

# SOLUTIONS. TAILOR-MADE.

Geschäftsbericht 2014

# INHALT

BRIEF AN DIE AKTIONÄRE »1

HOLCIM IN KÜRZE »9

SOLUTIONS. TAILOR-MADE.

Schweiz: Partner vom Tal bis hinauf zum Gipfel »18  
Mexiko: Prämien—vom Hammer bis zum Lieferwagen »24  
Vietnam: Ein solides Fundament »30

WERTORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Schlüsselfaktoren des Erfolgs »38  
Holcim Leadership Journey »44  
Organisation und Management »50  
Innovation »58  
Kapitalmarktinformationen »62

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Umweltengagement und  
soziale Verantwortung »68  
Mitarbeitende »74

GESCHÄFTSVERLAUF

Konzernregion Asien, Ozeanien »78  
Konzernregion Lateinamerika »82  
Konzernregion Europa »86  
Konzernregion Nordamerika »90  
Konzernregion Afrika, Naher Osten »94

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance »98

ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

Entschädigungsbericht »118

FINANZIELLE INFORMATIONEN

Finanzieller Lagebericht »132  
Konzernabschluss »149  
Holdingabschluss »225  
Konzerngesellschaften »236  
5-Jahres-Übersicht »243

## Sehr geehrte Damen und Herren

Holcim hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 auf vergleichbarer Basis einen soliden Leistungsausweis erwirtschaftet. Nettoverkaufsertrag und Betriebsgewinn stiegen auf vergleichbarer Basis an, obwohl sich die Konjunktur vielerorts auch 2014 in schwierigerem Fahrwasser befand.

Die Wirtschaft in den einzelnen Konzernregionen entwickelte sich im Verlauf des Jahres uneinheitlich. Das konjunkturelle Klima in Asien, Ozeanien war gekennzeichnet von einem soliden Wachstum in den meisten wichtigen Märkten. In Lateinamerika belastete dagegen ein herausforderndes Konjunkturklima mit erheblichen Unsicherheiten vor allem in Form niedrigerer Rohstoffpreise und schwierigerer Finanzierungsbedingungen das Wachstum. Die Erholung der europäischen Wirtschaft kam im Laufe des Jahres 2014 ins Stocken, da wichtige Märkte die Wachstumserwartungen verfehlten und die politische Verunsicherung zunahm. Die USA verzeichneten dagegen nach einem schwachen ersten Quartal 2014 einen soliden Aufschwung. Äusserst heterogen verlief die wirtschaftliche Entwicklung in der Konzernregion Afrika, Naher Osten.

In diesem weltwirtschaftlichen Umfeld konnte der Konzern die Zementvolumen um 1,0 Prozent auf 140,3 Millionen Tonnen steigern. Insbesondere die Konzerngesellschaften in den USA, auf den Philippinen, in Mexiko sowie Ambuja Cements in Indien und Holcim Indonesien lieferten dabei einen deutlich positiven Beitrag. Der Absatz von Zuschlagstoffen reduzierte sich um 0,9 Prozent auf 153,1 Millionen Tonnen. Ursache waren die im vorherigen Jahr durchgeführten Restrukturierungen in Lateinamerika und das angespannte Marktumfeld in Frankreich, Australien, Belgien und der Schweiz. Unter dem Vorjahresniveau lag auch der Absatz von Transportbeton, der sich um 6,3 Prozent auf 37,0 Millionen Kubikmeter verringerte. Auch hier wirkten sich Restrukturierungen in Lateinamerika im Jahr 2013 sowie eine geringere Nachfrage in Singapur, Belgien und Frankreich aus. Das Asphaltvolumen legte hingegen um 12,4 Prozent auf 10,0 Millionen Tonnen zu.

Auf vergleichbarer Basis fiel der Nettoverkaufsertrag im Vergleich zum Vorjahr um 3,0 Prozent höher aus. Der konsolidierte Nettoverkaufsertrag reduzierte sich um 3,1 Prozent auf CHF 19,11 Milliarden, wobei negative Währungseffekte in Höhe von CHF 1 030 Millionen die Hauptursache darstellten. In vielen Konzernregionen

## BRIEF AN DIE AKTIONÄRE

konnten die Preise aufgrund verbesserter Commercial-Excellence-Massnahmen angepasst werden. Der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis verbesserte sich um 4,2 Prozent auf CHF 2 317 Millionen. Auf vergleichbarer Basis und bereinigt um Merger- und Restrukturierungskosten lag der Betriebsgewinn 10,6 Prozent höher. Holcim gelang es zudem, die um Merger- und Restrukturierungskosten bereinigte Betriebsgewinnmarge auf vergleichbarer Basis zu steigern.

