansania Togo Israel Spanien Türkei	

Im Rahmen der Integration von Italcementi wurde die Struktur der Konzerngebiete im April 2016 angepasst.  
 → [www.heidelbergcement.com/de/konzerngebiete-und-laender](http://www.heidelbergcement.com/de/konzerngebiete-und-laender)

Innerhalb der fünf geografischen Konzerngebiete gliedern sich unsere Aktivitäten in **vier Geschäftsbereiche**: Zement, Zuschlagstoffe, Transportbeton und Asphalt sowie Service-Joint Ventures-Sonstiges.

Absatzzahlen 2015

↘ **81,1**

Mio t Zement  
 2014: 81,8

↗ **249,2**

Mio t Zuschlagstoffe  
 2014: 243,6

↗ **36,7**

Mio cbm Transportbeton  
 2014: 36,6

↘ **9,1**

Mio t Asphalt  
 2014: 9,3

Kennzahlen 2015

↗ **13.465**

Mio EUR Umsatz  
 2014: 12.614

↗ **1.846**




Mio EUR Operatives Ergebnis  
 2014: 1.595

→ **Kennzahlen zum Unternehmen S. 51-52**

# Inhalt

## Wegweiser durch den Bericht

Um Ihnen die Navigation durch den Bericht zu erleichtern, haben wir dieses PDF mit Verlinkungen versehen. Die graue Leiste am oberen Seitenrand ermöglicht es Ihnen, von jeder beliebigen Seite aus in die einzelnen Kapitel zu springen. Der schmale grüne Balken zeigt an, in welchem Kapitel Sie sich befinden. Die Icons funktionieren ähnlich wie auf einer Webseite:

-  vorwärts/rückwärts blättern
-  Inhaltsverzeichnis
-  Startseite

Auch aus dem Inhaltsverzeichnis gelangen Sie direkt zu den Kapiteln. In jedem Kapitel finden Sie in der linken äußeren Spalte eine verlinkte Übersicht der Unterkapitel. Außerdem helfen Ihnen dort die folgenden Symbole im Text:

→ Verlinkung zu der genannten Seite oder Website

✓ **G4-19** Textpassage, die Aussagen zu GRI-Materiality-Matters-Indikatoren enthält



## 06 Strategie und Management

- 08 Compliance
- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern



## 19 Umwelt

- 21 Energie und Klimaschutz
- 23 Roh- und Brennstoffe
- 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt
- 27 Nachhaltiges Bauen
- 27 Lokale Umwelteinflüsse



## 29 Mitarbeiter

- 31 Beschäftigung und Mitbestimmung
- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 35 Personalentwicklung
- 37 Leben und Beruf



## 40 Gesellschaft

- 42 Corporate Citizenship
- 43 Praxisbeispiele
- 44 Lokale Interessenkonflikte



## 45 Ziele

- 46 Strategie und Management
- 47 Umwelt
- 49 Mitarbeiter



## 50 Kennzahlen

- 51 Strategie und Management
- 52 Umwelt
- 54 Mitarbeiter



## 56 Berichtsprofil

- 56 Über diesen Bericht
- 57 Impressum





## STRATEGIE UND MANAGEMENT

---

- 08 Compliance
- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern





# 10.000 Nutzer

wurden 2015 für unser **konzernweites E-Learning-Modul** zum HeidelbergCement Verhaltenskodex registriert. Es ist Teil unseres Programms regelmäßiger Mitarbeiterschulungen zur Compliance. **S. 09**

## Online-Plattform für Nachhaltigkeits- bewertung

2015 hat HeidelbergCement ein **Projekt zum systematischen Management** und zur **Bewertung seiner Lieferanten** gestartet. Eine Online-Plattform soll dabei die Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Lieferkette ermöglichen. **S. 16**



## Beachtung von Sanktionslisten

Unsere 2014 eingeführte **Trade Sanctions Policy** fördert die Einhaltung offizieller Sanktionslisten durch zielgerichtete Prüfungen. 2015 haben wir Prozesse für die Prüfung neuer Geschäftspartner etabliert und die regelmäßige Überprüfung fast aller bestehenden Geschäftspartner umgesetzt. **S. 09**



## Seit 2015

ist konzernweit in allen Geschäftsbereichen unser **System zur Bewertung und Vermeidung von Korruptionsrisiken und Interessenkonflikten** in Kraft. Wir haben es gemeinsam mit externen Experten entwickelt.

**S. 10**

## In 12 Ländern

arbeitet HeidelbergCement bereits mit nationalen Räten für Nachhaltiges Bauen (Green Building Councils) zusammen. Ziel ist es, **Zertifizierungssysteme** zu entwickeln und das Design, den Bau und die Bewirtschaftung von Gebäuden nachhaltiger zu gestalten. **S. 14**

**08 Compliance**

- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern



**HeidelbergCement hat sich einer verantwortungsvollen Unternehmensführung verschrieben: Wir wollen unsere wirtschaftliche Leistung auf moralisch integre Weise sowie mit sozial und ökologisch zuträglichen Mitteln erzielen. Nur so ist unser Erfolg nachhaltig.**

Eine hervorragende unternehmerische Leistung, ökologische Kompetenz, soziale Verantwortung sowie ein gesetzlich und ethisch korrektes Verhalten sind für HeidelbergCement die Grundlagen einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung.

Unsere Leitungs- und Überwachungsstrukturen entsprechen der Unternehmenssatzung, den Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat, den aktienrechtlichen Vorschriften in Deutschland sowie – mit wenigen Ausnahmen – dem Deutschen Corporate Governance Kodex.

**Compliance**

In allen Ländern, in denen wir tätig sind, beachten und respektieren wir die geltenden Gesetze und Bestimmungen. Sie bilden die rechtliche Grundlage unserer Geschäftstätigkeit. Als weltweit agierendes Unternehmen sind wir zudem globalen Werten und Standards verpflichtet. So bekennen wir uns zu den ILO-Kernarbeitsnormen, den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen und zur Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Von unseren Mitarbeitern und Geschäftspartnern in aller Welt erwarten wir, dass sie ebenfalls diese zentralen Leitlinien und Empfehlungen einhalten.

Unsere Führungsleitlinien reflektieren das Bekenntnis zu den genannten Normen. Lieferanten verpflichten wir über unseren Lieferanten-Verhaltenskodex, diese einzuhalten. Unser Compliance-Meldesystem gibt Mitarbeitern wie auch Außenstehenden die Möglichkeit, Regelverstöße zu melden. Es enthält auch Kriterien für Verstöße gegen Menschenrechte und Kernarbeitsnormen wie Diskriminierung und Kinderarbeit. Dabei können Compliance-Verstöße über verschiedene Kanäle adressiert werden, von der direkten Meldung an eigens benannte Ansprechpartner bis hin zur Eingabe über unsere Whistleblower-Hotline. Sofern gewünscht, ist dabei Anonymität gewährleistet.

Im Berichtsjahr betrafen die meisten Meldungen Mitarbeiterbelange und Themen der Arbeitssicherheit. 59 Meldungen gingen über die Whistleblower-Hotline ein, darunter vier Fälle, in denen Diskriminierungsvorwürfe erhoben wurden. Fälle von Kinder- oder Zwangsarbeit wurden nicht gemeldet. Jeder gemeldete Vorgang wird untersucht, nachgewiesenes Fehlverhalten angemessen sanktioniert. Neben korrektiven ergreifen wir zudem auch präventive Maßnahmen, um ähnliche Vorkommnisse in der Zukunft möglichst zu vermeiden.

Um das Risiko der Verletzung von Menschenrechten und Kernarbeitsnormen einschätzen zu können, führen wir alle zwei Jahre eine Abfrage dazu in den Länderorganisationen unseres Konzerns durch. In einem



**08 Compliance**

- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern

zweiten Schritt überprüfen wir daraufhin die vorhandenen Maßnahmen zur Risikominimierung in diesem Bereich und ergänzen sie wo nötig.

**Unser Compliance-Programm**

Basis unseres Compliance-Programms ist ein konzernweit geltender Verhaltenskodex. Er verlangt von allen Mitarbeitern, dass sie die Grundregeln guter Unternehmensführung beachten, unabhängig davon, ob diese auch gesetzlich vorgeschrieben sind oder nicht. Gefordert werden insbesondere:

- ein integriertes und professionelles Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Behörden und Geschäftspartnern;
- die konsequente Vermeidung von Interessenkonflikten;
- ein sorgsamer und verantwortungsvoller Umgang mit den Sach- und Vermögenswerten des Unternehmens;
- ein sorgsamer und verantwortungsvoller Umgang mit Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen sowie mit personenbezogenen Daten;
- die Sicherstellung fairer, diskriminierungsfreier Beschäftigungsbedingungen und eines fairen Dialogs mit den Arbeitnehmervertretern;
- die Bereitstellung gesunder und sicherer Arbeitsplätze sowie
- ein schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Ein zentrales Element unseres Compliance-Programms ist die Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung, Verstöße gegen geltendes Recht – insbesondere gegen das Wettbewerbsrecht und gegen Vorschriften zur Korruptionsbekämpfung – nicht zu dulden und zu sanktionieren. Das Programm umfasst zudem interne Richtlinien und Maßnahmen, die die rechtlichen Vorschriften konkretisieren. Dazu gehören etwa regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter. So nutzen wir zum Beispiel ein E-Learning-Modul zum Verhaltenskodex und zu Compliance-Grundlagen. Das elektronische Kursangebot behandelt Themen wie Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz, Wettbewerbsrecht und Korruptionsprävention. Im Berichtsjahr waren kon-

zernweit insgesamt 10.000 Nutzer für das E-Learning-Programm registriert.

**Unsere Compliance-Organisation**

Unsere Compliance-Organisation untersteht dem Vorstandsvorsitzenden, an den der Director Group Compliance direkt berichtet. Jedes Land hat einen eigenen Compliance-Beauftragten. Verantwortlich für ein rechts- und regelkonformes Verhalten der Beschäftigten sind alle Führungskräfte und natürlich die Mitarbeiter selbst. Konzernweit stellen definierte Kontrollmechanismen sicher, dass das Compliance-Programm zuverlässig umgesetzt wird. Dazu gehören Regel- und Sonderprüfungen der internen Revision ebenso wie halbjährliche Compliance-Berichte, die der Director Group Compliance dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats vorlegt. Zusätzlich wird jeder Vorstand vierteljährlich über die wichtigsten Compliance-Vorfälle in seiner Region informiert.

Aktuelle Entwicklungen im Compliance-Bereich verfolgen wir laufend und überprüfen unser Programm auf Anpassungsbedarf. Dies betraf zuletzt vor allem die Themenbereiche Handelssanktionen und Korruptionsbekämpfung.

**Compliance-Aktivitäten**

Seit November 2014 gilt unsere Trade Sanctions Policy. Danach sind alle von HeidelbergCement kontrollierten Gesellschaften verpflichtet zu überprüfen, ob ihre Geschäftspartner auf Sanktionslisten, wie sie von der EU und den USA veröffentlicht werden, aufgeführt sind, um – wo nötig – Maßnahmen zu ergreifen. Die Abteilung Group Compliance unterstützt die Länderorganisationen bei der Umsetzung der Trade Sanctions Policy. Gemeinsam mit Group IT stellt sie Datenverarbeitungslösungen bereit und beschreibt Geschäftsprozesse, die erforderliche Aktivitäten nach der Überprüfung der Geschäftspartner regeln. Im Jahr 2015 haben wir die Prozesse für die Prüfung neuer Geschäftspartner vollständig umgesetzt ebenso wie die regelmäßige Überprüfung nahezu des gesamten Geschäftspartnerbestands.



- 08 Compliance
- 10 **Unsere Nachhaltigkeitsstrategie**
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern

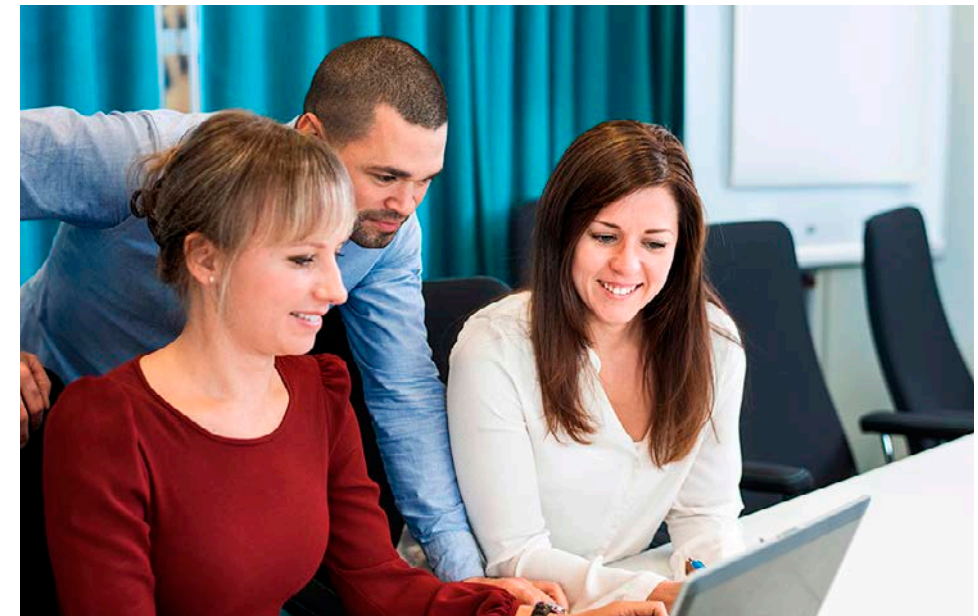
Vor dem Hintergrund des UK Bribery Act und des Prüfungsstandards IDW PS 980 haben wir zusammen mit externen Experten ein System zur Bewertung und Vermeidung von Korruptionsrisiken sowie möglichen Interessenkonflikten entwickelt. Es gliedert sich in drei Phasen: Im ersten Schritt werden die potenziellen Risiken in einer Landesorganisation bewertet. Den potenziellen Risiken werden sodann bestehende Maßnahmen gegenübergestellt, welche diese Risiken begrenzen. Im dritten Schritt schließlich wird geprüft, ob weitere Maßnahmen notwendig sind. Aus dieser Bewertung resultiert für jedes Land ein Maßnahmenplan, dessen Umsetzung von Group Compliance überwacht wird. 2015 haben wir das Bewertungssystem in den Konzernländern für alle Geschäftsbereiche eingeführt. Die Bewertung wird nun im Abstand von drei Jahren wiederholt.

Aus den Eingaben über unser Compliance-Meldesystem ergaben sich 2015 nur in wenigen Einzelfällen Verdachtsmomente auf Korruption. Die erforderlichen Gegenmaßnahmen reichten von verbesserten Prozesskontrollen über Vertragsbeendigungen mit Lieferanten bis hin zu Personalmaßnahmen.

Neben diesen Schwerpunkten stehen unverändert das Arbeitssicherheits- und Umweltrecht im Fokus. Hier spiegeln sich die Merkmale und Besonderheiten einer in der Regel lokal tätigen, rohstoffgewinnenden Schwerindustrie wider, die homogene Massengüter herstellt und vertreibt. Besondere Anstrengungen gelten außerdem der Einhaltung des Insiderhandelsverbots, der Kapitalmarkt- und Datenschutzvorschriften, der Regeln zum diskriminierungsfreien Umgang mit Mitarbeitern und der internen Einkaufsgrundsätze.

**Kartellrecht**

Kartellrechtliche Verfahren veranlassen uns, unsere Vorkehrungen zur Vermeidung von Kartellverstößen laufend zu überprüfen und fortzuentwickeln. Zu diesem Zweck ist unser kartellrechtliches Compliance-System bereits in den Jahren 2010 und 2013 von einem externen Spezialisten überprüft und als ordnungsgemäß bestätigt worden. Zur weiteren Verbesserung des Systems haben wir elektronische Kartell-



rechtskurse entwickelt und konzernweit eingeführt. Sie sind verpflichtend für das obere Management, ebenso wie für Verkaufsmitarbeiter, Mitarbeiter mit direktem Lieferantenkontakt im Einkauf, Mitarbeiter in Mergers & Acquisitions-Projekten sowie Mitarbeiter, die Kontakt zu Wettbewerbern haben oder anderweitig von Kartellrechtsvorschriften betroffen sind. Insgesamt sind bisher konzernweit rund 5.200 Nutzer aus 36 Ländern und Bereichen für den Kartellrechtskurs registriert. Weitere 650 Nutzer verzeichnet der landesspezifische Kurs in Australien.

→ **Informationen zu laufenden Kartellverfahren: GB 2015, S. 137**

**Unsere Nachhaltigkeitsstrategie**

Zu unserem unternehmerischen Selbstverständnis gehört es, nicht nur hervorragende wirtschaftliche Leistungen zu erbringen, sondern auch ökologisch und sozial verantwortungsvoll zu handeln. Während wir Risiken für unser Geschäft minimieren und neue Chancen erschließen, entwickeln wir gleichzeitig auch Lösungen für ökologische, gesellschaftliche und soziale Herausforderungen. Im Vordergrund stehen dabei die folgenden Themenbereiche:



08 Compliance  
**10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie**  
 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement  
 13 Unser Stakeholder-Engagement  
 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern

- **Arbeitssicherheit:** HeidelbergCement ist ein produzierendes Unternehmen. Deshalb haben Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei uns höchste Priorität. Mit gezielten Maßnahmen verbessern wir die technischen und organisatorischen Sicherheitsstandards und stärken das Bewusstsein für sicheres Arbeiten. Dabei haben wir unsere eigenen Beschäftigten ebenso im Blick wie die Mitarbeiter von Fremdfirmen und Dritte.
- **Rohstoffsicherung und Ressourcenschonung:** Der dauerhafte Zugang zu mineralischen Rohstoffen in erreichbarer Nähe unserer Werke ist unsere Betriebsgrundlage. Weil diese Rohstoffe endlich sind und die Rohstoffgewinnung im lokalen Umfeld häufig mit anderen Nutzungsinteressen in Konflikt steht, betrachten wir die nachhaltige Rohstoffsicherung und Ressourcenschonung als zentrale strategische Aufgabe.

Unsere Strategie zur Ressourcenschonung bei der Zementherstellung beinhaltet den Einsatz alternativer Roh- und Brennstoffe. Die Substitutionspotenziale sind jedoch stark abhängig von der Verfügbarkeit industrieller Nebenprodukte sowie den Qualitätsanforderungen an die Zemente.



Auch der Gewässerschutz und das Wassermanagement spielen eine immer wichtigere Rolle. In vielen Teilen der Erde ist Wasser knapp, und der Klimawandel verschärft den Mangel weiter. Auch wenn die Baustoffindustrie im Vergleich zu anderen Branchen insgesamt einen relativ kleinen „Water-Footprint“ hinterlässt, ist Frischwasserknappheit an einigen Standorten eine Herausforderung für unser Unternehmen. Im Geschäftsbereich Zement sind wir dabei, dort wo die Wasserknappheit am drängendsten ist, Wassermanagementpläne einzuführen.

- **Natur- und Artenschutz:** Durch die Rohstoffgewinnung greifen wir temporär in Wasserhaushalt, Boden, Flora und Fauna ein. Diese Eingriffe können wir zwar nicht kurzfristig, jedoch mittel- bis langfristig wieder ausgleichen. Dabei legen wir Wert auf eine hochwertige Folgenutzung unserer Abbaustätten im Sinne des Naturschutzes und suchen hierfür den Dialog mit unseren Anspruchsgruppen vor Ort.
- **Energieeffizienz und Klimaschutz:** Bei der Herstellung von Zement wird viel Energie benötigt. Unter ökonomischen wie ökologischen Gesichtspunkten ist es für uns deshalb unerlässlich, unsere Energieeffizienz weiter zu steigern. Zudem ist die Zementherstellung produktionsbedingt mit hohen CO<sub>2</sub>-Emissionen verbunden. Um diese zu verringern, setzen wir vor allem auf die Erhöhung des Anteils alternativer, CO<sub>2</sub>-neutraler Roh- und Brennstoffe. In den letzten Jahren haben wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen auf diese Weise kontinuierlich gesenkt und werden sie auch künftig weiter verringern. Neben der Erforschung neuartiger Zementsorten mit niedrigerem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck investieren wir auch in die Entwicklung von Methoden zur Abscheidung und Nutzung von CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Zementherstellung. Wir unterstützen internationale Ziele und Initiativen zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und Begrenzung der globalen Erwärmung. Gemeinsam mit anderen Zementunternehmen beteiligen wir uns an der „Low Carbon Technology Partnership initiative“ (LCTPi) und haben uns zu einem globalen Maßnahmenplan verpflichtet, um den weltweiten CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu senken.



- 08 Compliance
- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie**
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern

**Unser Nachhaltigkeitsprogramm 2020**

Unsere wichtigsten Handlungsfelder der Nachhaltigkeit haben wir im „HeidelbergCement Nachhaltigkeitsprogramm 2020“ zusammengefasst. Es ist konzernweit gültig und legt die Schwerpunkte und Ziele unserer Nachhaltigkeitsstrategie fest. Dabei werden weitere Handlungsfelder jedoch nicht von unseren Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit ausgeschlossen. Derzeit arbeiten wir an der Aktualisierung des Programms, das die Nachhaltigkeitsstrategie bis 2030 definieren soll. ✓ G4-19, G4-27

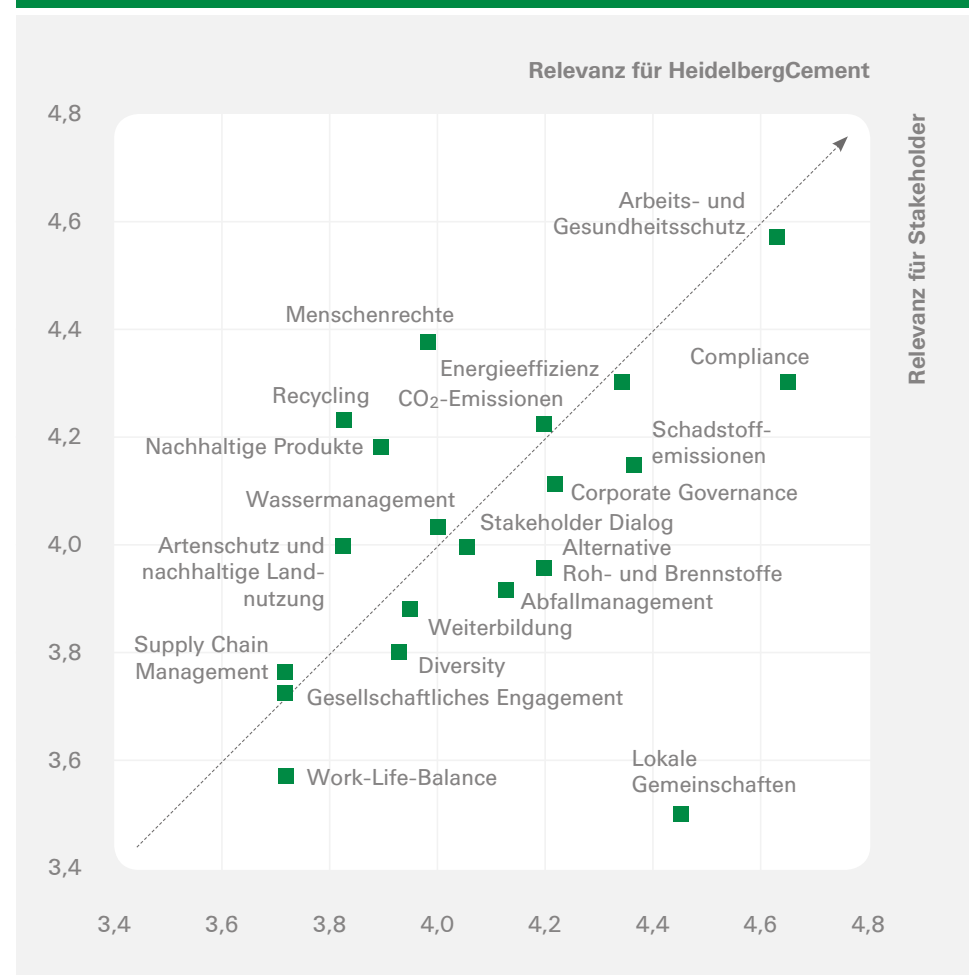
→ [www.heidelbergcement.com/de/nachhaltigkeitsprogramm-2020](http://www.heidelbergcement.com/de/nachhaltigkeitsprogramm-2020)

**Materialitätsanalyse**

Mithilfe unserer Materialitätsanalyse untersuchen wir regelmäßig, wie relevant verschiedene Nachhaltigkeitsthemen nach Einschätzung verschiedener Stakeholder-Gruppen sowie aus unternehmerischer Sicht für HeidelbergCement sind. Dies hilft uns, Themen zu identifizieren und zu bewerten, die heute für unseren geschäftlichen Erfolg wichtig sind oder es künftig sein werden. Die verwendete Themenliste basiert auf unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2020 sowie auf den Handlungsfeldern, die die Cement Sustainability Initiative (CSI) des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) in einem Konsultationsprozess mit zahlreichen Stakeholder-Gruppen und Experten definiert hat. ✓ G4-18, G4-26

Unsere Themenliste und die Materialitätsmatrix haben wir zuletzt im Jahr 2014 überprüft. Um die externe Bewertung der Themen zu aktualisieren, baten wir 57 unserer wichtigsten Stakeholder aus verschiedenen Ländern um ihre Einschätzung. Dazu gehörten Lieferanten, Investoren, Wissenschaftler sowie Vertreter von Behörden und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). 26 dieser Stakeholder beteiligten sich und füllten einen Fragebogen mit standardisierten und offenen Fragen aus. Für die interne Bewertung befragten wir in gleicher Weise rund 50 Vertreter relevanter Geschäftsbereiche aus allen Konzerngebieten. ✓ G4-18, G4-24, G4-25

**Stakeholder Befragung – Materialitätsmatrix ✓ G4-19, G4-20, G4-21**



Das Sustainability Steering Committee hat die Ergebnisse ausgewertet und diskutiert. Wertvolle Hinweise lieferten nicht zuletzt die Stellungnahmen zu den offenen Fragen. Sie zeigen insbesondere, wie wichtig gerade die Themenfelder lokale Gemeinschaften, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Biodiversität sind. Insgesamt ergaben sich aus der Untersuchung viele richtungsgebende Erkenntnisse für unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Für den Nachhaltigkeitsbericht 2016, der 2017 erscheinen wird, planen wir, die Befragung auszuweiten. ✓ G4-20, G4-21, G4-26, G4-27



08 Compliance  
**10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie**  
**13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement**  
**13 Unser Stakeholder-Engagement**  
 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern

Die Ergebnisse der Materialitätsanalyse bilden wir in unserer Materialitätsmatrix ab. Sie fließen zudem in die Überarbeitung unseres Nachhaltigkeitsprogramms ein. ✓ G4-18

## Unser Nachhaltigkeitsmanagement

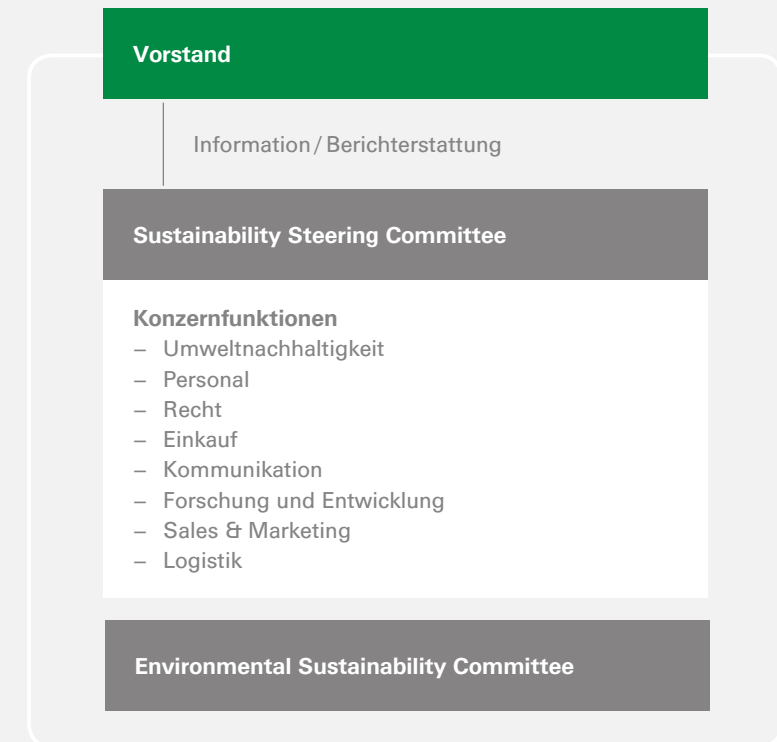
### Organisatorische Verankerung

Mithilfe wirkungsvoller Managementsysteme stellen wir in den verschiedenen Unternehmensbereichen eine kontinuierliche Verbesserung im Sinne unserer Nachhaltigkeitsstrategie sicher. Im Rahmen dieser Systeme haben wir Verantwortlichkeiten definiert und Strukturen geschaffen, mit deren Hilfe wir unsere Nachhaltigkeitsziele effektiv und kontrolliert umsetzen.

Das Sustainability Steering Committee, das an den Vorstandsvorsitzenden berichtet, steuert und kontrolliert unsere Nachhaltigkeitsstrategie. Das Komitee ist bereichsübergreifend und interdisziplinär besetzt. Beteiligt sind der Vorstand für Umweltnachhaltigkeit, die Leiter der Konzernabteilungen für Umweltnachhaltigkeit, Recht, Personal, Einkauf, Logistik, Vertrieb und Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Kommunikation und Investor Relations. Die operative Verantwortung für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen liegt bei den einzelnen Konzernabteilungen sowie dem Group Environmental Sustainability Committee, dessen Aufgaben im Kapitel Umwelt detaillierter beschrieben werden.

→ **Mehr zum Umweltmanagement: S. 21**

### Nachhaltigkeitsmanagement bei HeidelbergCement



## Unser Stakeholder-Engagement

Angesichts der starken lokalen Fokussierung unseres Geschäfts können wir langfristig nur erfolgreich sein, wenn wir partnerschaftliche Beziehungen zu gesellschaftlichen Anspruchsgruppen pflegen. Wir streben einen vertrauensvollen Dialog mit allen relevanten Stakeholder-Gruppen an, vor allem auf lokaler, aber auch auf nationaler und internationaler Ebene. Ein solcher Austausch hilft uns, wichtige Themen frühzeitig zu erkennen und mehr Akzeptanz für unsere Aktivitäten zu erreichen. Die jeweilige Landesorganisation ist für den Austausch mit nationalen oder lokalen Anspruchsgruppen verantwortlich. Auf internationaler Ebene steuern die Konzernabteilungen für Kommunikation sowie Nachhaltigkeit den Stakeholder-Dialog. ✓ G4-18, G4-24, G4-25



- 08 Compliance
- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement**
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern



#### Austausch mit lokalen Anspruchsgruppen

Unsere Werke und Abbaustätten befinden sich meist unweit von Wohngemeinden. Es ist für uns daher unerlässlich, uns laufend mit der jeweiligen Gemeinde, den Behörden und lokalen Organisationen auszutauschen. In der Regel pflegt die Werks- oder Standortleitung diesen Austausch selbst. Bei Bedarf wird sie von der Kommunikationsabteilung der betreffenden Landesgesellschaft unterstützt. Die Kritik unserer Stakeholder nehmen wir ernst und tauschen uns mit ihnen darüber aus. Vielerorts haben wir neue Wege beschritten, um die Interessen des Unternehmens und der Standortgemeinde in Einklang zu bringen. Neben dem persönlichen Gespräch nutzen wir dabei die gesamte Palette moderner Informations- und Dialogmedien – von Leitfäden und Informationsbriefen bis hin zu verschiedenen Formen der Bürgerbeteiligung. ✓ G4-24, G4-26

Auf Konzernebene tauschen sich in der CSR-Expertengruppe Verantwortliche aller Ebenen regelmäßig über die lokalen Aktivitäten und Erfahrungen aus. Dies hilft uns, den Stakeholder-Dialog und die ihn betreffende interne Leitlinie kontinuierlich weiterzuentwickeln. ✓ G4-26

→ Gesellschaft: S. 43

#### Stakeholder-Dialog auf internationaler Ebene

HeidelbergCement ist Mitglied in branchenübergreifenden wie auch branchenspezifischen Verbänden, die die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber der Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit vertreten. Die Mitgliedschaften dienen auch dem Austausch mit anderen Unternehmen und Organisationen sowie dem gemeinsamen Engagement für mehr Nachhaltigkeit. Thematisch stehen dabei länderspezifische und industriepolitische Herausforderungen im Vordergrund, vor allem in den Bereichen Rohstoffsicherheit, Umwelt und Energie, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Sozial- und Arbeitnehmerbelange.

Als Konzern mit Hauptsitz in Deutschland sind wir Mitglied von econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.. Das Netzwerk global agierender deutscher Unternehmen versteht sich als Dialogpartner und Expertenforum für den Austausch mit Politik, Wissenschaft, Medien und Gesellschaft. Es beschäftigt sich mit der praktischen Gestaltung und Weiterentwicklung unternehmerischer Nachhaltigkeit.

→ [www.econsense.de](http://www.econsense.de)

Auf internationaler Ebene engagieren wir uns in der Cement Sustainability Initiative für eine nachhaltigere Zementindustrie. Bei der Entwicklung brancheneinheitlicher Richtlinien und Protokolle bezieht die CSI grundsätzlich auch betroffene Dritte mit ein. In viele Projekte werden daher interessierte Parteien wie Fachverbände oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) eingebunden. ✓ G4-24, G4-25

→ [www.wbcscement.org](http://www.wbcscement.org)

Darüber hinaus arbeiten HeidelbergCement und seine Tochterunternehmen in zwölf Ländern mit nationalen Räten für Nachhaltiges Bauen (Green Building Councils) zusammen. Ziel ist es, gemeinsam Zertifizierungssysteme für nachhaltiges Bauen zu entwickeln und das Design, den Bau und die Bewirtschaftung von Gebäuden nachhaltiger zu gestalten.

→ Nachhaltiges Bauen: S. 27



- 08 Compliance
- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement**
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern**

### Austausch mit politischen Entscheidungsträgern

Die Gesetzgebung der Europäischen Union beeinflusst unser Geschäft in zunehmendem Maße. Das betrifft alle Aspekte der Nachhaltigkeit. Deshalb gibt es bei HeidelbergCement eine eigene Funktion für den politischen Dialog auf EU-Ebene. Die verantwortliche Person nimmt unsere Interessen vor allem im Europäischen Zementverband CEMBUREAU wahr. Dieser vertritt die Anliegen der europäischen Zementhersteller gegenüber der Europäischen Union und anderen öffentlichen Institutionen auf EU-Ebene. Zu den Themenschwerpunkten von CEMBUREAU zählen der Einsatz alternativer Roh- und Brennstoffe, der Klimaschutz, Emissionen, die biologische Vielfalt sowie die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz. Als Mitglied der European Aggregates Association (UEPG) machen wir zudem über Lobbying unsere Positionen im Bereich Zuschlagstoffe geltend. Im Bereich Beton werden unsere Interessen durch den Europäischen Betonverband (ERMCO) und die European Concrete Platform (ECP) vertreten. ✓ G4-18, G4-25

### Dialog mit nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren

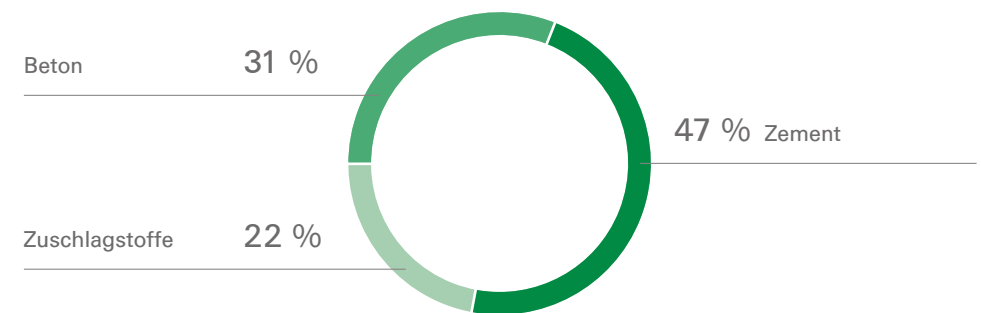
Eine immer größere Rolle spielt für uns der Dialog mit Vertretern des Kapitalmarkts: Unsere Anteilseigner sind ebenso wie eine immer größere Zahl von Finanzanalysten und Rating-Agenturen daran interessiert, wie HeidelbergCement das Thema Nachhaltigkeit in seine Unternehmensstrategie integriert und welche Erfolge das Unternehmen dabei erzielt. Der Austausch mit diesen Gruppen findet hauptsächlich in Form bilateraler Gespräche statt. ✓ G4-24, G4-25

## Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern

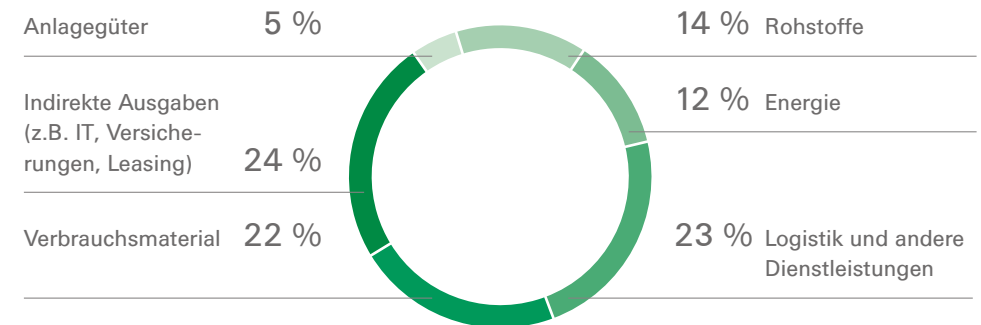
### Management von Lieferantenbeziehungen

Im Jahr 2015 hat HeidelbergCement Waren und Dienstleistungen im Wert von 9.045 (i.V.: 8.678) Mio € beschafft; das entspricht einem Anteil von 67,2 % am Gesamtumsatz.

Einkaufskosten nach Geschäftsbereichen



Ausgaben nach Kategorien



HeidelbergCement strebt danach, die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette sicherzustellen. Konzernweit gültige Einkaufsrichtlinien definieren deshalb klare Vorgaben für unsere Lieferantenbeziehungen und Einkaufsaktivitäten.



08 Compliance  
 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie  
 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement  
 13 Unser Stakeholder-Engagement  
**15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern**

Grundsätzlich gelten auch hier ethische Werte wie Respekt, Fairness und Glaubwürdigkeit, die in unserem Supplier Code of Conduct festgelegt sind. Wir kommunizieren diesen Kodex systematisch und transparent an unsere globalen und lokalen Zulieferer. Diese sind verpflichtet, die darin genannten Prinzipien zu befolgen. Der Kodex berücksichtigt die wesentlichen Elemente des International Social Accountability Standard SA 8000, der internationalen Umweltnorm ISO 14001 und der Prinzipien der International Labor Organization (ILO). Er soll unsere Lieferanten zu kontinuierlichen Verbesserungen anspornen. Behebt ein Zulieferer festgestellte Schwächen oder Mängel nicht, kann dies zur Beendigung des Vertragsverhältnisses führen.

Im Rahmen einer Arbeitsgruppe der internationalen Cement Sustainability Initiative (CSI) arbeitet HeidelbergCement überdies daran mit, einen einheitlichen Ansatz für ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement in der Zementindustrie zu schaffen. Die Arbeitsgruppe hat einen gemeinsamen Prinzipienkatalog auf Basis des UN Global Compact und der ILO-Normen entwickelt, der folgende Themenbereiche umfasst:

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz;
- Arbeitsbedingungen;
- Vereinigungsfreiheit und Schutz vor Vergeltung;
- Zwangsarbeit;
- Kinderarbeit;
- Anti-Diskriminierung;
- Beachtung von Umweltvorschriften;
- Management von Umweltauswirkungen;
- Bestechung und Korruption;
- Transparenz und Integrität.



Darüber hinaus hat HeidelbergCement 2015 ein Projekt zum systematischen Management und zur Bewertung seiner Lieferanten in die Wege geleitet. Ein Hauptbestandteil wird der Aufbau einer Plattform sein, der die Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten, die wir in unserem Lieferantenkodex adressieren, ermöglicht. Die Online-Plattform soll dabei die systematische Sammlung und Konsolidierung von Daten vereinfachen und dient als wichtiges Werkzeug, um zu identifizieren, wo weitere Maßnahmen, einschließlich physische Audits und Besuche vor Ort, notwendig sind. Als solches wird die Plattform die Basis für eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung in der Lieferkette von HeidelbergCement bilden.

**Management von Kundenbeziehungen**

Wir wollen unseren Kunden den größtmöglichen Nutzen bieten und vertrauensvolle Partnerschaften aufbauen. Dies setzt eine aufrichtige und ehrliche Kommunikation voraus. Das gilt auch und gerade für Werbemaßnahmen zu innovativen oder dem Umweltschutz zuträglichen Produkten, die erklärungsbedürftiger als normierte Produkte sind.



- 08 Compliance
- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern**



Bei Reklamationen oder Beanstandungen können sich unsere Kunden an ihren direkten Ansprechpartner vor Ort wenden. Alle Beanstandungen – ob technischer, logistischer oder kaufmännischer Art – werden direkt an die richtige Stelle weitergeleitet. Der strukturelle Aufbau sowie die computergestützte Umsetzung unseres Complaint Management Systems folgen weltweit einem definierten Standard.

Um unseren Kunden noch mehr Nutzen bieten zu können, intensivieren wir weltweit unsere systematischen, fortlaufenden und flächendeckenden Kundenbefragungen im Rahmen des konzernweiten „Customer Excellence Programme“ (CEP). Diese erlauben es uns, unsere Anstrengungen noch stärker an den Belangen der Kunden auszurichten. In Verbindung mit weiteren Marktanalysen entwickeln wir Aktionspläne, um unsere Produkte und Serviceleistungen zu optimieren und die Zufriedenheit unserer Kunden weiter zu erhöhen. Wir behandeln alle gewonnenen Kundendaten vertraulich; eine Weitergabe an oder Verwertung durch Dritte ist ausgeschlossen.

#### Forschung und Technik

Unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zielen darauf ab, durch innovative Produkte einen Mehrwert für unsere Kunden wie auch

für unser Unternehmen zu generieren. Gleichzeitig geht es uns darum, durch Prozessverbesserungen und neue Rezepturen den Energieeinsatz, die CO<sub>2</sub>-Emissionen und damit auch die Kosten zu minimieren.

#### Organisation und Aufgabengebiete im Bereich Forschung und Technik

Unsere globalen Kompetenzzentren – das Heidelberg Technology Center Global (HTC Global) und das Competence Center Materials (CCM) – bündeln das im Konzern vorhandene Wissen und stellen es allen operativen Einheiten schnell und umfassend zur Verfügung. Die beiden Kompetenzzentren beschäftigen viele internationale Experten, die ein breites Spektrum an Expertise im Bereich Zement und Zuschlagstoffe abdecken.

#### Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten

Inhaltlich konzentriert sich unsere Innovationstätigkeit im Wesentlichen auf fünf Schwerpunktthemen:

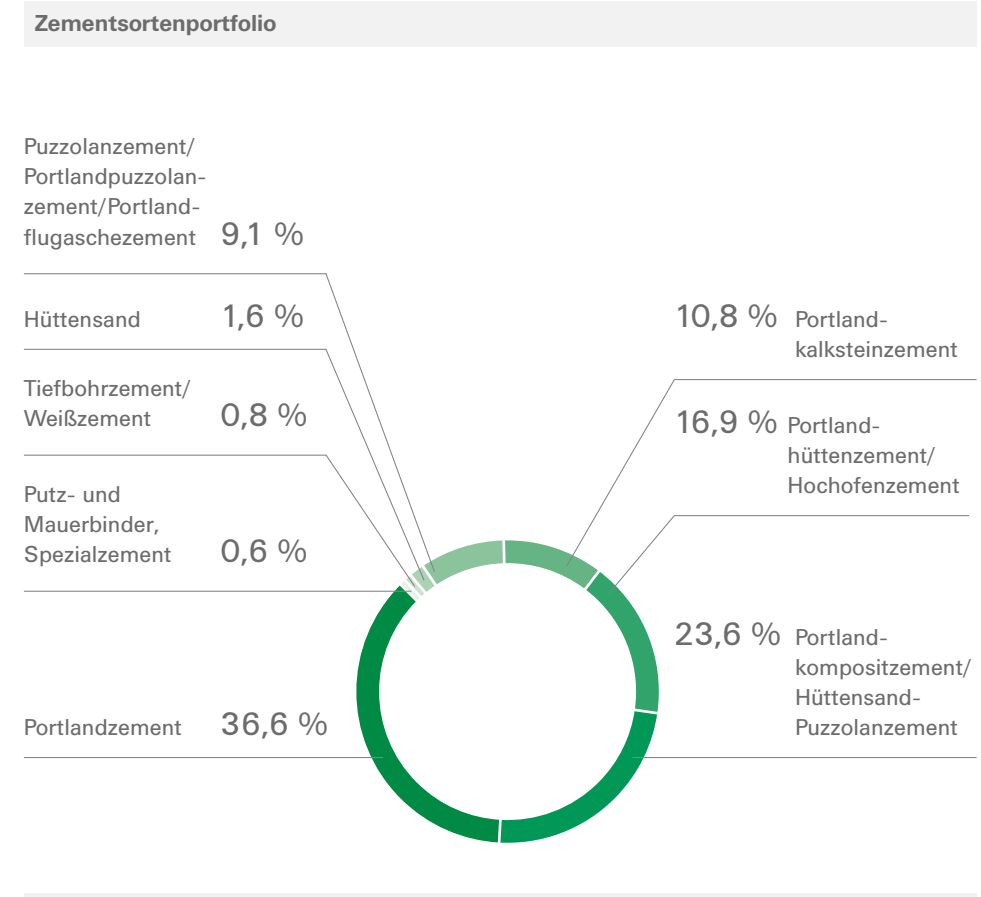
- **Produkte und Anwendungen:** Unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind sehr markt- und kundenorientiert. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung und Verbesserung von Bindemitteln und Betonen mit optimierten Eigenschaften und innovativen Funktionalitäten. Hinzu kommt die Beratung unserer Kunden bei der Anwendung und Optimierung ihrer Produkte.
- **Zementproduktion:** Unser Schwerpunkt liegt auf der ständigen Verbesserung der Prozesse und der Kostenstruktur. Dazu gehören die kosteneffiziente Substitution fossiler Brennstoffe und natürlicher Rohstoffe durch alternative Brenn- und Rohstoffe ebenso wie die Reduzierung des Energiebedarfs in der Produktion. Diese Ziele haben wir bis Ende 2013 in der konzernweiten Initiative „Operational Excellence“ verfolgt, die erfolgreich Potenziale in den Zementwerken erschloss. Mit dem 2014 gestarteten „Continuous Improvement Program“ (CIP) wollen wir das Erreichte nicht nur bewahren, sondern uns weiter verbessern.

- 08 Compliance
- 10 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 13 Unser Nachhaltigkeitsmanagement
- 13 Unser Stakeholder-Engagement
- 15 Unsere Beziehungen zu Geschäftspartnern**

- **Zuschlagstoffe:** Durch verschiedene Optimierungsprogramme haben wir wichtige Verbesserungen unter anderem bei Durchsatz, Betriebszeit, Arbeitskraft- und Energieeffizienz sowie der Balance zwischen Produktion und Verkauf erreicht. Unser Fokus richtete sich dabei verstärkt darauf, einheitliche Prozesse in den Werken voranzutreiben. Auch weiterhin führen wir gezielte Trainings auf allen Ebenen durch, von der Geschäftsführung bis hin zum Arbeiter im Werk. Lokal eingesetzte Manager werden auch in Zukunft für kontinuierliche Verbesserungen und Effizienzsteigerungen sorgen.
- **Geschäftsfeldübergreifend:** Vor allem in städtischen Ballungszentren steht die vertikale Integration für uns im Fokus. Mit einer straff koordinierten Optimierung von Produktportfolio, Produktionsprozessen und Logistik über die Geschäftsbereiche Zuschlagstoffe, Transportbeton und Zement hinweg lassen sich hohe finanzielle Einsparungen erzielen. Durch Ausnutzung unseres gesamten Rohstoffportfolios in einem Marktgebiet können wir den in unseren Transportbetonwerken verwendeten Materialienmix so optimieren, dass damit unsere Rohstoffvorkommen aufs Beste genutzt und die Kosten in allen genannten Geschäftsbereichen gesenkt werden. Gleichzeitig gewährleisten wir eine hohe Betonqualität für unsere Kunden.

- **Zemente und Betone mit verbesserter CO<sub>2</sub>-Bilanz:** Die Weiterentwicklung von Kompositzementen mit reduziertem Klinkeranteil – auch über heute bestehende Normengrenzen hinaus – ist für uns ein wichtiger Schwerpunkt. Die Verringerung des Klinkeranteils ist der bedeutendste Hebel, um Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen zu minimieren und natürliche Ressourcen zu schonen. Wir erforschen zudem auch völlig neuartige Bindemittelsysteme, die vollständig auf Klinker verzichten. Derartige innovative Alternativprodukte befinden sich noch im Forschungsstadium und werden einige Jahre bis zur Marktreife und breiten Anwendbarkeit benötigen.

→ **Weitere Informationen: S. 23 und 27**





## UMWELT

---

- 21 Energie und Klimaschutz
- 23 Roh- und Brennstoffe
- 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt
- 27 Nachhaltiges Bauen
- 27 Lokale Umwelteinflüsse





#### Umweltmanagement

# 78 %

unserer integrierten Zementwerke verfügten Ende 2015 über ein **zertifiziertes Umweltmanagementsystem**.

S. 21

#### Klimaschutz

## Biobrennstoffe aus CO<sub>2</sub>

könnten ein Weg zur **Vermeidung von Klimagasemissionen** sein. Gemeinsam mit Joule Unlimited, einem Vorreiter auf dem Gebiet des CO<sub>2</sub>-Recyclings, forschen wir seit 2015 an geeigneten Technologien für die Zementindustrie.

S. 23



#### Klimaschutz

# Sector Leader nach CDP

Für unsere transparente und umfassende Klimaberichterstattung hat uns das Carbon Disclosure Project (CDP) 2015 als **Sector Leader Energy & Materials** ausgezeichnet. Mit einer Bewertung von **99 A-** gehört HeidelbergCement zu den Besten der Branche. S. 21



#### CO<sub>2</sub>-Reduzierung

# – 30 % CO<sub>2</sub>

Mithilfe einer neuartigen Klinkerphase wollen wir während des Brennprozesses 30 Prozent weniger CO<sub>2</sub> emittieren und bis zu **15 Prozent Energie sparen**. 2015 haben wir ein mehrjähriges Programm begonnen, um die Technologie hierfür zur Marktreife zu bringen. S. 23

#### Alternative Brennstoffe

# – 90 % Kohle

Seit 2015 ersetzte unser Werk im fränkischen Lengfurt 90 Prozent seines **Kohlebedarfs** durch alternative Brennstoffe. S. 24

#### Biodiversität

# 454 Projektideen

haben Studenten, Forscher und Naturschutzorganisationen für den aktuellen **Quarry Life Award** eingereicht. Die Besten werden in Steinbrüchen von HeidelbergCement umgesetzt und konkurrieren dann um den Preis, der Ende 2016 vergeben wird.

S. 26



**21 Energie und Klimaschutz**

- 23 Roh- und Brennstoffe
- 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt
- 27 Nachhaltiges Bauen
- 27 Lokale Umwelteinflüsse

**Rohstoffe sichern und Ressourcen schonen, die Energieeffizienz steigern und CO<sub>2</sub>-Emissionen begrenzen, den Flächenverbrauch minimieren und wertvolle Lebensräume wiederherstellen – diese Aufgaben stehen im Mittelpunkt unserer Anstrengungen für den Umweltschutz. In allen drei Bereichen sind wir 2015 ein weiteres Stück vorangekommen.**

Der Umweltschutz im HeidelbergCement Konzern wird zentral vom Group Environmental Sustainability Committee gesteuert. Unsere Leitlinien, Ziele und Maßnahmen zum Umweltschutz werden unter Federführung der Abteilung Global Environmental Sustainability von Experten der verschiedenen Geschäftsbereiche und Konzerngebiete festgelegt. Diese koordinieren auch deren Umsetzung.

→ **Unsere Umweltziele: S. 47-48**

Um den Umweltschutz noch besser an unseren Standorten zu verankern und uns kontinuierlich weiter zu verbessern, wollen wir bis 2020 weltweit in allen Zementwerken zertifizierte Umweltmanagementsysteme einführen. Dabei orientieren wir uns an der internationalen Norm ISO 14001, nutzen aber auch vor Ort anerkannte, nationale Umweltmanagementsysteme. Ende 2015 verfügten bereits 78 % unserer integrierten Zementwerke über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem.

Wie in unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2020 vorgesehen, haben wir 2015 konzernweit in allen Geschäftsbereichen Umweltaudits durchgeführt. Unser Ziel ist es, bis 2020 alle Standorte auf diese Weise zu untersuchen. Aus den bisherigen Audits ergaben sich einige Verbesserungsmaßnahmen. Diese haben wir bereits umgesetzt, sodass sie heute zu einer verbesserten Umweltleistung beitragen. Verstöße gegen Umweltgesetze, die signifikante Bußgelder oder nicht monetäre Strafen nach sich gezogen hätten, waren im Berichtsjahr nicht zu verzeichnen.

## Energie und Klimaschutz

Im Zentrum unserer Umweltpolitik steht der Schutz des Klimas. Dies haben wir mit dem Beitritt zur LCTPi auf der COP 21 im Dezember 2015 in Paris erneut bekräftigt. Als energieintensives Unternehmen verwenden wir seit vielen Jahren große Anstrengungen darauf, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verringern. Zwischen 1990 und 2015 haben wir die spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen um 22 % auf 606 kg CO<sub>2</sub>/t Zement gesenkt. Bis 2030 wollen wir den CO<sub>2</sub>-Ausstoß weiter reduzieren, und zwar um rund 20 Mio. t CO<sub>2</sub> pro Jahr im Vergleich zu 1990. Dies ist ein anspruchsvolles, aber erreichbares Ziel.

Klimaschutz			
	2013	2014	2015
Spezifische Netto-CO <sub>2</sub> -Emissionen (kg CO <sub>2</sub> /t Zement)	617	613	606
Sekundärbrennstoffanteil	21 %	21 %	21 %
Klinkerfaktor	76 %	76 %	75 %

Dank unserer transparenten und umfassenden CO<sub>2</sub>-Berichterstattung hat uns CDP 2015 als „Sector Leader Energy & Materials“ in der Region Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH) ausgezeichnet. Mit einer Bewertung von 99 A- gehört HeidelbergCement zu den fünf besten Unternehmen der Branche in diesen drei Ländern und zu den zehn besten im DAX.

### Teilnahme am EU-Emissionshandel

HeidelbergCement ist mit 35 Anlagen in elf Ländern am europäischen Emissionshandelssystem beteiligt und handelt dabei auch aktiv am Markt für Emissionszertifikate. Eigens hierfür haben wir 2004 eine Position auf Konzernebene eingerichtet. Die zugehörige Abteilung steuert nicht nur unsere Handelsaktivitäten in der Europäischen Union (EU), sondern beobachtet auch Entwicklungen in außereuropäischen Ländern, die Auswirkungen auf unsere Werke haben könnten.

**21 Energie und Klimaschutz**

- 23 Roh- und Brennstoffe
- 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt
- 27 Nachhaltiges Bauen
- 27 Lokale Umwelteinflüsse



Die EU steht heute vor entscheidenden Weichenstellungen für die Zukunft des europäischen Emissionshandels. Die Diskussion um eine grundlegende Reform des EU-Emissionshandelssystems wird die bestehende Unsicherheit nochmals erhöhen. Wir versuchen, die Unwägbarkeiten im europäischen Emissionshandel für unser Unternehmen zu minimieren, indem wir verstärkt alternative, CO<sub>2</sub>-neutrale Brennstoffe verwenden und den CO<sub>2</sub>-intensiven Klinker teilweise ersetzen.

**Emissionshandelssysteme außerhalb Europas**

Auch außerhalb Europas werden Emissionshandelssysteme aufgebaut. So testet etwa China in sechs Provinzen verschiedene Konzepte. Eine dieser Provinzen ist Guangdong. Dort betreiben wir ein Joint Venture und verfolgen die Entwicklung dieses Systems daher sehr genau. 2017 soll in China ein nationales Emissionshandelssystem implementiert werden. In den USA startete Kalifornien 2013 sein lang erwartetes Emissionshandelssystem, an dessen Entwicklung wir mitgearbeitet haben. Das System beeinflusst unsere Geschäftstätigkeit jedoch nur geringfügig.

**Innovationen für den Klimaschutz**

In unserem norwegischen Werk Brevik haben wir 2015 unsere Tests von vier verschiedenen Technologien zur Abscheidung von CO<sub>2</sub> aus Verbrennungsabgasen abgeschlossen. Die Ergebnisse haben wir auf der Konferenz über Carbon Capture and Storage (CCS) vorgestellt, die wir im Mai 2015 mit Unterstützung des norwegischen Ministeriums für Rohöl und Energie in Brevik veranstalteten. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse erstellen wir nun – mit finanzieller Unterstützung des norwegischen Staatsunternehmens Gassnova – eine umfassende Machbarkeitsstudie für den Bau einer Großanlage zur CO<sub>2</sub>-Abscheidung in Brevik. Es wäre die erste CCS-Großanlage in der Zementindustrie.

→ [CCS-Konferenz: www.norcem.no/en/CCS-conference](http://www.norcem.no/en/CCS-conference)

Um die sogenannte Oxyfuel-Technik weiterzuentwickeln, beteiligt sich HeidelbergCement am Projekt CEMCAP, das CO<sub>2</sub>-Abscheidungstechnologien in der Zementindustrie vorantreiben will und vom EU-Förderprogramm „Horizont 2020“ finanziert wird. Beim Oxyfuel-Verfahren wird dem Drehofen anstelle von Umgebungsluft reiner Sauerstoff zugeführt. Dies erleichtert das Abscheiden von CO<sub>2</sub>. In unserem Werk in Hannover arbeiten wir an der Entwicklung dieser Technik im Versuchsmaßstab.

→ [www.sintef.no/projectweb/cemcap](http://www.sintef.no/projectweb/cemcap)

Darüber hinaus ist HeidelbergCement maßgeblich am Projekt LEILAC (Low Emissions Intensity Lime And Cement) beteiligt, das ebenfalls durch „Horizont 2020“ gefördert wird. Ziel ist es, die technische und wirtschaftliche Machbarkeit einer Prozesstechnik zu demonstrieren, mit deren Hilfe bei der Erhitzung des Rohmaterials das frei werdende CO<sub>2</sub> in hochreiner Form abgetrennt werden kann. Dieser technische Ansatz ergänzt die oben beschriebene Oxyfuel-Technik.

→ [www.leilac.org.uk](http://www.leilac.org.uk)



**21 Energie und Klimaschutz**

**23 Roh- und Brennstoffe**

- 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt
- 27 Nachhaltiges Bauen
- 27 Lokale Umwelteinflüsse

Im Dezember 2015 hat sich HeidelbergCement überdies mit Joule Unlimited, Inc. zusammengetan, einem Vorreiter auf dem Gebiet des CO<sub>2</sub>-Recyclings. Ziel dieser strategischen Partnerschaft ist es, Wege zur Erzeugung von Biobrennstoffen aus CO<sub>2</sub>-Emissionen zu erforschen.

→ [www.jouleunlimited.com/](http://www.jouleunlimited.com/)

**Entwicklung eines alternativen Klinkers**

Mit der Entdeckung einer neuen reaktiven Klinkerphase hat HeidelbergCement die Grundlage für eine alternative Klinkertechnologie geschaffen. Auf Basis einer veränderten chemischen Zusammensetzung und niedriger Brenntemperaturen ergeben sich dabei gegenüber konventionellem Klinker ein um rund 30 % reduzierter CO<sub>2</sub>-Ausstoß und Energieeinsparungen von 10 % bis 15 %. Die Basistechnologie ist über eine Reihe von Patentanmeldungen abgesichert; der neue Klinker wurde unter der Marke TernoCem<sup>®</sup> registriert. Nach dem Abschluss der Vorstudie haben wir 2015 ein mehrjähriges Forschungsprogramm gestartet, um die Technologie zur Marktreife zu entwickeln. Das Programm soll die Voraussetzungen für eine künftige Produktstandardisierung schaffen. Es wird vom Projekt „ECOBINDER“ unterstützt, das die EU mitfinanziert.

→ [www.ecobinder-project.eu/de/](http://www.ecobinder-project.eu/de/)

**Energieeffizienz**

Im rumänischen Werk Fieni erzeugen wir seit Juli 2015 Strom aus Ofenabwärme. Die Anlage hat eine durchschnittliche Nettoleistung von 3,6 MW. Durch diese und weitere Energieeffizienzmaßnahmen kann das Werk seinen externen Strombezug um ein Viertel senken. Rund 40 % der zur Errichtung der Anlage nötigen Investitionen wurden von der EU und der rumänischen Regierung finanziert. Auch am indischen Standort Damoh und im chinesischen Werk Guangzhou haben wir Anlagen in Betrieb genommen, mit denen wir Strom aus Ofenabwärme erzeugen.

Vier unserer Zementwerke in den USA (Leeds/Alabama, Union Bridge/Maryland, Glens Falls/New York und Redding/Kalifornien) wurden 2015 für ihre überdurchschnittliche Energieeffizienz mit dem ENERGY STAR<sup>®</sup> der amerikanischen Umweltbehörde EPA (Environmental Protection Agency) ausgezeichnet. Die vier Werke erfüllen die strengen EPA-Kriterien und gehören in Sachen Energieeffizienz zu den Top 25 aller Zementwerke in den USA. Das Werk Union Bridge erhielt diese Auszeichnung bereits zum dritten Mal, die Werke Leeds, Glens Falls und Redding zum zweiten Mal in Folge. Auch der Steinbruch Rocky Mount in North Carolina ist mit dem ENERGY STAR<sup>®</sup> für außerordentliche Energieeffizienz ausgezeichnet worden.

**Roh- und Brennstoffe**

Viele Abfallstoffe und Nebenprodukte anderer Industrien sind für HeidelbergCement wertvolle Rohstoffe. Wir nutzen sie als alternative Ressourcen, um endliche natürliche Rohstoffe und fossile Brennstoffe in der Zementproduktion zu ersetzen. So tragen wir zur Lösung der Abfallprobleme von Kommunen und Industrieunternehmen im Umkreis unserer Werke bei und reduzieren gleichzeitig unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen.

**Sekundärbrennstoffe ersetzen natürliche Ressourcen**

In allen Ländern, in denen HeidelbergCement Klinker – den Hauptbestandteil von Zement – produziert, prüfen wir die Möglichkeiten, Abfälle aus Kommunen, Landwirtschaft oder Industrie auf ökonomisch und ökologisch verantwortungsvolle Weise zu verwerten. Um hierfür optimale Lösungen entwickeln zu können, arbeiten wir mit Aufsichtsbehörden, Abfallerzeugern, Nachbarn, Mitarbeitern, Nichtregierungsorganisationen und anderen Interessengruppen zusammen.

2015 konnten wir den Anteil alternativer Brennstoffe in unserem Werk TulaCement in Russland auf eine zweistellige Rate erhöhen, obwohl wir diese dort erst im zweiten Jahr einsetzen. Unsere drei Werke in Rumänien haben den Anteil alternativer Brennstoffe bereits im siebten Jahr in Folge deutlich erhöht. Sogar in Ländern mit relativ niedrigen

21 Energie und Klimaschutz  
**23 Roh- und Brennstoffe**  
 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt  
 27 Nachhaltiges Bauen  
 27 Lokale Umwelteinflüsse

Preisen für fossile Brennstoffe und günstigen Gebühren für die Abfalldeponierung waren wir erfolgreich. Das beste Beispiel ist das Werk Kunda in Estland, wo mehr als 45 % der fossilen Brennstoffe substituiert werden. Konzernweit erreichten wir 2015 die höchste Substitutionsrate im Werk Lengfurt in Deutschland, wo 90% des Kohleverbrauchs durch alternative Brennstoffe ersetzt wurden.

In China kamen wir im Werk Guangzhou gut mit der Nutzung von Klärschlamm als alternativem Brennstoff voran. Tests für den Einsatz in einem weiteren Ofen im nahegelegenen Werk Zhujiang sind in Vorbereitung.

In Indonesien übertrifft unsere Pilotanlage zur Verwertung von lokalem Hausmüll alle Erwartungen. Sie ist ein wichtiger Vorreiter für die Lösung der Abfallentsorgungsprobleme in Jakarta und den umliegenden Städten. So haben zum Beispiel Städte Depok und Bogor die Technologie bereits für die Entwicklung eines Großprojekts zur Abfallverwertung übernommen.

Mit all dem sind wir auf einem guten Weg, den Anteil alternativer Brennstoffe im Konzern auf 30 % zu erhöhen, wie in unserem Nachhaltigkeitsprogramm 2020 festgelegt.

**Alternative Rohstoffe für die Klinker- und Zementherstellung**

Einer der wichtigsten Pfeiler für die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Zementherstellung ist der Einsatz alternativer Rohstoffe, die in anderen Industriezweigen als Abfall anfallen. Besonders wertvoll sind dabei Materialien, die in ihrer Zusammensetzung oder wegen ihrer Eigenschaften eine sinnvolle Ergänzung zu Rohstoffen wie Kalkstein, Mergel, Ton, Sand und Eisen darstellen. Ein sehr großer Anteil dieser sekundären Rohstoffe kommt aus der Stahlindustrie, aber auch Kohlekraftwerke liefern Aschen, die sehr gleichmäßige Qualitätseigenschaften mitbringen. Eine systematische Eignungsüberwachung aller eingesetzten Stoffströme – der primären wie auch der sekundären – sorgt dabei für beste und gleichbleibende Produkteigenschaften.

Grundsätzlich setzt HeidelbergCement alternative Rohstoffe in zwei Bereichen ein: Zum einen nutzen wir sie während des Brennprozesses für die Herstellung von Klinker, dem wichtigsten Zwischenprodukt bei der Zementherstellung. Zum anderen verwenden wir sie als Zuschlagstoffe für Zement, wodurch dieser besondere Eigenschaften erhält. Zusammen mit dem Einsatz sekundärer Brennstoffe ist die verstärkte Nutzung alternativer Rohstoffe bei der Zementherstellung ein Kernelement unserer Klimastrategie. Auf Konzernebene konnten wir den Anteil der Sekundärrohstoffe für die Zementherstellung im Berichtszeitraum auf 12 % halten und den Klinkeranteil im Zement auf 75 % reduzieren.

HeidelbergCement setzt weiter auf die Einführung von Kompositzementen auf Basis sekundärer Rohstoffe, vor allem in Ländern, in denen der Verbrauch von Portlandzementen noch immer vorherrscht. Insbesondere in Osteuropa und Zentralasien gibt es enorme Mengen sekundärer Rohstoffe, die über Jahrzehnte ungenutzt blieben. Darüber hinaus forschen wir intensiv an weiteren Alternativen, wobei der Fokus auf ganz neuen Zementsorten liegt.

→ **Weitere Informationen: S. 23 und 27**

**Einsatz überwachungsbedürftiger Materialien**

Der verantwortungsvolle Umgang mit gefährlichen Abfällen ist ein Schlüsselement der Entsorgungsinfrastruktur eines jeden Landes. Für die meisten Arten gefährlicher Abfälle hat sich die Wiederverwertung in Zementwerken als absolut sichere Entsorgungs- und Verwertungsmethode bewährt. Die hohe Temperatur und die lange Verweilzeit im Ofen gewährleisten eine vollständige Zerstörung aller schädlichen Bestandteile. Dies haben Messungen unabhängiger, staatlich anerkannter Institute nachgewiesen. Einige spezifische Abfallkategorien, wie zum Beispiel nukleare, medizinische oder hochgiftige Abfälle, werden bei HeidelbergCement nicht verwendet.



21 Energie und Klimaschutz  
 23 Roh- und Brennstoffe  
**25 Flächennutzung und biologische Vielfalt**  
 27 Nachhaltiges Bauen  
 27 Lokale Umwelteinflüsse

## Flächennutzung und biologische Vielfalt

Abbauwürdige Lagerstätten erschließen wir nur, wenn sie einen nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch umweltverträglichen Abbau ermöglichen. Jeder Entscheidung für die Erschließung eines neuen Steinbruchs oder die Erweiterung einer bestehenden Abbaustätte geht ein aufwändiges Genehmigungsverfahren gemäß den jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen voraus. Dazu gehören eine Umweltverträglichkeitsprüfung und – falls es um besonders artenreiche Regionen geht – spezielle Biodiversitätsanalysen. Im Rahmen dieser Untersuchungen gilt die Priorisierung: Vermeiden, Mindern, Ausgleichen. Dementsprechend prüfen wir stets zuerst, ob ein Eingriff vermieden oder zumindest angepasst werden kann, sodass mögliche Störungen des Ökosystems unterbleiben oder minimiert werden. Sofern nötig, implementieren wir anschließend einen Biodiversitätsmanagementplan, um die Auswirkungen des Abbaus zu verringern und leisten entsprechende Ausgleichsmaßnahmen.

### Konzepte zur Begrenzung des Flächenverbrauchs

Bei unseren Abbau- und Renaturierungsplanungen streben wir – aus ökonomischen wie ökologischen Gründen – stets eine Begrenzung des Flächenverbrauchs an. Prinzipiell gilt, dass genehmigte Rohstoffvorräte immer vollständig abgebaut werden, um den Flächenverbrauch auf ein Minimum zu beschränken. Wir ziehen deshalb die Erweiterung bestehender Abbaustätten einer Neuanlage vor. Auch unsere Produktions- und Werksanlagen sind so optimiert, dass möglichst wenig Fläche in Anspruch genommen wird.

### Biodiversitätsmanagement in unseren Abbaustätten

Rekultivierungspläne sind heute fester Bestandteil der Genehmigungsverfahren. Sie legen die Ziele und den Zeitplan für die Wiedereingliederung der Abbaustätte in die Landschaft fest. Schon während des Abbaus renaturieren und rekultivieren wir die Areale, die nicht mehr genutzt werden.



Bereits 2010 haben wir damit begonnen, Informationen über den Biodiversitätswert unserer Abbaustätten zu sammeln und zu analysieren. Gemeinsam mit unserem Partner BirdLife International haben wir im Rahmen einer Studie für Europa, Afrika und Asien ermittelt, wie weit unsere Abbaustätten jeweils von Naturschutzgebieten entfernt liegen. Etwas mehr als die Hälfte unserer aktiven Abbaustätten weltweit wurde so bereits erfasst.

Weltweit erheben wir drei Schlüsselindikatoren:

- Anteil der aktiven Abbaustätten mit Folgenutzungsplan,
- Anteil der Abbaustätten in Gebieten mit hoher Biodiversität sowie
- Anteil der Abbaustätten in Gebieten mit hoher Biodiversität, in denen Biodiversitätsmanagementpläne umgesetzt werden.

Der Anteil der Abbaustätten mit Folgenutzungsplänen erreichte 2015 im Zementbereich 85 %. Im Bereich Zuschlagstoffe lag er bei 89 %. Bis 2020 wollen wir diesen in beiden Bereichen auf 100 % steigern.

HeidelbergCement hat sich außerdem dazu verpflichtet, in Abbaustätten in Gebieten mit einer hohen biologischen Vielfalt lokal angepasste Biodiversitätsmanagementpläne umzusetzen. 74 % der be-

21 Energie und Klimaschutz  
 23 Roh- und Brennstoffe  
**25 Flächennutzung und biologische Vielfalt**  
 27 Nachhaltiges Bauen  
 27 Lokale Umwelteinflüsse

troffenen Abbaustätten im Geschäftsbereich Zement verfügen bereits über solche Pläne, im Bereich Zuschlagstoffe sind es 81 %. Insgesamt sind damit heute rund 200 Biodiversitätsmanagementpläne in Kraft. Wir nehmen kontinuierlich weitere Abbaustätten in das Biodiversitätsmonitoring auf und setzen entsprechende Managementpläne um.

### Schutz von Lebensräumen

Durch die Rekultivierung und Renaturierung von Abbaustätten konnte HeidelbergCement viele geschützte Lebensräume wiederherstellen. Um dabei die biologische Vielfalt wirkungsvoll zu fördern, haben wir als erstes Unternehmen der Baustoffbranche einheitliche Standards für Rekultivierung, Renaturierung und Habitatmanagement definiert. Zusammengefasst in einer Richtlinie gelten diese verbindlich in Europa; in vergleichbarer Form dienen sie auch als Leitfaden für Asien und Australien.

Die von unserem Unternehmen renaturierten und rekultivierten Flächen erfassen wir auf Landesebene. Sie umfassen unterschiedliche Lebensräume:

- Aquatische Lebensräume: Seen, Tümpel, Niedermoore und Quellfluren;
- Terrestrische Lebensräume: Wälder, Grasland, Felsen und Steilwände;
- Anthropogene Lebensräume: Siedlungs- und Ackerflächen.

Einige dieser Lebensräume sind besonders wichtig für die Artenvielfalt, weil sich dort viele gefährdete Arten ansiedeln. Das gilt vor allem für diejenigen Lebensräume, die mit den frühen Stadien der ökologischen Sukzession verbunden sind. Gerade in Europa sind unsere Abbaustätten heute wichtige Rückzugslebensräume und Trittsteinbiotope für einige Arten, wie zum Beispiel die Uferschwalbe, die Gelbbauchunke, den Uhu oder den Laubfrosch. HeidelbergCement beteiligt sich an zahlreichen Artenschutzkonzepten staatlicher und nichtstaatlicher Institutionen und trägt so zum lokalen und internationalen Naturschutz bei.

### Kooperation mit Naturschutzorganisationen

Weltweit arbeiten wir mit diversen lokalen Naturschutzorganisationen zusammen. Seit 2012 kooperieren wir zudem mit BirdLife International, der größten internationalen Naturschutzorganisation. Die Partnerschaft hilft uns, unsere Umweltbilanz zu verbessern und die gesellschaftliche Akzeptanz unseres Unternehmens zu stärken. Der Austausch mit BirdLife International und die Zusammenarbeit mit dessen nationalen Partnerorganisationen unterstützen uns dabei, unsere Umweltwirkungen zu minimieren und, wo immer nötig, die Artenvielfalt zu schützen und zu fördern.

→ [www.birdlife.org](http://www.birdlife.org)

Unsere gemeinsamen Projekte tragen zur Erreichung der weltweiten Naturschutzziele bei und sind gleichzeitig auch von lokaler Bedeutung. Wir haben im Berichtsjahr fünfzehn Projekte umgesetzt, bei denen wir natürliche Lebensräume wiederhergestellt oder miteinander verbunden, invasive gebietsfremde Pflanzen unter Kontrolle gebracht, die Populationen bedrohter Vögel- und Amphibienarten vergrößert und dazu beigetragen haben, dass lokale Gemeinden Zugang zur Natur erhalten. Wir sind dabei, unsere Partnerschaft mit BirdLife International auf Asien und Afrika auszudehnen. Dazu trägt auch eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit mit der Ghana Wildlife Society bei.

### Quarry Life Award

Um auf den hohen biologischen Wert unserer Abbaustätten aufmerksam zu machen, haben wir 2015 die dritte Runde unseres Forschungswettbewerbs Quarry Life Award gestartet. In 69 Steinbrüchen und Kiesgruben in 22 Ländern haben die jungen Wissenschaftler und Studenten die Möglichkeit, zu forschen und mit ihren Projekten sowohl am nationalen als auch am internationalen Wettbewerb teilzunehmen. Die Konzernländer Estland, Togo und die Demokratische Republik Kongo sind zum ersten Mal dabei. Bis zum Ende der Bewerbungsfrist am 1. März 2016 gingen weltweit 454 Projektvorschläge ein. Die Gewinner werden Ende 2016 ausgezeichnet.

→ [www.quarrylifeaward.com](http://www.quarrylifeaward.com)



- 21 Energie und Klimaschutz
- 23 Roh- und Brennstoffe
- 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt
- 27 Nachhaltiges Bauen**
- 27 Lokale Umwelteinflüsse**

## Nachhaltiges Bauen

Auch 2015 widmete sich HeidelbergCement der Entwicklung von Baustoffen mit verbesserter Nachhaltigkeitsleistung. Nachdem Fachleute unseres zentralen Forschungslabors eine neue reaktive Klinkerphase entdeckten, arbeiten wir jetzt an einer Produktionstechnologie für diesen Klinker, der unter der Marke TernoCem<sup>®</sup> registriert wurde. Hierzu wollen wir im Rahmen unseres 2015 begonnenen TernoCem<sup>®</sup>-Produktentwicklungsprogramms wissenschaftlich-technisches Verständnis auf den Gebieten Rohstoffeignung, Klinkerproduktion und Hydratationsmechanismen für Zement generieren. Zusätzlich bauen wir das erforderliche Know-how auf, um wichtige Produkteigenschaften wie Verarbeitbarkeit und Beständigkeit zu beherrschen.

→ **Entwicklung eines alternativen Klinkers: S. 23**

Als führendes Mitglied der European Construction Technology Platform fördern wir darüber hinaus die Entwicklung und Anwendung von Produktlösungen für energieeffiziente Gebäude und Städte. 2015 haben wir zum Beispiel die Verbreitung unserer Cemflow-Technologie vorangetrieben, eines selbstnivellierenden Estrichs, der Fußbodenheizungsrohre perfekt einbettet. Auch die Entwicklung von Heatcrete, einer neuen Beton-basierten Lösung für die thermische Energiespeicherung, haben wir weiterverfolgt.

Als Gründungsmitglied des Concrete Sustainability Council haben wir 2015 zudem aktiv an der Entwicklung eines neuen Zertifizierungssystems für nachhaltig produzierten Beton mitgearbeitet, das soziale, ökologische und wirtschaftlichen Aspekte entlang der Wertschöpfungskette einschließt. Die Verbreitung dieses transparenten Zertifizierungssystems wird es der Betonindustrie ermöglichen, mehr Anerkennung durch Green Building Councils und bei der Vergabe öffentlicher Bauaufträge zu erhalten. HeidelbergCement ist außerdem Mitglied von zwölf nationalen Green Building Councils.

Bereits 2013 haben wir in den Niederlanden Ecocrete<sup>®</sup> auf den Markt gebracht. Dieser Beton mit recycelten Zuschlagstoffen leistet einen

wichtigen Beitrag zur Schließung des Materialkreislaufs. Unsere deutsche Landesorganisation hat 2015 die Führung eines Forschungsprojekts zum Einsatz recycelter Baustoffe übernommen. Das Projekt, das die Ziele der Europäischen Kommission zur Kreislaufwirtschaft unterstützt, wurde mit mehreren Kooperationspartnern gestartet und erhält Fördermittel von der deutschen Bundesregierung.

## Lokale Umwelteinflüsse

### Luft- und Lärmemissionen

Im Berichtsjahr haben wir in vielen unserer Werke in Europa und in Indonesien technische Verbesserungen vorgenommen, um die Staub-, Stickoxid- und Schwefeloxidemissionen zu reduzieren. In der Tschechischen Republik haben wir das Langzeitprojekt zur Lärm- und Staubminderung in den Zementwerken Mokra und Radotin fortgesetzt. Im russischen Zementwerk TulaCement wurden Schalldämpfer zur Lärminderung installiert. Die neuen Werke in Togo und Burkina Faso entsprechen den internationalen Standards zur Emissionsminderung. Außerdem wurden im Klinkerwerk Tabligbo in Togo Anlagen zur kontinuierlichen Überwachung von Staub-, Stickoxid- und Schwefeloxidemissionen gemäß den Richtlinien der CSI installiert. Auch im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe haben wir uns 2015 darauf konzentriert, Lärm- und Staubemissionen zu reduzieren.

### Reduktion spezifischer Emissionen (g/t Klinker) 2008 - 2015



- 21 Energie und Klimaschutz
- 23 Roh- und Brennstoffe
- 25 Flächennutzung und biologische Vielfalt
- 27 Nachhaltiges Bauen
- 27 Lokale Umwelteinflüsse**

Seit September 2015 gelten in den USA neue Emissionsstandards. Um die National Emission Standards for Hazardous Air Pollutants (NESHAP) einzuhalten, haben wir im Berichtsjahr in allen US-amerikanischen Zementwerken Maßnahmen zur Reduzierung und Kontrolle von Staub-, Quecksilber-, Salzsäure- und Kohlenwasserstoffemissionen abgeschlossen.

**Wassermanagement**

HeidelbergCement hat sich zum Ziel gesetzt, die Auswirkungen seiner Tätigkeit auf die natürlichen Wasserressourcen so gering wie möglich zu halten. Um beim Abbau von Rohmaterialien die lokalen Gewässer und den Grundwasserhaushalt nicht zu gefährden, befolgen wir strenge Umweltschutzauflagen.

Eine globale Wasserrisikostudie lieferte uns 2014 die Basisinformationen für eine konzernweite Richtlinie zum nachhaltigen Wassermanagement in den Geschäftsbereichen Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton. Die Studie ergab, dass sich 14,3 % unserer Werke in Regionen befinden, in denen weniger als 1.000 m<sup>3</sup> Wasser pro Person und Jahr zur Verfügung stehen, also Wasserknappheit herrscht. Als Antwort darauf haben wir 2015 begonnen, für diese Werke individuelle Wassermanagementpläne zu entwickeln und wollen dies bis 2030 abschließen. Die Pläne gewährleisten den nachhaltigen Umgang mit der knappen Ressource Wasser und umfassen auch Konzepte und Maßnahmen zur Verbrauchsminderung. Darüber hinaus sehen sie die lokale Einbindung externer Stakeholder vor, um gemeinnützige und nachhaltige Wassernutzungskonzepte umsetzen und so die Wasserisiken vor Ort minimieren zu können. Mit der Realisierung dieser Pläne beginnen wir an den Standorten, an denen die Wasserknappheit am drängendsten ist.

Im Geschäftsbereich Zement haben wir in den Jahren 2013 und 2014 bereits in allen unseren Zementwerken Branchenindikatoren zur Wasserberichterstattung eingeführt, die wir gemeinsam mit der CSI erarbeiteten. Die Kennzahlen veröffentlichen wir erstmals in diesem Nachhaltigkeitsbericht.



Auch in den Geschäftsbereichen Zuschlagstoffe und Transportbeton haben wir damit begonnen, diese Indikatoren einzuführen. Aufgrund der sehr hohen Anzahl an Werken erheben wir diese jedoch nur in Regionen, die unter Wasserstress leiden. Wasserstress bedeutet, dass weniger als 1.700 m<sup>3</sup> Wasser pro Person und Jahr verfügbar sind. Bis 2030 soll die Erhebung an allen Standorten in den betroffenen Regionen durchgeführt werden.

**Abfallstoffe**

Unser Hauptaugenmerk beim Abfallmanagement liegt auf dem bei der Klinkerproduktion teilweise als Nebenprodukt anfallenden Ofenstaub. In einigen Anlagen muss dieser aus dem Ofensystem ausgeschleust werden, um eine Beeinträchtigung des geregelten Ofenbetriebs zu verhindern. In der Regel verwenden wir den Ofenstaub als alternativen Rohstoff bei der Zementproduktion und erhöhen so unsere Ökoeffizienz. In Ausnahmefällen führt die Zusammensetzung des Staubs dazu, dass wir ihn nicht zu 100 % wiederverwerten können. Eine zweite Option ist es, den Ofenstaub als Rohstoff für die Herstellung spezieller Betone zu verwenden oder ihn, wenn nicht anders möglich, kontrolliert untertägig zu deponieren. In jedem Werk legt eine lokale Betriebserlaubnis die genehmigte Menge und Verwendung von Prozessabfällen fest.



## MITARBEITER

---

- 31 Beschäftigung und Mitbestimmung
- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 35 Personalentwicklung
- 37 Leben und Beruf





# FIT for Life

Damit sich unsere Beschäftigten fit halten können, haben wir unsere Maßnahmen im Gesundheitsmanagement weiter ausgebaut: Unsere Initiative FIT for LIFE hilft, **Krankheiten und Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen** und stärkt zugleich die **Eigeninitiative für eine gesunde Lebensweise**.

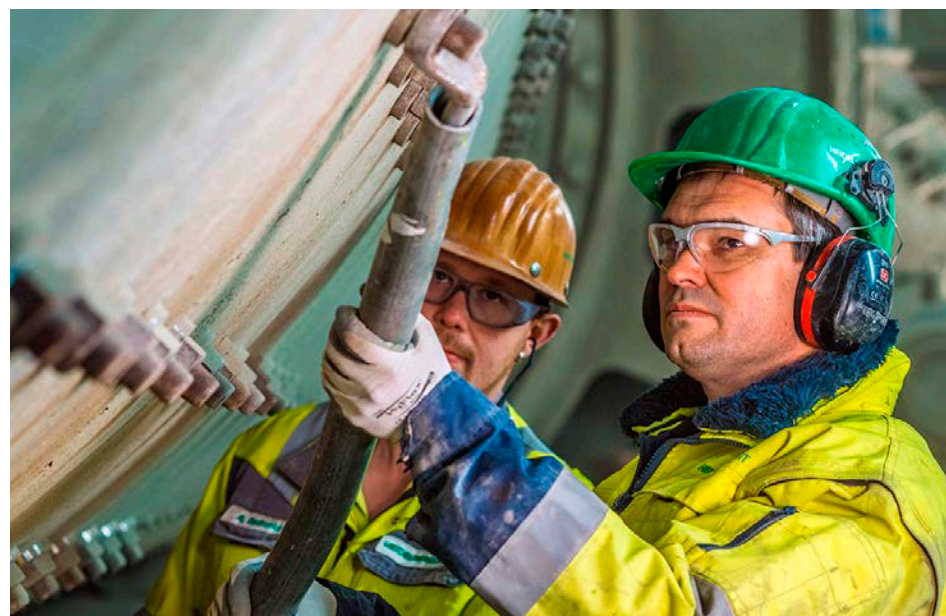
S. 37

# Mehr als 1.800

Führungskräfte unseres Zuschlagstoffgeschäfts haben 2015 an **Kursen der unternehmenseigenen Aggregates Academy** teilgenommen. S. 37

# Weiter ausgebaut

haben wir 2015 unsere **Nachwuchsförderprogramme**. So konnten 296 Hochschulabsolventen neu eingestellt werden. Etwa 830 Mitarbeiter bereiten sich derzeit im Rahmen von Förderprogrammen auf weiterführende Aufgaben vor. S. 36



# Neues Tool für das Unfallmanagement

Eine neue Software hilft uns, Unfalldetails zu erfassen und Unfälle statistisch auszuwerten. Dadurch lässt sich die **Unfallanalyse standardisieren** und wir können schneller notwendige Maßnahmen identifizieren und einleiten. S. 34



# 77 %

unserer operativen Standorte in aller Welt verfügen über extern **zertifizierte Arbeitsschutzmanagementsysteme**. S. 33

# NOW stärkt Frauen

Das Netzwerk NOW – Network of Women fördert Frauen in unserem Unternehmen und unterstützt ihre **Karriereentwicklung**. Die Initiative verbindet weltweit Mitarbeiterinnen virtuell miteinander, ermöglicht spezifische Weiterbildungen sowie einen regelmäßigen persönlichen Austausch. S. 39



**31 Beschäftigung und Mitbestimmung**

- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 35 Personalentwicklung
- 37 Leben und Beruf

**Mehr als 45.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weltweit für HeidelbergCement tätig. Es sind ihre Leistungen, die uns zu einem der führenden Unternehmen unserer Branche machen. Umso wichtiger ist es uns, ihnen gute, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Als produzierendes Unternehmen legen wir dabei besonderen Wert auf die Arbeitssicherheit und den Schutz der Gesundheit unserer Beschäftigten.**

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir über qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügen. Unsere Personalpolitik konzentriert sich deshalb besonders darauf, fähige Talente im Markt zu erkennen, im Unternehmen zu entwickeln und sie dauerhaft an unser Unternehmen zu binden.

Unsere Führungsleitlinien legen verbindliche Grundsätze zur Mitarbeiterführung fest. Sie betreffen zum Beispiel den respektvollen Umgang miteinander, die Förderung von Mitarbeitern sowie die ausgeprägte Feedbackkultur unseres Unternehmens. Die wesentlichen Führungsgrundsätze haben wir in Human Resources-Standardprozessen verankert und im HeidelbergCement Human Resources-Leitfaden detailliert beschrieben.



Darüber hinaus basieren hervorragende unternehmerische Leistungen auf gesetzlich und ethisch korrektem Handeln. Der Vorstand hat daher einen konzernweit verbindlichen Verhaltenskodex verabschiedet. Dieser beschreibt unsere Wertvorstellungen sowie unsere ethischen und rechtlichen Standards. Dazu gehören insbesondere diskriminierungsfreie Beschäftigungsbedingungen sowie ein offener und fairer Dialog mit den Arbeitnehmervertretern.

HeidelbergCement bekennt sich zudem zu den ILO-Kernarbeitsnormen, den OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen und zur Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Dieses Bekenntnis haben wir auch in unseren Führungsleitlinien verankert. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern und auch unseren Geschäftspartnern weltweit, dass sie diese zentralen Leitlinien und Empfehlungen einhalten.

## Beschäftigung und Mitbestimmung

### Entwicklung der Mitarbeiterzahlen weltweit

Ende 2015 beschäftigte HeidelbergCement 45.453 (i.V.: 44.909) Mitarbeiter. Die Zunahme um 544 Beschäftigte resultiert im Wesentlichen aus zwei gegenläufigen Entwicklungen: Einerseits wurden vor allem im Konzerngebiet Osteuropa-Zentralasien, in Indonesien und in Indien im Zuge von Standortoptimierungen sowie Effizienzsteigerungen in Vertrieb und Verwaltung über 1.000 Stellen abgebaut. Durch den Zusammenschluss unserer schwedischen Tochtergesellschaft Abetong AB mit Contiga AB zur Nordic Precast Group AB stieg andererseits die Mitarbeiterzahl in Nordeuropa um knapp 1.400. Darüber hinaus kamen in Australien im Wesentlichen durch das In-sourcing von Lastkraftwagenfahrern rund 200 Beschäftigte hinzu.

- 31 **Beschäftigung und Mitbestimmung**
- 32 **Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung**
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 35 Personalentwicklung
- 37 Leben und Beruf

### Dialog mit Arbeitnehmervertretungen

Bei HeidelbergCement gibt es eine lange Tradition der betrieblichen Mitbestimmung, die sich an unseren Standorten in Deutschland bewährt hat. Die Arbeitnehmergremien der einzelnen Standorte bilden den Gesamtbetriebsrat und seine Ausschüsse für die AG sowie den Konzernbetriebsrat. Auch im paritätisch besetzten Aufsichtsrat sind Arbeitnehmer vertreten.

In den meisten Ländern Europas existieren ebenfalls Arbeitnehmervertretungen. Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung pflegen im Europäischen Betriebsrat einen ständigen konstruktiven Dialog. Er ergänzt die Informations- und Konsultationsprozesse auf lokaler Ebene in den einzelnen europäischen Ländern.

In fast allen Ländern, in denen HeidelbergCement aktiv ist, gibt es zudem Gewerkschaften und gewerkschaftsähnliche Organisationen. Auch mit ihren Vertretern pflegen wir einen offenen und fairen Austausch, wie es unser Verhaltenskodex verlangt.

### Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung

Unsere Vergütungssysteme sind leistungs- und ergebnisorientiert. Wir richten uns dabei nach den Marktstandards für international tätige Unternehmen unserer Branche. Neben Festgehältern, die durch den Tarif- oder den individuellen Arbeitsvertrag geregelt werden, erhalten unsere Mitarbeiter zusätzlich variable Vergütungsbestandteile, die von der individuellen Leistung und vom Unternehmenserfolg abhängen.

Bei den Führungskräften streben wir bewusst einen hohen variablen Anteil an der Gesamtvergütung an, um die gemeinsame und persönliche Leistung sowie den Unternehmenserfolg deutlich und unmittelbar zu berücksichtigen. Für unsere 150 Top-Manager der oberen Führungsebene haben wir für den Zeitraum 2015 bis 2017/18 einen konzernweiten Langfristbonusplan aufgelegt, der dieselbe Zielsetzung verfolgt wie der Langfristbonusplan für den Vorstand.

Die Mitarbeiter unserer ausländischen Tochtergesellschaften profitieren von attraktiven Vergütungssystemen, die den jeweiligen lokalen Marktgegebenheiten entsprechen. Konzernweit gelten für mehr als die Hälfte unserer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kollektive Regelungen.

### Personalaufwand und Sozialleistungen

Der Aufwand für Löhne, Gehälter, soziale Abgaben, Altersversorgung und soziale Unterstützung ist 2015 gegenüber dem Vorjahr um 10,9 % auf 2.274 (i.V.: 2.050) Mio € gestiegen. Das entspricht einem Anteil am Umsatz von 16,9 % (i.V.: 16,3 %). Bereinigt um Währungseffekte lag der Anstieg bei 5,3 %. Höhere Rückstellungen für die laufenden Langfristbonuspläne tragen 2,3% zu dieser Zunahme bei.

Die Höhe der betrieblichen Altersvorsorge bei HeidelbergCement orientiert sich am Marktüblichen. In Deutschland haben wir im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge ein Matching-Modell aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträgen geschaffen. In Ländern ohne staatliche Alters- oder Krankenversicherung unterstützen wir unsere Mitarbeiter mindestens entsprechend den lokalen Gepflogenheiten.

### Regelung der Arbeitszeit

Bei der Regelung der Arbeitszeit halten wir uns an die gesetzlichen Vorgaben, die an unseren Standorten gelten. Unser Compliance-System, bei dem Betroffene mögliche Verstöße individuell melden können (passives Monitoring), unterstützt die Einhaltung der Regelungen. Zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung bieten wir in Deutschland Modelle wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Teilzeit und Freistellungen an. Ältere Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Altersteilzeit wahrzunehmen. Die Teilzeitquote in der HeidelbergCement AG liegt bei 11 %, im Gesamtkonzern sind es 2,2 %.



- 31 Beschäftigung und Mitbestimmung
- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**
- 35 Personalentwicklung
- 37 Leben und Beruf

## Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz besitzt bei HeidelbergCement höchste Priorität. Gesundheit und Sicherheit zählen zu unseren zentralen Unternehmenswerten. Unser erklärtes Ziel ist es, das Unfall- und Verletzungsrisiko sowie die Risiken für Berufskrankheiten durch wirkungsvolle Präventionsmaßnahmen auf ein Minimum zu reduzieren. Die Grundsätze unserer Politik zur Gesunderhaltung der Beschäftigten haben wir in der Konzernrichtlinie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz festgelegt.

→ [www.heidelbergcement.com/arbeitssicherheit](http://www.heidelbergcement.com/arbeitssicherheit)

### Konzernstandards

Im Berichtsjahr haben wir die technischen und organisatorischen Sicherheitsstandards im Konzern weiter verbessert, um die Sicherheitskultur im Unternehmen zu stärken. Arbeitsmanagementsysteme, wie sie beispielsweise dem international gebräuchlichen Standard OHSAS 18001 entsprechen, sind bereits in den meisten unserer Werke eingeführt. Sie verlangen von den Standortmanagern einen strukturierten Ansatz mit Planungen, klaren Arbeitsvorschriften, Zuständigkeiten und Kontrollen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten und Unfälle noch wirksamer zu verhindern. Mehrere Werke in Schweden und Malaysia haben 2015 Managementsysteme nach OHSAS 18001 neu eingeführt, während andere Werke ihre Zertifizierung erneuern konnten. Weltweit verfügen damit inzwischen 77 % unserer operativen Standorte über extern zertifizierte Arbeitsschutzmanagementsysteme. 2016 werden weitere Standorte Managementsysteme einführen.

Um darüber hinaus weitere Verbesserungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen, haben wir ergänzend zu den erforderlichen Managementaudits Health & Safety Improvement Reviews durchgeführt.



### Arbeitssicherheit als Führungsaufgabe

Obwohl wir den Arbeits- und Gesundheitsschutz auf technischer und organisatorischer Ebene seit Jahren kontinuierlich verbessern und die Unfallhäufigkeitsrate erneut gesunken ist, sind immer noch schwere Unfälle – teils mit Todesfolge – zu beklagen. Viele davon gehen auf menschliches Versagen zurück.

Um unmissverständlich klar zu machen, dass bei HeidelbergCement alle Managementebenen für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz verantwortlich sind, haben wir die Führungsverantwortung hierfür in unserer 2015 überarbeiteten Konzernrichtlinie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einmal mehr hervorgehoben. Gleichzeitig betonen wir auch die Verantwortung, die jeder Mitarbeiter, Auftragnehmer und Besucher dafür trägt, dass die Arbeitssicherheitsvorschriften befolgt werden.

- 31 Beschäftigung und Mitbestimmung
- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**
- 35 Personalentwicklung
- 37 Leben und Beruf

Zusammen mit der Konzernrichtlinie haben wir auch eine Reihe von Grundregeln eingeführt, die für alle Mitarbeiter und Auftragnehmer verpflichtend sind. Diese Grundregeln betreffen aktuelle Hauptunfall-schwerpunkte, die zwar schon durch Konzernstandards abgedeckt werden, aber nach wie vor der ständigen Aufmerksamkeit bedürfen. Im Jahr 2016 werden wir unsere Kommunikationsmaßnahmen zu diesen Grundregeln intensivieren.

Unsere konzernweite Sicherheitswoche, die 2011 erstmals stattfand, ist mittlerweile zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Trainingsaktivitäten geworden. In ihrem Rahmen werden sowohl unsere Mitarbeiter als auch Auftragnehmer zu Arbeitssicherheitsthemen geschult und für Risikosituationen sensibilisiert. In zahlreichen lokalen Veranstaltungen, die stets vom Linienmanagement gestartet und unterstützt werden, machen wir dabei deutlich, dass das gemeinsame Handeln aller Beteiligten unerlässlich für einen wirkungsvollen Arbeits- und Gesundheitsschutz ist. Neben diversen Arbeitssicherheitsthemen berücksichtigen die lokalen Einheiten vor allem auch Notfall- und Gesundheitsaspekte. Familienangehörige, Kunden und Nachbarn werden ebenfalls in die Maßnahmen der Sicherheitswoche einbezogen.

#### Software für das Unfallmanagement

2015 haben wir eine neue Software zur konzernweiten Unfallfassung eingeführt. Sie verbindet die qualitative Erfassung von Unfalldetails mit der statistischen Auswertung von Unfällen und macht bisher nötige manuelle Eingaben überflüssig. Die Software wird eine Reihe lokaler Programme ersetzen und konzernweit die Untersuchung von Unfällen standardisieren. Durch einheitliche Ablaufprozesse werden sowohl die Unfallanalyse als auch die Umsetzung von Korrektur- und Präventionsmaßnahmen für die verantwortlichen Vorgesetzten transparenter. Wir werden die Software weiterentwickeln, um sie auch für andere Anwendungen nutzen zu können.

#### Entwicklung der Unfallzahlen

Zum ersten Mal seit Jahren konnten wir die Unfallhäufigkeitsrate 2015 nicht wesentlich senken. Das ist sehr bedauerlich, zumal viele Standorte inzwischen schon jahrelang unfallfrei sind und andere ihre Unfallraten drastisch gesenkt haben. So erfreulich letzteres ist, müssen wir doch die laufenden Maßnahmen konsequent fortführen und weiter intensivieren, um Unfälle überall und dauerhaft zu verhindern. Dies gilt vor allem für jene Standorte, deren Unfallhäufigkeitsrate 2015 gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegen ist.

Im Berichtsjahr hatten wir den Tod von sechs eigenen Mitarbeitern zu beklagen, die durch Arbeitsunfälle im Betrieb ums Leben kamen. Ebenso bedauern wir den Tod von acht Beschäftigten von Fremdfirmen, von denen zwei bei Verkehrsunfällen starben. Gegenüber dem Vorjahr bedeuten die Zahlen zwar eine leichte Verbesserung, sie machen aber auch deutlich, dass wir unsere Anstrengungen noch einmal verstärken und den Arbeits- und Gesundheitsschutz weiter verbessern müssen. Jeder Todesfall wird von uns ausführlich analysiert und im Vorstand diskutiert. Geeignete Maßnahmen werden festgelegt und konzernweit ausgetauscht, um ähnliche Unfälle anderenorts zu vermeiden.

#### Berufskrankheiten

Die allgemeine Krankheitsrate ist bei HeidelbergCement seit Jahren niedrig. Sie bewegt sich im Bereich von 1,8 % aller geleisteten Stunden.

Die meisten Anerkennungen als Berufserkrankung verzeichneten wir in den vergangenen Jahren auf Grund von Lärmschwerhörigkeit. Darüber hinaus waren Mitarbeiter von Atemwegs- und Rückenerkrankungen betroffen.



31 Beschäftigung und Mitbestimmung  
 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung  
**33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**  
**35 Personalentwicklung**  
 37 Leben und Beruf

Um berufsbedingten Erkrankungen vorzubeugen, überprüfen wir Arbeitsplätze auf Lärm- und Staubbelastungen und führen regelmäßig medizinische Kontrolluntersuchungen der Mitarbeiter durch. In Ländern mit weniger entwickelten gesetzlichen Gesundheitssystemen bieten unsere Tochterunternehmen umfassende Gesundheitschecks für alle Mitarbeiter und zum Teil auch für deren Angehörige an. In Regionen, in denen HIV/Aids, Ebola oder Malaria vermehrt vorkommen können, haben die lokalen Einheiten Programme etabliert, um die Mitarbeiter über diese Gefahren zu informieren und zu beraten. Dies geschieht meist durch eigene Gesundheitsstationen oder sogar Kliniken mit medizinischem Personal.

## Personalentwicklung

### Talentmanagement

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind eine zentrale Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens. Fähige Talente zu erkennen, sie zu entwickeln und im Wettbewerb mit anderen Unternehmen an uns zu binden, ist der Kern unserer konzernweiten Personalpolitik. Wir nutzen hierbei das HeidelbergCement-Kompetenzmodell. Es definiert die fachlichen wie persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, die für unser Geschäft erfolgskritisch sind. Damit ermöglicht es eine systematische, konzernweit einheitliche Leistungs- und Potenzialbewertung durch den jeweiligen Vorgesetzten und dient als Basis für die strategische Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung. In strukturierten Mitarbeitergesprächen diskutieren Vorgesetzter und Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Der Dialog richtet sich vor allem an das obere und mittlere Management, Expertenfunktionen und Nachwuchsführungskräfte. Er hilft uns, drei Ziele zu erreichen:

- Schlüsselpositionen werden weltweit mit erstklassigen internen Kandidaten besetzt;
- Top-Talente werden zielgerecht entwickelt;
- Fähige Mitarbeiter werden durch eine individuelle Entwicklungsplanung langfristig an den Konzern gebunden.

### IT-gestützte Personalprozesse

Die weltweite Einführung IT-gestützter Kernprozesse für die Führungsebenen Top-, Senior- und mittleres Management bildete in den letzten Jahren einen Schwerpunkt im Personalbereich. Seit Anfang 2013 werden die Prozesse Leistungsmanagement, Zielvereinbarung, Vergütung, Mitarbeiterdialog und individueller Entwicklungsplan für die oberen Führungskräfte IT-gestützt über die neue Plattform „HR GLOBE“ abgewickelt. Die Ausdehnung auf die mittlere Führungsebene und die Nachwuchsführungskräfte haben wir Ende 2015 planmäßig abgeschlossen.

### Aus- und Weiterbildung

Nachhaltige Personalarbeit bedeutet, konsequent in Ausbildung zu investieren, also qualifizierten Nachwuchs einzustellen und auszubilden. Unsere Ausbildungsquote liegt deutschlandweit bei 5 % (i.V.: 5 %). Die Übernahmekquote der Auszubildenden beläuft sich auf 80 % (i.V.: 84 %).

Für die fachlich einwandfreie Betriebsführung in der Prozesstechnik und Wartung in unseren Werken sind technisch-handwerkliche Fähigkeiten unerlässlich. Hierzu bieten wir neben fachlichen Trainings jedes Jahr auch Meisterkurse beim Verein Deutscher Zementwerke e.V. an.



- 31 Beschäftigung und Mitbestimmung
- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 35 Personalentwicklung**
- 37 Leben und Beruf

Ein wichtiger Schwerpunkt unserer konzernweiten Aus- und Weiterbildungsprogramme lag 2015 wie schon im Vorjahr auf dem Thema Arbeitssicherheit. Rund 50 % der gesamten Trainingsmaßnahmen entfielen hierauf. Weitere Schwerpunkte bildeten die fachspezifische Weiterbildung (30 %) und die Fortbildung des Managements (6 %). Der Trainingsaufwand im Konzern lag bei 31 Stunden je Vollzeit- arbeitskraft.

Unsere umfangreichen Ausbildungsprogramme in nahezu allen Arbeitsbereichen zeichnen sich durch praxisnahes und geschäftsorientiertes Lernen aus und ermöglichen es unseren Mitarbeitern, ihre Fähigkeiten zielgerichtet auszubauen.

**Führungskräfteausbildung**

Die Motivation und die Kompetenzen unserer Führungskräfte sind entscheidend dafür, wie gut sich HeidelbergCement im globalen Wettbewerb positionieren kann. Um unsere Führungskräfte auf künftige Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten, bieten wir speziell auf die Bedürfnisse unseres Unternehmens zugeschnittene Ausbildungsprogramme an. Das gilt sowohl für klassische Themen, wie Strategie, Führung und Management, als auch für spezielle Trainings, beispiels-



weise im Bereich Technik. Einheitliche Ausbildungsinhalte stellen sicher, dass im gesamten Unternehmen ein gemeinsames Verständnis von Strategie, Führung und integriertem Management entwickelt wird.

Eine strategische Konzerninitiative konzentriert sich auf die weitere Stärkung der Kompetenzen unserer oberen Führungskräfte: Im Rahmen des in enger Zusammenarbeit mit Duke Corporate Education entwickelten Programms „Summit“ nehmen alle oberen Führungskräfte aus 41 Ländern im Konzern an einem dreistufigen Curriculum teil. Schwerpunkte sind General Management und Führung, wobei globale, regionale und lokale Fragestellungen einbezogen werden.

**Gewinnung und Förderung von Nachwuchsführungskräften**

Die Förderung des Führungskräfte nachwuchses stellte im Berichtsjahr eine unvermindert wichtige Aufgabe dar. So boten und bieten wir hochmotivierten und -qualifizierten Hochschulabsolventen internationale Trainee-Programme mit Schwerpunkten in den Bereichen Technik, Vertrieb, Finanzen, Personal, Einkauf und IT.

Den Ausbau unserer Nachwuchsförderprogramme haben wir fortgesetzt; die bereits verstärkte Rekrutierung von Hochschulabsolventen und Absolventen mit erster Berufserfahrung wurde weltweit noch einmal intensiviert. 2015 haben wir insgesamt 296 Hochschulabsolventen eingestellt. Derzeit nehmen rund 830 Mitarbeiter an Programmen teil, die auf weiterführende Aufgaben vorbereiten.

Als Pilotprojekt haben wir 2011 in Europa und Zentralasien ein Programm gestartet, das hochqualifizierte Ingenieure im Zementbereich auf höhere Ingenieurspositionen vorbereitet. Dabei durchlaufen sie nach Abschluss des Einstiegsprogramms „Engineer in Training“ mehrere Jahre lang genau festgelegte fachliche Ausbildungsabschnitte in verschiedenen in- und ausländischen Werken. Ergänzt wird dies durch eine Fortbildung zu Management und Führung. Seit 2013 dehnen wir dieses Programm auf weitere Konzerngebiete aus, zum Beispiel Afrika und Asien.



- 31 Beschäftigung und Mitbestimmung
- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 35 Personalentwicklung**
- 37 Leben und Beruf**

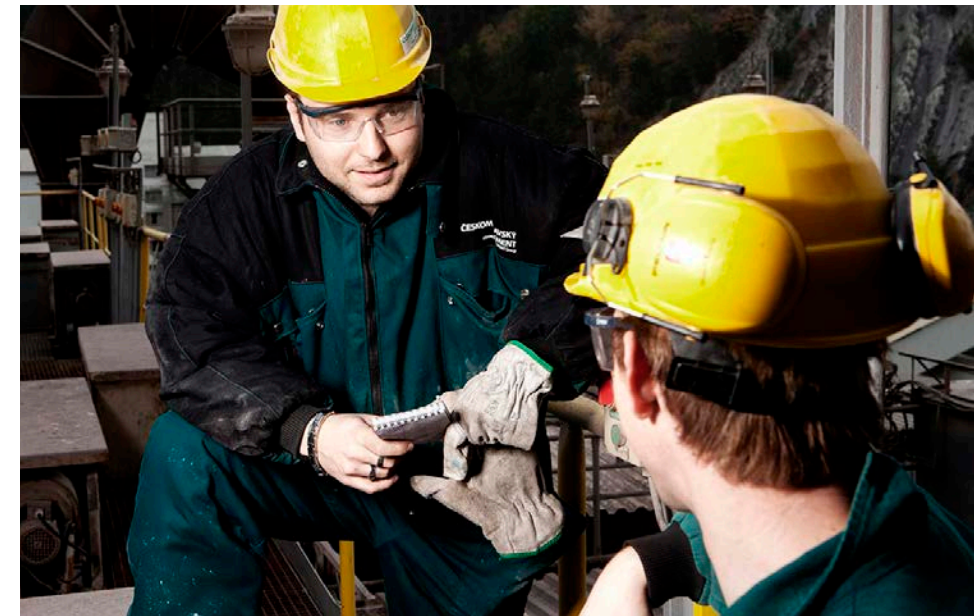
### Aggregates Academy

Im Bereich Zuschlagstoffe bietet die unternehmenseigene Aggregates Academy umfangreiche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an. 2015 nahmen mehr als 1.800 Führungskräfte unseres Zuschlagstoffgeschäfts in 18 Ländern an Kursen teil. Die Schulungen der Aggregates Academy sprechen fast alle Hierarchiestufen des Unternehmens an, vom Vorstand, Top- oder Senior-Manager über den Werksleiter bis hin zu den Fachkräften aus Qualitätskontrolle und Verkauf.

In unseren Werken haben wir im Berichtsjahr weitere praxisbezogene „CREW“-Trainingsmodule eingeführt. Mit ihrer Hilfe sollen wichtige Lernziele erreicht und unsere Werksmitarbeiter weiterqualifiziert werden, um so den kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranzutreiben. Die Aggregates Academy hat auch mehrere E-Learning-Module, Videoclips, sowie gedruckte und elektronische Handbücher entwickelt. Sie bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, in ihrer eigenen Geschwindigkeit am Arbeitsplatz zu lernen. Die Schulungsmaterialien und Trainings gibt es normalerweise in der jeweiligen Landessprache. Lokale Manager, die in Techniken der Erwachsenenbildung geschult wurden, unterstützen die Weiterbildungsmaßnahmen vor Ort.

### Wissensmanagement

Wissen ist unerlässlich, um im Wettbewerb Vorteile zu erzielen. Wir setzen deshalb auf den Austausch von Kenntnissen, Know-how und Erfahrungen – im operativen Geschäft ebenso wie bei internen Projekten oder externer Zusammenarbeit. In unserem Knowledge Management Board steuern Vertreter aus den Konzerngebieten und -funktionen das interne Wissensmanagement und begleiten unsere externen Aktivitäten in nationalen und internationalen Gremien. Wichtige Bausteine unseres konzernweiten Wissensmanagements sind die systematische Vernetzung unserer Experten – etwa durch eine integrierte Online-Wissensplattform – sowie ein technisches Diskussionsforum im unternehmenseigenen Intranet. Beide ermöglichen den Zugriff auf Wissen und fördern den Austausch innerbetrieblicher Erfahrungen aus dem gesamten Konzern.



## Leben und Beruf

### Generationenmanagement

Auch HeidelbergCement sieht sich mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert. Lediglich rund 14 % unserer Beschäftigten sind jünger als 30 Jahre. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter gehört zur Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen. Diese macht etwa 51 % der Gesamtbelegschaft im Konzern aus. 35 % unserer Beschäftigten sind über 50 Jahre alt. Der Anteil dieser Altersgruppe wird künftig in vielen Ländern steigen.

Wir antworten auf diese Entwicklung mit zahlreichen, an die regionalen Bedürfnisse angepassten Maßnahmen. Sie sind darauf ausgerichtet, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und die generationenübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. In Deutschland haben wir beispielsweise unsere Maßnahmen im Gesundheitsmanagement weiter ausgebaut und in der Initiative „FIT for LIFE“ gebündelt. Sie umfasst ein Präventionsprogramm zur Früherkennung von Krankheiten und Risikofaktoren, setzt aber vor allem auf Eigeninitiative für eine gesunde Lebensweise. Zum Angebot gehören unter anderem Untersuchungen

31 Beschäftigung und Mitbestimmung  
 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung  
 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz  
 35 Personalentwicklung  
**37 Leben und Beruf**

zur Darmkrebsvorsorge, Gripeschutzimpfungen, spezielle Gesundheitstage sowie Vorträge rund um die Gesundheit. Unser Gesundheitsmanagement wird auch in Zukunft den Schwerpunkt darauf legen, typischen altersbedingten Gesundheitsrisiken vorzubeugen und ein Bewusstsein hierfür zu schaffen. Betriebliche Sportaktivitäten für alle Altersgruppen fördern wir deshalb besonders.

**Vielfalt als Erfolgsfaktor**

Bei der Bildung von Arbeiterteams setzt unsere Personalpolitik konzernweit bewusst auf eine ausgewogene Mischung unterschiedlicher Persönlichkeiten, Kompetenzen und Erfahrungshorizonte. Vielfalt (Diversity) verstehen wir als ein Managementkonzept, das unterschiedliche Kulturen, Talente und Erfahrungshorizonte so zusammenbringt, dass die Zusammensetzung der Belegschaft die Internationalität und Vielgestaltigkeit unserer Märkte, unserer Kundenstruktur und unseres Geschäftsumfeldes widerspiegelt. Wir erreichen dies durch:

- ein lokales Länder-Management und damit ein internationales Führungsteam;
- eine internationale Belegschaft in der Konzernzentrale;
- eine komplementäre Zusammensetzung der Führungsmannschaft und von Teams (international, fachlich, hinsichtlich Erfahrung, Alter, Geschlecht etc.);
- Frauen in Führungspositionen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft in Deutschland.

Unser Ziel ist es, weltweit hochqualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter zu gewinnen und zu fördern, die unterschiedliche soziale und fachliche Kompetenzen in unser Unternehmen einbringen und so zum Geschäftserfolg beitragen. Dank der internationalen Zusammensetzung unseres Führungsteams profitieren wir von Erfahrungen aus verschiedenen Kulturkreisen und sind so besser in der Lage, flexibel auf globale Herausforderungen wie auch auf lokale Marktbedürfnisse zu reagieren. Der Anteil lokaler Manager in unserer oberen Führungsebene liegt unverändert bei rund 80 %.



In der Konzernzentrale achten wir bewusst darauf, dass Mitarbeiter aus den Ländern, in denen wir tätig sind, zur Belegschaft gehören. Wir profitieren erheblich von deren lokalen Kenntnissen; außerdem erleichtert dies die Zusammenarbeit mit den Kollegen vor Ort. Von den 584 Beschäftigten in unserer Konzernzentrale und den technischen Zentren (Competence Center Materials und Heidelberg Technology Center) in Heidelberg und Leimen stammen 424 Mitarbeiter aus Deutschland und 160 Beschäftigte aus 42 anderen Ländern in aller Welt.

Zur Vielfalt gehört für uns auch, Führungspositionen in einem Verhältnis mit Frauen und Männern zu besetzen, das unsere Mitarbeiterstruktur repräsentativ abbildet. Im Konzern lag der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft 2015 bei 15 % und in den oberen Führungspositionen bei 9 %.

In Deutschland unterzeichnete HeidelbergCement im Jahr 2011 gemeinsam mit anderen DAX-Unternehmen eine freiwillige Selbstverpflichtung. Darin legten wir uns darauf fest, den Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland mehr als zu verdoppeln: von 7 % im Ausgangsjahr 2011 auf 15 % bis 2020. Bei einem Frauenanteil von insgesamt 15 % an der Belegschaft in Deutschland lag der Anteil weiblicher Führungskräfte 2015 im Bereich leitende Angestellte und außertarifliche Mitarbeiter bei 8 %.



- 31 Beschäftigung und Mitbestimmung
- 32 Entgeltpolitik und Arbeitszeitregelung
- 33 Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- 35 Personalentwicklung
- 37 Leben und Beruf**



Nach dem Gesetz zur Förderung von Frauen in Führungspositionen müssen sich Unternehmen in Deutschland konkrete Ziele für die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands setzen. Die erste dieser beiden Ebenen bilden bei HeidelbergCement Führungskräfte, die in ihrer Hauptposition direkt an den Vorstand berichten; zur zweiten Ebene gehören deren Mitarbeiter mit Führungsverantwortung.

Auf der ersten Ebene lag der Anteil von Frauen bei uns 2015 bei 10 %, auf der zweiten Ebene erreichte er 9 %. HeidelbergCement hat sich entschlossen, für beide Ebenen das Ziel der Selbstverpflichtung beizubehalten, den Zeitpunkt der Zielerreichung aber auf Mitte 2017 vorzuziehen. Konkret bedeutet dies, dass wir bis zum 30. Juni 2017 auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstandes einen Frauenanteil von 14 % und auf der zweiten Ebene einen Anteil von 15 % erreichen wollen. Damit entspräche der Anteil von Frauen in Führungspositionen zu diesem Zeitpunkt dem Anteil von Frauen an unserer Gesamtbelegschaft in Deutschland. Unser Entschluss, die Zielerreichung auf Mitte 2017 vorzuziehen, zeigt, dass wir die Frauenförderung in den letzten Jahren vorangetrieben und dabei Erfolge erzielt haben. So liegt der Anteil von Frauen in Nachwuchsförderprogrammen deutschlandweit bereits bei 24 % und damit deutlich über dem Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft.

Frauen bei HeidelbergCement fördern und ihre individuelle Karriereentwicklung unterstützen will auch das globale Frauennetzwerk „NOW – Network of Women“. Die Initiative verbindet weltweit Mitarbeiterinnen miteinander, sowohl virtuell als auch persönlich. So ermöglicht sie unter anderem spezifische Weiterbildungen sowie einen regelmäßigen informellen Austausch.

**Beruf und Familie vereinbaren**

Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter stellen wir uns weltweit auf sich wandelnde Lebensformen ein. Bei unseren Angeboten, mit denen wir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, setzen wir auf Modelle wie Gleitzeit, Teilzeit und Freistellung. Die Teilzeitquote bei der HeidelbergCement AG liegt bei 11 %. Aufgrund der geringen Größe unserer Standorte hat sich für Unterstützungsangebote wie die Kindertagesbetreuung, die Pflege von hilfsbedürftigen Angehörigen oder Feriencamps für Kinder die Zusammenarbeit mit externen Netzwerken bewährt. Unsere Mitarbeiter profitieren dabei vom einfachen Zugang zu einem professionellen und flexiblen Netzwerk zu angemessenen Kosten. Im Rahmen unserer „FIT for FAMILY“-Initiative haben wir am Standort Heidelberg Kooperationen mit Kindertagesstätten geschlossen. Auf diese Weise bieten wir unseren Mitarbeitern dort ein eigenes Kontingent an Plätzen an.





## GESELLSCHAFT

---

- 42 Corporate Citizenship
- 43 Praxisbeispiele
- 44 Lokale Interessenkonflikte





## Solarenergie vom Kiosk

In fünf Dörfern nahe unserem Standort **Tabligbo** in Togo haben wir mit Unterstützung der Firma Solergie Solarkioske eingerichtet. Rund 300 Haushalte, die nicht ans Stromnetz angeschlossen sind, können dort die Akkus für ihre Lampen oder Mobiltelefone aufladen. **S. 43**



Gesellschaftliches Engagement

## Kompromisslos gegen Korruption

2015 hat HeidelbergCement seine **Corporate Citizenship-Richtlinie** überarbeitet. Sie fordert nun explizit die Einhaltung der Bestimmungen unserer Anti-Korruptionsrichtlinie. So wollen wir vermeiden, dass Corporate Citizenship Aktivitäten im Rahmen von Investitionsprojekten als ein Form der Einflussnahme verstanden werden könnten. **S. 42**



# 2015

hat die HeidelbergCement Togo-Stiftung in Tabligbo ein **Zentrum für Unternehmertum** eröffnet. Es soll unternehmerische Initiativen in den Gemeinden fördern und so dazu beitragen, die Lebensbedingungen in der Region zu verbessern. **S. 43**

Bildung

## 25 Schulen

arbeiten bereits mit unserer bundesweiten Bildungsinitiative „**KIS – Kooperation Industrie und Schule**“ zusammen. Im Rahmen von KIS lernen Schüler in einem praxisnahen Unterricht wirtschaftliche Zusammenhänge kennen und verstehen. **S. 44**

**42 Corporate Citizenship**  
 43 Praxisbeispiele  
 44 Lokale Interessenkonflikte

**Als globaler Konzern mit starken regionalen Bezügen orientieren wir uns an der Maxime „Think global – act local“. Unsere wirtschaftliche Leistung schafft Wert für unser Unternehmen wie auch für die Gemeinden, in denen wir überall auf der Welt verortet sind. Wir engagieren uns dort auch über unsere Geschäftstätigkeit hinaus – für eine intakte Umwelt und sozialen Fortschritt.**

Gute, partnerschaftliche Beziehungen zu den Gemeinden im Umkreis unserer Standorte sind die Voraussetzung und zugleich ein zentraler Erfolgsfaktor für unser Geschäft. Hier knüpfen wir Geschäftsverbindungen, nutzen das vorhandene Know-how und pflegen den nachbarschaftlichen Dialog. Gerade unsere internen Stakeholder schätzen gute Beziehungen im lokalen Umfeld als enorm wichtig ein, wie unsere Materialitätsanalyse zeigt. Deshalb werden wir das Thema „Lokale Gemeinschaften“ bei der Überarbeitung unseres Nachhaltigkeitsprogramms 2020 besonders berücksichtigen und stärken.

→ **Materialitätsanalyse: S. 12**

Unser Ziel ist es, nicht nur für unser Unternehmen, sondern auch für die Standortgemeinden einen Mehrwert zu schaffen. So legen wir Wert darauf, dass an unseren Niederlassungen nach Möglichkeit einheimische Mitarbeiter das Management übernehmen. In den letzten drei Jahren lag der Anteil lokaler Manager in den oberen Führungspositionen bei 80 %. Jedes unserer Werke arbeitet eng mit einheimischen Lieferanten und Dienstleistern zusammen. Rund 90 % unseres Beschaffungsvolumens investieren wir im direkten Umfeld unserer Werke oder innerhalb des jeweiligen Landes. Dadurch sowie durch die Schaffung von Arbeitsplätzen tragen wir zur Wertschöpfung an den Standorten bei und fördern mit Löhnen, Investitionen, Einkäufen und Steuern die wirtschaftliche Entwicklung.

## Corporate Citizenship

Unsere unternehmerische Verantwortung beschränkt sich nicht auf unsere Geschäftsprozesse und deren direkte Auswirkungen. Wir sind selbst ein gesellschaftlicher Akteur und profitieren von der regionalen Vernetzung an unseren Standorten in aller Welt. Deshalb übernehmen wir auch bei der Lösung gesellschaftlicher Aufgaben eine aktive Rolle.

Diesem Selbstverständnis folgt unsere konzernweit gültige Corporate-Citizenship-Richtlinie. Sie definiert die Kriterien und Ziele unseres gesellschaftlichen Engagements. 2015 haben wir die Richtlinie überarbeitet. Besonderes Augenmerk galt dabei den Corporate-Citizenship-Aktivitäten im Rahmen von Investitionsprojekten, da diese als eine Form der Einflussnahme verstanden werden könnten. Die überarbeitete Richtlinie hebt deshalb ausdrücklich hervor, dass die relevanten Bestimmungen unserer Anti-Korruptions-Richtlinie eingehalten werden müssen.

Der Schwerpunkt unseres gesellschaftlichen Engagements liegt in drei Bereichen, in denen wir aufgrund unserer Kernkompetenzen besonders viel bewirken und spürbare Verbesserungen herbeiführen können:

- Bauen, Architektur und Infrastruktur: Wir leisten praktische Hilfe bei Bauprojekten, indem wir Produkte, finanzielle Mittel, Zeit und Know-how zur Verfügung stellen.
- Umwelt, Klima und Biodiversität: Wir fördern Initiativen, die sich mit den wichtigsten Umweltwirkungen unserer Wirtschaftstätigkeit befassen.
- Bildung, Ausbildung und Kultur: Hier orientieren wir uns am spezifischen Bedarf in unseren Standortregionen.



- 42 Corporate Citizenship
- 43 Praxisbeispiele
- 44 Lokale Interessenkonflikte

Um unsere Aktivitäten transparent und effektiv zu gestalten, haben wir Bewertungskriterien festgelegt. Wir unterstützen Projekte, Initiativen und Organisationen, die an unseren Standorten aktiv sind oder zu denen wir einen direkten Bezug haben. Dabei legen wir großen Wert darauf, dass die Leitlinien und Grundsätze dieser Organisationen mit den unseren in Einklang stehen.

Über unsere Fördermaßnahmen in einzelnen Ländern und an unseren Standorten entscheiden die Länderverantwortlichen dezentral innerhalb des budgetierten Rahmens. Sie sind auch verantwortlich für die Umsetzung und das Controlling der Projekte sowie für die Berichterstattung vor Ort. Die Abteilung Group Communication & Investor Relations berichtet im Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation über die konzernweiten Corporate Citizenship-Aktivitäten.

→ **Unsere Corporate Citizenship-Richtlinie im Wortlaut:**  
[www.heidelbergcement.com/gesellschaft](http://www.heidelbergcement.com/gesellschaft)

Unsere 2014 gegründete CSR-Expertengruppe hat begonnen, verschiedene Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship zu dokumentieren und ein Handbuch für Community Relationship Management entwickelt. Die geplante interne Plattform für den Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch soll 2016 aufgebaut werden und konzernweit zur Verfügung stehen. Darüber hinaus will die Expertengruppe ein System einführen, das die Auswahl und Bewertung von CSR-Projekten erleichtert.

## Praxisbeispiele

### Zentrum für Unternehmertum

Ende November 2015 haben wir am Werksstandort Tabligbo in Togo ein Zentrum für Unternehmertum eröffnet. Es bietet für Einwohner der umliegenden Gemeinden Schulungen an und hilft bei der Gründung kleiner Betriebe und Unternehmen. Außerdem soll das von der HeidelbergCement Togo-Stiftung geförderte Zentrum für soziale und



kulturelle Veranstaltungen genutzt werden. Ein Komitee aus Vertretern der Gemeinden und der Stiftung soll sicherstellen, dass nachhaltige Projekte gefördert und benachteiligte Bevölkerungsgruppen, wie junge Menschen und Frauen, unterstützt werden. Mit der allgemeinen Förderung des Unternehmergeistes möchte die Stiftung einen Beitrag zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung der Region leisten.

### Solarenergie vom Kiosk

Ein weiteres Projekt startete die HeidelbergCement Togo-Stiftung mit fachlicher Unterstützung der Firma Solergie: In fünf Dörfern unweit unseres Standortes Tabligbo wurde jeweils ein „Solarkiosk“ errichtet, in dem Strom aus Sonnenenergie erzeugt wird. Rund 300 Haushalte, die nicht an das Stromnetz angeschlossen sind, können dort die Akkus ihrer Lampen oder Mobiltelefone aufladen und sind nicht mehr auf Petroleum oder teure Batterien angewiesen. 2016 sollen fünf weitere Solarkioske gebaut werden.

- 42 Corporate Citizenship
- 43 **Praxisbeispiele**
- 44 **Lokale Interessenkonflikte**



#### KIS – Kooperation Industrie und Schule

Im Jahr 2000 rief HeidelbergCement die deutschlandweite Bildungsinitiative „KIS – Kooperation Industrie und Schule“ ins Leben. Mittlerweile arbeiten wir allein in Heidelberg, dem Standort unserer Konzernzentrale, mit zehn Schulen zusammen. Bundesweit bestehen bereits 25 Kooperationen. Ziel von KIS ist es, Schülern wirtschaftliche Zusammenhänge aufzuzeigen und einen stärkeren Praxisbezug im Unterricht zu ermöglichen. Das Angebot der Initiative reicht von praxisnahen Unterrichtsmodulen und Vorträgen durch Mitarbeiter über Bewerbungstrainings und Lehrerfortbildungen bis hin zu Werksbesichtigungen und Steinbruchführungen.

#### Lokale Interessenkonflikte

In Israel sahen wir uns in den vergangenen Jahren mit dem Vorwurf konfrontiert, unsere Geschäftstätigkeit wäre angeblich nicht im Einklang mit internationalen Normen. Die Klage einer israelischen Menschenrechtsorganisation zur generellen Einstellung des Abbaus von Zuschlagstoffen durch ausländische Unternehmen in dem israelisch

besetzten Gebiet wurde jedoch vom Obersten Israelischen Gerichtshof am 26. Dezember 2011 in der letzten Instanz rechtsverbindlich zurückgewiesen. Der Abbau von Zuschlagstoffen wurde als vereinbar mit dem Völkerrecht eingestuft.

Gleichwohl werden wir von Nichtregierungsorganisationen und Interessenvertretungen immer wieder aufgefordert, uns zu verschiedenen Aspekten der Geschäftstätigkeit von Hanson Israel im Westjordanland zu erklären. Wir haben den Fall gemeinsam mit unserem Management vor Ort sorgfältig geprüft und setzen auf einen Dialog auf lokaler Ebene. Wir tragen zudem Sorge für die gleichberechtigte Behandlung und Bezahlung unserer israelischen und palästinensischen Mitarbeiter. Dabei legen wir Wert auf enge Zusammenarbeit in interkulturellen Teams, die den Austausch zwischen unseren israelischen und palästinensischen Mitarbeitern fördert und so zur Völkerverständigung in diesem Konflikt beiträgt.

Auch wirtschaftlich profitiert die palästinensische Bevölkerung von unserem Abbau: Neben der Zahlung von Abbauzinsen an die israelische Zivilverwaltung im Westjordanland, die dort zur Instandhaltung und ökonomischen Entwicklung verwendet werden, schaffen wir wertvolle Arbeitsplätze in einer sonst von hoher Arbeitslosigkeit geprägten Region. Mehr als 60 % unserer Beschäftigten des Steinbruchs im Westjordanland sind Palästinenser aus den besetzten Gebieten und ihr Gehaltsniveau liegt um ein Vielfaches über dem lokalen Durchschnitt. Die vorhandenen, reichhaltigen Rohstoffreserven der Region werden durch den Abbau kaum beeinflusst. Die Rohstoffreserven haben eine Reichweite von mehreren Jahrhunderten.

Von Beginn unserer Abbautätigkeit an wurden uns am betroffenen Standort ausnahmslos alle notwendigen Abbaugenehmigungen erteilt. In keinem Fall haben wir unsere Abbautätigkeiten ohne Genehmigung fortgesetzt und werden dies auch zukünftig nicht tun.





## ZIELE

---

- 46 Strategie und Management
- 47 Umwelt
- 49 Mitarbeiter





## Strategie und Management

Ziel	Maßnahmen	Erreichtes 2015	Frist	Status	Seite
<b>Partnerschaften und Stakeholder-Dialog</b>					
Strategische Einbindung von Stakeholdern.	Ausbau der Kontakte zu Stakeholdern und Intensivierung des Dialogs auf lokaler und Konzernebene.	2014 wurde eine interne CSR-Expertengruppe gegründet, die den unternehmensweiten Wissenstransfer zu lokalen Corporate Citizenship-Projekten sowie lokalen Maßnahmen zum Stakeholder-Dialog fördern soll. 2015 wurde ein Handbuch für „Community Relationship Management“ bei HeidelbergCement entwickelt.	Laufend	■	13-15
Integration von Nachhaltigkeitskriterien in Entscheidungsprozesse in Anlehnung an die Nachhaltigkeitsinitiative der Zementindustrie im WBCSD (CSI).	Diskussion der Kriterien und Anforderungen im Sustainability Committee und im Environmental Sustainability Committee. Integration der CSI-Anforderungen in konzern-eigene Richtlinien.	Auch 2015 wurden Umwelt- und Arbeitssicherheitsindikatoren nach CSI einer externen Prüfung unterzogen.	Laufend	■	56
Umsetzung der Richtlinien der Nachhaltigkeitsinitiative Zementindustrie im WBCSD (CSI).	Entwicklung interner Richtlinien nach Vorgaben der CSI. Fortführung des Reportings über die Umsetzung der CSI-Richtlinien.	Für das Wassermanagement im Geschäftsbereich Zement wurde ein Reporting-System nach CSI-Branchenkriterien implementiert. Die Kennzahlen werden erstmals im vorliegenden Nachhaltigkeitsbericht 2015 veröffentlicht.	Laufend	■	28
<b>Nachhaltigkeitsmanagement</b>					
Alle Zementwerke sollen über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem verfügen.	Umsetzung eines Aktionsplans, der die kontinuierliche Einführung zertifizierter Umweltmanagementsysteme konzernweit steuert und kontrolliert.	78 % aller Werke weltweit verfügen über ein Umweltmanagementsystem. 2014 waren es 79%.	2020	■	20-21, 52
Alle Standorte werden alle 5 Jahre einem Umweltaudit durch einen externen Prüfer oder einen neutralen Gutachter aus dem Unternehmen unterzogen.	Umsetzung eines Aktionsplans, der die regelmäßigen Audits konzernweit steuert und kontrolliert.	In 55% der Zementwerke hat in den letzten 5 Jahren ein Umweltaudit stattgefunden. 2014 waren es noch 35 %. Im Bereich Zuschlagstoffe betraf dies 2015 69% der Standorte, bzw. 74% im Vorjahr.	2020	■	21, 52
Weiterentwicklung des Konzern-Compliance-Programms.	Anpassung des Konzern-Compliance-Programms an aktuelle Entwicklungen im Bereich Korruptionsbekämpfung und Handelssanktionen.	Vor dem Hintergrund des UK Bribery Acts und des Prüfungsstandards IDW PS 980 wurde in allen Konzernländern und Geschäftsbereichen ein System zur Bewertung potenzieller Korruptionsrisiken eingeführt. Auch wurden die nötigen Prozesse zur Überprüfung neuer und bestehender Geschäftspartner im Rahmen der HeidelbergCement Trade Sanctions Policy eingeführt.	Laufend	■	8-10
Verbesserung der Kundenzufriedenheit.	Einführung eines konzernweiten „Customer Excellence Programme“ (CEP) zu Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Ausweitung systematischer Kundenzufriedenheitsanalysen.	Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in den CEP-Pilotländern auf Basis von Kundenzufriedenheitsanalysen.	Laufend	■	17

■ Ziel erreicht ■ Teilziel erreicht ■ Ziel nicht erreicht



## Strategie und Management

Ziel	Maßnahmen	Erreichtes 2015	Frist	Status	Seite
<b>Wettbewerbsfähigkeit</b>					
Verbesserung der Margen in den Geschäftsbereichen Zement und Zuschlagstoffe um 230 Mio EUR bzw. 120 Mio EUR.	Fokus auf Preispolitik in beiden Geschäftsbereichen. Umfassende Marktforschung im Zuschlagstoffbereich. Schulung des Verkaufspersonals im Zementbereich	Margenverbesserung 2013-2015 insgesamt: 370 Mio €	2015	■	
Verstärkte Forschung an Innovationen im Bereich Baustoff-Recycling und Spezialbetone.	Zielgerichtete Forschungsarbeit auf dem Gebiet CO <sub>2</sub> -armer Klinker.	Um das Verständnis auf den Gebieten Rohstoffeignung, Klinkerproduktion und Hydratationsmechanismen für Zement zu steigern, wurde das Produktentwicklungsprogramm TernoCem® gestartet.	Laufend	■	27

## Umwelt

Ziel	Maßnahmen	Erreichtes 2014/2015	Frist	Status	Seite
<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen und alternative Roh- und Brennstoffe</b>					
Reduzierung der spezifischen Netto-CO <sub>2</sub> -Emissionen um 23 % im Vergleich zu 1990.	Weitere Investitionen in Forschung sowie in energieeffiziente Technologien und Produktionsprozesse. Förderung von Kompositzementen mit reduziertem Klinkeranteil. Verstärkte Nutzung von alternativen Brennstoffen und Biomasse.	Stand 2015: Die CO <sub>2</sub> -Emissionen wurden gegenüber dem Referenzjahr 1990 um 22 % reduziert.	2015	■	21
Senkung des Klinkeranteils im Zement auf 70 %.	Entwicklung neuer Kompositzemente. Einsatz alternativer Rohstoffe.	Stand 2015: Klinkeranteil 75,0 % (i.V. 75,7 %).	2020	■	21, 23-24, 53
Steigerung des Sekundärbrennstoffanteils auf 30 %.	Konzentration auf drei Abfallströme: Heizwertreiche und sortierte Fraktionen von Hausmüll und Siedlungsabfällen, Klärschlamm und überwachungsbedürftige Abfälle.	Stand 2015: Sekundärbrennstoffanteil 20,7 % (i.V. 20,7%).	2020	■	21, 23-34, 52
Steigerung des Biomasseanteils bei den Brennstoffen auf 9 %.	Verstärkte Nutzung etwa von Klärschlamm und landwirtschaftlichen Reststoffen.	Stand 2015: Biomasseanteil 7,5 % (i.V. 7,6 %).	2020	■	52
Steigerung des Sekundärrohstoffanteils in Zement auf 12 %.	Nutzung von Zumahlstoffen wie Schlacke oder Altsanden.	Stand 2015: Sekundärrohstoffanteil 12,27 % (i.V. 11,46 %).	2020	■	53

■ Ziel erreicht ■ Teilziel erreicht ■ Ziel nicht erreicht

## Umwelt

Ziel	Maßnahmen	Erreichtes 2015	Frist	Status	Seite
<b>Lokale Umweltauswirkungen</b>					
Senkung des Wasserverbrauchs und konzernweiter Austausch von Best-Practice-Beispielen zum Wasser-management	Einführung von Wassermanagement-Indikatoren in den Geschäftsbereichen Zuschlagstoffe und Beton, wie im Geschäftsbereich Zement bereits 2014 umgesetzt.	Der Wasserverbrauch im Geschäftsbereich Zement wurde erfasst, die Kennzahlen werden erstmals im vorliegenden Nachhaltigkeitsbericht 2015 veröffentlicht.	Laufend	■	28, 52
Messung der Emissionen von Schwermetallen, flüchtigen organischen Verbindungen (VOC) und Dioxinen/Furanen an allen Standorten.	Kontinuierliche Emissionsmessungen	Stand 2015: 91 Öfen berichten zu Quecksilberemissionen (i.V. 85) 79 Öfen berichten zu Dioxinen/Furanen (i.V. 72).	Laufend	■	27-28, 53
Senkung der Emissionen pro Tonne Klinker (Basis: 2008): – Staub: um 35 % – Stickoxide: um 10 % – Schwefeloxide: um 10 %	Kontinuierliche Prozessoptimierungen und Modernisierungen (beste verfügbare Technik BVT) in den Zementwerken.	Stand 2015: – Staub: -64,2 % – Stickoxide: -13,3 % – Schwefeloxide: -13,7 %	2020	■	27-28, 53
<b>Folgenutzung und Biodiversitätsmanagement</b>					
Folgenutzungspläne für 100 % der aktiven Abbaustätten im Zement- und Zuschlagstoffbereich.	Kontinuierliche Ausweitung der Folgenutzungspläne konzernweit.	Stand 2015: Folgenutzungspläne – im Zementbereich: 85 % – im Zuschlagstoffbereich: 89 %.	2020	■	25-26, 53
Implementierung von Biodiversitäts-Managementplänen in 50 % der Abbaustätten, die in Gebieten mit hohem biologischem Wert liegen	Entwicklung von Trainingsunterlagen und Handbüchern; Durchführung entsprechender Schulungen vor Ort.	Stand 2015: – Zementbereich: 74 % – Zuschlagstoffbereich: 81 %	2020	■	25-26, 53
<b>Nachhaltiges Bauen</b>					
Engagement in nationalen Green Building Councils in allen Ländern, in denen dies für HeidelbergCement relevant ist.	Schulungen und interner Austausch zum Thema nachhaltiges Bauen und zu den Aktivitäten der Green Building Councils.	HeidelbergCement ist Mitglied in 12 Green Building Councils weltweit; im Vorjahr waren es 11.	2020	■	27, 53

■ Ziel erreicht ■ Teilziel erreicht ■ Ziel nicht erreicht



## Mitarbeiter

Ziel	Maßnahmen	Erreichtes 2015	Frist	Status	Seite
<b>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</b>					
Senkung der Unfallhäufigkeitsrate und des Unfallschwereindicators für eigene Mitarbeiter auf Null.	Analyse der häufigsten Unfallursachen und gezielte Sensibilisierung der eigenen Beschäftigten wie der Mitarbeiter von Fremdfirmen für Arbeitssicherheit durch konzernweite sowie lokale Kampagnen (z.B. Arbeitssicherheitsfilme, „Safety Week“, themenspezifische Schulungen).	– Unfallhäufigkeitsrate 2015: 2,1 (i.V. 2,1) – Unfallschwereindikator 2015: 106 (i. V. 91)	2020	■	34, 55
Senkung der Todesfallrate für eigene Mitarbeiter auf Null.	Analyse der häufigsten Todesursachen und gezielte Gegenmaßnahmen. Überarbeitung der Konzernrichtlinie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im Hinblick auf Führungsverantwortung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.	– Todesfallrate 2015: 1,7 (i.V. 1,0)	Laufend	■	34, 55
<b>Vielfalt</b>					
Anteil Frauen in Führungspositionen (erste Ebene) in Deutschland: 14 % Anteil Frauen in Führungspositionen (zweite Ebene) in Deutschland: 15 %	Gezielte Förderung von Frauen durch entsprechende Management- und Nachwuchsprogramme.	– Anteil Frauen in Führungspositionen in Deutschland 2015: erste Führungsebene 10 %, zweite Führungsebene 9 % – Anteil Frauen in Nachwuchsförderprogrammen in Deutschland 2015: 24 %	2017	■	38-39, 54

■ Ziel erreicht ■ Teilziel erreicht ■ Ziel nicht erreicht



## KENNZAHLEN

---

- 51 Strategie und Management
- 52 Umwelt
- 54 Mitarbeiter





## Strategie und Management

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Umsatz/Ergebnis</b>					
Konzernumsatz gesamt	12.128	12.614	13.465	Mio €	G4-9, EC1
Operatives Ergebnis vor Abschreibungen (OIBD)	2.224	2.288	2.613	Mio €	G4-EC1
Operatives Ergebnis (OI)	1.519	1.595	1.846	Mio €	G4-EC1
Jahresüberschuss	933	687	983	Mio €	G4-EC1
Anteil der Gruppe	736	486	800	Mio €	
Dividende je Aktie	0,6	0,75	1,30	€	G4-EC1
Ergebnis je Aktie	3,93	2,59	4,26	€	G4-EC1
<b>Investitionen in Sachanlagen</b> (z.B. Erhaltungs-, Optimierungs- und Umweltschutzmaßnahmen)	861	941	908	Mio €	G4-EC1
<b>Abschreibungen</b>	704	693	767	Mio €	G4-EC3
<b>Bilanz</b>					
Eigenkapital (inkl. Anteile Fremder)	12.514	14.245	15.976	Mio €	G4-9
Bilanzsumme	26.276	28.133	28.374	Mio €	G4-EC1
Nettofinanzschulden	7.352	6.957	5.286	Mio €	
<b>Materialaufwand und sonstige betriebliche Aufwendungen</b>					
Materialaufwand	5.115	5.320	5.477	Mio €	G4-EC1
Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.337	3.447	3.689	Mio €	G4-EC1
<b>Aufwendungen für Forschung und Technik</b>	103,9	99,6	107,8	Mio €	G4-EC1

→ Weitere Finanzkennzahlen im Überblick: GB 2015, vorderer Umschlag

## Strategie und Management

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Konzernabsatz</b>					
<b>Zement und Klinker:</b>					
– West- und Nordeuropa	20,9	21,6	21,4	Mio t	G4-9
– Osteuropa-Zentralasien	16	17,1	16,6	Mio t	G4-9
– Nordamerika	11,6	12,1	12,3	Mio t	G4-9
– Asien-Pazifik	23,4	24,6	23,5	Mio t	G4-9
– Afrika-Mittelmeerraum	6,6	6,4	7,4	Mio t	G4-9
– Gesamt	78,1	81,8	81,1	Mio t	G4-9
<b>Zuschlagstoffe:</b>					
– West- und Nordeuropa	62,1	65,2	63,8	Mio t	G4-9
– Osteuropa-Zentralasien	18,7	20,4	22,4	Mio t	G4-9
– Nordamerika	104,1	110,5	116,6	Mio t	G4-9
– Asien-Pazifik	36,2	37,7	35,9	Mio t	G4-9
– Afrika-Mittelmeerraum	11,3	10,8	11,1	Mio t	G4-9
– Gesamt	230,6	243,6	249,2	Mio t	G4-9
<b>Asphalt:</b>					
– West- und Nordeuropa	2,6	3,1	3,0	Mio t	G4-9
– Nordamerika	3,0	3,6	3,7	Mio t	G4-9
– Asien-Pazifik	2,2	2,3	2,0	Mio t	G4-9
– Afrika-Mittelmeerraum	0,5	0,4	0,4	Mio t	G4-9
– Gesamt	8,4	9,3	9,1	Mio t	G4-9
<b>Transportbeton:</b>					
– West- und Nordeuropa	12,1	13,0	13,0	Mio cbm	G4-9
– Osteuropa-Zentralasien	2,7	2,9	3,4	Mio cbm	G4-9
– Nordamerika	5,8	6,3	6,4	Mio cbm	G4-9
– Asien-Pazifik	11,4	11,4	10,9	Mio cbm	G4-9
– Afrika-Mittelmeerraum	3,0	3,0	3,0	Mio cbm	G4-9
– Gesamt	34,9	36,6	36,7	Mio cbm	G4-9

## Strategie und Management

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Zementsortenportfolio</b>					
– Portlandzement	–	–	36,6	%	
– Portlandkalksteinzement	–	–	10,8	%	
– Puzzolanement/Portlandpuzzolanement/Portlandflugaschezement	–	–	9,1	%	
– Portlandhüttenzement/Hochofenzement	–	–	16,9	%	
– Portlandkompositzement/Hüttensand-Puzzolanement	–	–	23,6	%	
– Tiefbohrzement/Weißzement	–	–	0,8	%	
– Putz- und Mauerbinder, Spezialzement	–	–	0,6	%	
– Hüttensand	–	–	1,6	%	
<b>Anteil der Zementwerke mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem (ISO14001 o.ä.)*</b>	80	79	78	%	
<b>Produktionsstätten, in denen in den letzten fünf Jahren unabhängige Umweltaudits durchgeführt wurden:</b>					
– Zement	–	35	55	%	
– Zuschlagstoffe	–	74	69	%	

\*Daten beziehen sich ausschließlich auf integrierte Zementwerke.

## Umwelt

	1990	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen</b>						
<b>Geschäftsbereich Zement:</b>						
– Absolute Brutto-CO <sub>2</sub> -Emissionen	54,7	52,8	54,6	53,9	Mio t	G4-EN15
– Absolute Netto-CO <sub>2</sub> -Emissionen	53,3	49,7	51,5	50,8	Mio t	G4-EN15
– Spezifische Brutto-CO <sub>2</sub> -Emissionen (pro Tonne zementartigem Material)	781,1	645,5	641,8	634,8	kg CO <sub>2</sub> /t	G4-EN18
– Spezifische Netto-CO <sub>2</sub> -Emissionen (pro Tonne zementartigem Material)	773,0	616,7	612,8	606,3	kg CO <sub>2</sub> /t	G4-EN18
– Indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen	4,3	6,4	7,8	6,2	Mio t	G4-EN16
<b>Energie/Rohstoffe</b>						
<b>Absoluter Energieverbrauch:</b>						
– Zement	298.849	268.637	276.615	270.959	TJ	G4-EN3
– Davon Klinkerproduktion	252.741	225.106	232.430	227.250	TJ	G4-EN3
– Zuschlagstoffe	n.a.	7.334	7.240	7.424	TJ	G4-EN3
<b>Spezifischer Energieverbrauch:</b>						
– Zement	4.331	3.336	3.293	3.236	MJ/t	G4-EN5
– Davon Klinkerproduktion	4.312	3.703	3.705	3.650	MJ/t	G4-EN5
– Zuschlagstoffe	n.a.	33,29	32,05	31,86	MJ/t	G4-EN5
<b>Brennstoffmix bei der Klinkerproduktion:</b>						
– Steinkohle	60,7	57,6	58,1	56,5	%	
– Braunkohle	0,0	3,3	3,1	3,1	%	
– Petrolkoks	2,4	9,6	10,6	10,9	%	
– Erdgas	22,8	7,3	6,2	8,3	%	
– Leichtöl	1,0	0,3	0,3	0,3	%	
– Schweröl	6,7	0,5	0,4	0,2	%	
– Andere fossile Brennstoffe	3,4	0,6	0,5	0,2	%	
– Fossile Sekundärbrennstoffe	2,8	12,9	13,2	13,2	%	
– Biomasse	0,3	8,0	7,6	7,5	%	
– Anteil Biomasse am Sekundärbrennstoffmix	9,2	38,3	36,6	36,1	%	



## Umwelt

	1990	2013	2014	2015	Einheit	GRI
Sekundärbrennstoffmix bei der Klinkerproduktion:						
– Kunststoffe	0,0	27,5	29,0	29,2	%	G4-EN3
– Altöl	39,0	2,3	1,7	2,2	%	G4-EN3
– Altreifen	25,0	10,0	9,4	9,4	%	G4-EN3
– Lösungsmittel	4,7	4,4	4,0	4,0	%	G4-EN3
– Klärschlamm	0,0	4,4	3,9	3,9	%	G4-EN3
– Tiermehl	0,0	4,8	5,0	4,6	%	G4-EN3
– Landwirtschaftliche Abfälle und Altholz	0,0	5,4	4,5	3,8	%	G4-EN3
– Andere Biomasse	9,2	23,8	23,2	23,8	%	G4-EN3
– Sonstige Sekundärbrennstoffe	22,2	17,5	19,2	19,2	%	G4-EN3
Sekundärbrennstoffrate (inkl. Biomasse)						
	3,1	20,9	20,7	20,7	%	G4-EN3
Klinkeranteil im Zement						
	84,8	76,2	75,7	75,0	%	G4-EN1
Anteil alternativer Rohstoffe:						
– Klinker	–	3,8	3,6	3,5	%	G4-EN2
– Zement	–	10,8	11,5	12,3	%	G4-EN2

	2008	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Emissionen</b>						
NO <sub>x</sub> :						
– Absolute Emissionen	95.859	82.597	83.923	85.160	t	G4-EN21
– Spezifische Emissionen	1.579	1.359	1.340	1.369	g/t Klinker	G4-EN21
SO <sub>2</sub> :						
– Absolute Emissionen	28.902	28.208	25.442	25.557	t	G4-EN21
– Spezifische Emissionen	476	464	406	411	g/t Klinker	G4-EN21
Staub:						
– Absolute Emissionen	17.682	10.489	6.732	6.481	t	G4-EN21
– Spezifische Emissionen	291	173	108	104	g/t Klinker	G4-EN21

## Umwelt

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
Anteil Klinker, der in Öfen mit kontinuierlicher Messung oder diskontinuierlicher Messung aller Emissionen produziert wurde					
	74	73	74	%	
Anteil Klinker, der in Öfen mit kontinuierlicher Messung von Staub-, NO <sub>x</sub> - und SO <sub>2</sub> -Emissionen produziert wurde					
	86	85	84	%	G4-EN21
Quecksilber:					
– Spezifische Emissionen	0,047	0,052	0,057	g/t Klinker	G4-EN21
– Anzahl berichtender Öfen	61	85	91		G4-EN21
Dioxine und Furane:					
– Spezifische Emissionen	0,059	0,059	0,040	µg TEQ/t Klinker	G4-EN21
– Anzahl berichtender Öfen	61	72	79		G4-EN21
<b>Nachhaltiges Bauen</b>					
Absatz recycelter Zuschlagstoffe	1,3	1,6	1,3	Mio t	G4-EN2
<b>Mitgliedschaft in Green Building Councils</b>					
Anzahl der Mitgliedschaften	–	11	12		
<b>Biodiversität und Ressourcenschonung</b>					
Anteil der Abbaustätten in Gebieten mit hohem biologischen Wert:					
– Zement	n.a.	28	33	%	G4-EN11
– Zuschlagstoffe	n.a.	22	20	%	G4-EN11
Anteil der Abbaustätten in Gebieten mit hohem biologischen Wert, mit Biodiversitätsmanagementplan:					
– Zement	n.a.	79	74	%	
– Zuschlagstoffe	n.a.	80	81	%	
Anteil der Abbaustätten mit Folgenutzungsplan:					
– Zement	n.a.	83	85	%	
– Zuschlagstoffe	n.a.	89	89	%	

## Umwelt

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Wassermanagement (Zement)</b>					
Wasserentnahme	–	–	44,0	Mio m <sup>3</sup>	G4-EN8
Wasserableitung	–	–	18,8	Mio m <sup>3</sup>	G4-EN10
Wasserverbrauch (Wasserentnahme minus Wasserableitung)	–	–	25,2	Mio m <sup>3</sup>	
Nicht verwendetes Wasser im Steinbruch	–	–	71,9	Mio m <sup>3</sup>	
Spezifischer Wasserverbrauch Klinker	–	–	416,2	l/t	
Spezifischer Wasserverbrauch Zement	–	–	298,4	l/t	

## Mitarbeiter

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Mitarbeiter und Beschäftigung</b>					
Mitarbeiter im Konzern (am 31. Dezember):					
– West- und Nordeuropa	11.882	12.441	13.818	Mitarbeiter	G4-10, LA1
– Osteuropa-Zentralasien	8.696	8.453	8.177	Mitarbeiter	G4-10, LA1
– Nordamerika	7.513	7.644	7.658	Mitarbeiter	G4-10, LA1
– Asien-Pazifik	14.133	13.482	13.029	Mitarbeiter	G4-10, LA1
– Afrika-Mittelmeerraum	2.885	2.811	2.690	Mitarbeiter	G4-10, LA1
– Konzernservice	61	79	81	Mitarbeiter	G4-10, LA1
– Gesamt	45.169	44.909	45.453	Mitarbeiter	G4-9, 10, LA1
Fluktuation:					
– West- und Nordeuropa	8	8	11	%	G4-LA1
– Osteuropa-Zentralasien	10	13	17	%	G4-LA1
– Nordamerika	14	14	13	%	G4-LA1
– Asien-Pazifik	6	8	13	%	G4-LA1
– Afrika-Mittelmeerraum	4	3	10	%	G4-LA1
– Gesamt	9	10	13	%	G4-LA1
Teilzeitquote (Konzern)	2,4	2,4	2,2	%	G4-10
Teilzeitquote (HeidelbergCement AG)	10,7	11,1	11,0	%	G4-10

## Mitarbeiter

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
Personalaufwand und Sozialleistungen:					
– Löhne, Gehälter, soziale Abgaben	1.878,7	1.939,4	2.152,1	Mio €	G4-EC1
– Aufwendungen für Altersversorgung	68,5	86,4	97,0	Mio €	G4-EC1
– Andere Personalaufwendungen	21,3	24,1	25,1	Mio €	G4-EC1
– Gesamt	1.968,5	2.049,9	2.274,2	Mio €	G4-EC1
Altersverteilung (Konzern):					
– Jünger als 30	13	14	14	%	G4-LA1
– 30-49	53	51	51	%	G4-LA1
– 50 und älter	34	35	35	%	G4-LA1
Anteil weiblicher Mitarbeiter (Konzern)	14	13	15	%	G4-10, LA12
Anteil weiblicher Mitarbeiter (Deutschland)	16	14	15	%	G4-10, LA12
Anteil weiblicher Mitarbeiter in oberen Führungspositionen (Konzern)	9	9	9	%	G4-10, LA12
Anteil weiblicher Mitarbeiter in oberen Führungspositionen (Deutschland)	7	8	8	%	G4-10, LA12
Anteil weiblicher Mitarbeiter in Nachwuchsförderprogrammen (Konzern)*	24	17	14	%	G4-10, LA12
Anteil weiblicher Mitarbeiter in Nachwuchsförderprogrammen (Deutschland)	25	21	24	%	G4-10, LA12
Anteil weiblicher Mitarbeiter N-1 (Deutschland)	n.a.	10	10	%	G4-10, LA12
Anteil weiblicher Mitarbeiter N-2 (Deutschland)	n.a.	7	9	%	G4-10, LA12
Anteil lokaler Manager in oberen Führungspositionen	80	80	80	%	G4-EC6
Beschäftigungsquote schwerbehinderter Menschen:					
– Deutschland	4,6	4,1	4,3	%	
– HeidelbergCement AG	5	4,8	4,9	%	

\*Veränderung zu 2013 aufgrund neuer Entwicklungsprogramme vor allem im technischen Bereich.



## Mitarbeiter

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
<b>Aus- und Weiterbildung</b>					
Mitarbeiter in Nachwuchsförderprogrammen	744	801	828	Mitarbeiter	
Trainingsstunden pro Mitarbeiter	29	34	31	Stunden	G4-LA9
Verteilung Trainingsstunden:					
– Managementtraining	9	5	6	%	G4-LA10
– Soft Skill Training	5	6	4	%	G4-LA10
– Fachspezifische Trainings	30	36	30	%	G4-LA10
– Arbeitssicherheitstraining	46	43	50	%	G4-LA10
– Sprachkurse	3	6	2	%	G4-LA10
– Andere	7	4	8	%	G4-LA10
Ausbildungsquote deutschlandweit	6	5	5	%	
Übernahmerquote deutschlandweit	82	84	80	%	
<b>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</b>					
Unfallhäufigkeitsrate <sup>1)</sup>	2,6	2,1	2,1		G4-LA6
Unfallhäufigkeitsrate Geschäftsbereich Zement	2,1	1,7	1,4		G4-LA6
Unfallschwereindikator <sup>2)</sup>	94	91	106		G4-LA6
Unfallschwereindikator Geschäftsbereich Zement	77	77	81		G4-LA6
Todesfallrate <sup>3)</sup>	1,1	1,0	1,7		G4-LA6
Todesfallrate Geschäftsbereich Zement	0,94	1,37	1,6		G4-LA6
Anzahl Todesfälle:					
– Eigene Mitarbeiter	5	4	6	Personen	G4-LA6
– Fremdfirmenmitarbeiter	12	12	8	Personen	G4-LA6
– Dritte	2	2	3	Personen	G4-LA6
– Davon außerhalb unserer Werke	2	0	2	Personen	G4-LA6

<sup>1)</sup> Anzahl der Unfälle von eigenen Mitarbeitern mit mindestens einem Ausfalltag pro 1.000.000 gearbeiteter Stunden für Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe

<sup>2)</sup> Anzahl der durch Unfälle ausgefallenen Arbeitstage von eigenen Mitarbeitern pro 1.000.000 gearbeiteter Stunden für Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe

<sup>3)</sup> Anzahl der Todesfälle von eigenen Mitarbeitern pro 10.000 eigenen Mitarbeitern für Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe

## Mitarbeiter

	2013	2014	2015	Einheit	GRI
Unfallhäufigkeitsrate nach Regionen: <sup>1)</sup>					
– West- und Nordeuropa	8,9	5,3	4,9		G4-LA6
– Osteuropa-Zentralasien	2,2	2,2	1,3		G4-LA6
– Nordamerika	1,5	1,8	2,0		G4-LA6
– Asien-Pazifik	1,4	0,8	1,8		G4-LA6
– Afrika-Mittelmeerraum	2,6	1,6	0,8		G4-LA6
Berufskrankheitsrate <sup>4)</sup>	1,96	1,03	0,57		G4-LA6
Krankheitsrate <sup>5)</sup>	1,81	1,78	1,72		G4-LA6
Anteil Mitarbeiter, der durch H&S-Ausschüsse repräsentiert ist	99,5	99,4	97,0		G4-LA5
Anteil Mitarbeiter, der durch H&S-Ausschüsse mit Gewerkschaftsbeteiligung repräsentiert ist <sup>6)</sup>	92,3	90,4	85,4		G4-LA5

<sup>4)</sup> Anzahl der von offizieller Stelle anerkannten Berufserkrankungen von eigenen Mitarbeitern pro 1.000.000 gearbeiteter Stunden

<sup>5)</sup> Anteil der durch Krankheit ausgefallenen Arbeitsstunden an der Gesamtstundenzahl (ohne Nordamerika, da dort die allgemeinen Krankheitsstunden nicht erfasst werden)

<sup>6)</sup> Der geringere Anteil erklärt sich dadurch, dass in einer Reihe von Ländern keine diesbezüglichen Gewerkschaften existieren.

# Über diesen Bericht

Zum siebten Mal veröffentlicht HeidelbergCement einen Konzernnachhaltigkeitsbericht. Darin berichten wir, wie HeidelbergCement seiner ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird und bilanzieren, welche Fortschritte wir im Jahr 2015 bei der Umsetzung unseres Nachhaltigkeitsprogramms gemacht haben. Der Bericht richtet sich an unsere Mitarbeiter, Investoren und Analysten, Geschäftspartner, an die Politik und an Nichtregierungsorganisationen. ✓ G4-18, G4-24

## Berichtsinhalte und Struktur

Diesem Nachhaltigkeitsbericht liegen die neuesten Leitlinien der international anerkannten Global Reporting Initiative (GRI 4) zugrunde. Der Bericht entspricht den Anforderungen der „Core“-Option der GRI G4-Leitlinien.

→ **Unser vollständiger GRI-Index: [www.heidelbergcement.com/GRI](http://www.heidelbergcement.com/GRI)**

Bei der Herleitung unserer wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen haben wir uns an den GRI-Prinzipien für die Bestimmung des Berichtsinhalts (Wesentlichkeit, Einbeziehung von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext, Vollständigkeit) orientiert. Nach diesen Maßgaben entwickeln wir unsere Berichterstattung auch kontinuierlich weiter. ✓ G4-18

Dementsprechend haben wir die Berichterstattung zur Zielerreichung bereits im Nachhaltigkeitsbericht 2013/14 gestrafft und noch stärker an den Ergebnissen der Materialitätsanalyse ausgerichtet. Nicht materielle und schwer messbare Ziele haben wir gestrichen. Dies ist eine vorbereitende Maßnahme im Rahmen der Erarbeitung unserer neuen Sustainability Ambitions. ✓ G4-23

## Berichtsabgrenzung und Berichtsmethodik

Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht 2015 bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2015 des HeidelbergCement-Konzerns, das vom 1. Januar bis zum 31. Dezember reicht. Die berichteten wirtschaftlichen Kennzahlen entsprechen den Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht des HeidelbergCement-Geschäftsberichts 2015. Dies gilt auch für die Kennzahlen zu unseren Mitarbeitern.

→ **Aussagen zum Indikator G4-17 finden Sie im Geschäftsbericht 2015, S. 255-279** ✓ G4-17

Unsere Umwelt- und Arbeitssicherheitskennzahlen berichten wir entsprechend den Richtlinien der Cement Sustainability Initiative (CSI) des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

→ **Die Richtlinien im Wortlaut: [www.wbcscement.org/publications](http://www.wbcscement.org/publications)**

Ein Teil der Kennzahlen zu Umweltschutz und Arbeitssicherheit aus dem Geschäftsbereich Zement wurden erneut einer unabhängigen prüferischen Durchsicht unterzogen. Dazu sind wir als Mitglied des CSI verpflichtet. Auch dem Wunsch unserer Stakeholder nach unabhängiger Verifizierung wesentlicher Indikatoren sind wir damit nachgekommen.

✓ G4-27 Das Ergebnis der Prüfung finden Sie auf unserer Website:

→ **[www.heidelbergcement.com/verifizierung](http://www.heidelbergcement.com/verifizierung)**

## Datenerfassung

Für die Datenerfassung an unseren Standorten gelten konzernweit definierte Methoden und Systeme. Die interne Berichterstattung und Konsolidierung erfolgt über zentrale, elektronische KPI-Datenmanagementsysteme an den Konzern, wo die Kennzahlen auf Vollständigkeit und Glaubhaftigkeit überprüft werden. Konzernweit einheitliche Definitionen für alle relevanten Kennzahlen ebenso wie Verfahrensleitlinien für die Berichtsprozesse stehen im Intranet zur Verfügung.

## Redaktionelles

Dieser Nachhaltigkeitsbericht wird in Deutsch und Englisch veröffentlicht. Redaktionsschluss war der 30.05.2016. Der letzte Bericht wurde im Juli 2015 publiziert. Diesem neuen, jährlichen Berichtszyklus folgend erscheint der nächste Bericht im Jahr 2017.

Für eine bessere Lesbarkeit sprechen wir im Bericht durchgängig von Mitarbeitern. Damit sind selbstverständlich alle weiblichen und männlichen Beschäftigten des Unternehmens gemeint.

## Haftungsausschluss

Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen und Kennzahlen haben wir mit größter Sorgfalt erhoben. Alle Berichtsinhalte wurden von den dafür verantwortlichen Mitarbeitern geprüft. Mögliche fehlerhafte Angaben können wir nicht vollständig ausschließen. Der Bericht und die darin enthaltenen Informationen stellen keine Prüfung der Compliance mit geltendem Recht, Rechtsvorschriften oder anerkannten Nachhaltigkeitspraktiken der Industrie dar.



# Impressum

## Copyright © 2016

HeidelbergCement AG  
Berliner Straße 6  
69120 Heidelberg

## Redaktionsschluss

30.05.2016

## Verantwortlich für den Herausgeber

Andreas Schaller,  
Leiter Unternehmenskommunikation und  
Investor Relations

Stefanie Kaufmann,  
Projektleitung Nachhaltigkeitsbericht

## Kontakt

Telefon: + 49 (0) 6221 481-39739  
Telefax: + 49 (0) 6221 481-13217  
E-Mail: [sustainability@heidelbergcement.com](mailto:sustainability@heidelbergcement.com)

→ [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com)

## Konzept und Realisation

SLau Konzepte & Kommunikation  
TEAMKOM Kommunikation+Design

## Bildnachweis

HeidelbergCement  
Piktogramme: Fotolia

Dieser Nachhaltigkeitsbericht liegt  
auch in englischer Sprache vor.