### HOLCIM LEADERSHIP JOURNEY WIRD AUCH ÜBER 2014 HINAUS FORTGEFÜHRT

Die 2012 konzernweit gestartete Holcim Leadership Journey hat sich zu einem grossen Erfolg für Holcim entwickelt, wobei die beiden Kernaspekte – Kostensenkung und Veränderung der Einstellung hin zu mehr Kundenorientierung – in der Organisation erfolgreich verankert wurden. Insgesamt wurde ein Beitrag von CHF 1,848 Milliarden erzielt, der damit deutlich über dem ursprünglich angestrebten Beitrag zum Betriebsgewinn von CHF 1,5 Milliarden liegt. Holcim lancierte mehr als 6 000 Initiativen auf allen Ebenen des Konzerns, welche Einfluss auf den positiven finanziellen Beitrag hatten. Damit ist die Holcim Leadership Journey ein Erfolg auf breiter Basis, wobei alle Kosteninitiativen unser ursprüngliches Ziel übertrafen. Customer Excellence ist nun fest in der Kultur des Konzerns verankert und damit Grundlage für zukünftige Erfolge. Dies dokumentiert Holcim anschaulich anhand von drei beispielhaften Reportagen in diesem Bericht, bei denen der Konzern aufzeigt, welchen Mehrwert er für Kunden in der Schweiz, Mexiko und Vietnam generiert.

Die Holcim Leadership Journey wird auf mehreren Ebenen auch über 2014 hinaus fortgesetzt, da kontinuierliche Leistungsverbesserung Teil der Kultur von Holcim ist. Dies erwies sich insbesondere in Zeiten von Kosteninflation und einem herausfordernden Marktumfeld als vorteilhaft.

### PORTFOLIOOPTIMIERUNG

Mit einer Reihe Anfang 2015 abgeschlossener Transaktionen mit Cemex wurde die Präsenz in Europa insgesamt erheblich gestärkt. Einerseits baute der Konzern die Präsenz im Westen Deutschlands erheblich aus, indem die Geschäfte in Norddeutschland mit denen in Frankreich und Benelux vernetzt wurden. Andererseits wurde in Spanien mit dem Verkauf von Unternehmensteilen und der Restruktu-

rierung des Zuschlagstoffsegments die nötige Flexibilität geschaffen, um auch zukünftig nachhaltig erfolgreich zu sein. Zudem verkaufte Holcim die Aktivitäten in Tschechien.

ZUSAMMENSCHLUSS MIT LAFARGE BIETET VORTEILE  
FÜR ALLE ANSPRUCHSGRUPPEN

Im Zentrum des Interesses bei allen Anspruchsgruppen steht seit April des vergangenen Jahres der geplante Zusammenschluss mit Lafarge. Ein entscheidender Schritt, bei dem wir das Beste der beiden renommierten Konzerne zusammenführen und damit eine einmalige Basis für Wachstum schaffen werden. Das neue Unternehmen mit europäischen Wurzeln wird allen Aktionären überzeugende Vorteile bieten und zur Weiterentwicklung von Lösungen für die globalen Herausforderungen der Urbanisierung beitragen. Dazu zählen erschwingliches Wohnen, Zersiedelung und Verkehr. Das Angebot des Konzerns für seine Kunden würde sich deutlich vergrößern, dank hoher Innovationsfähigkeit, Forschung und Entwicklung der Spitzenklasse und eines konsolidierten Portfolio von Lösungen und Produkten. Beide Firmen sind Pioniere im Bereich Nachhaltigkeit sowie bei der Eindämmung der Folgen des Klimawandels und verpflichten sich, dieses Engagement in Zukunft noch zu verstärken. Die Position als globaler Marktführer im Bereich Zement, Beton und Zuschlagstoffe bietet dem Unternehmen neue Möglichkeiten, die Produktion zu optimieren und kommerzielle Partnerschaften zu vertiefen. So werden wir den konjunkturellen Herausforderungen der Zukunft gut aufgestellt entgegenzutreten können.

AUSBLICK 2015

Holcim erwartet, dass sich die leichte Erholung der Weltwirtschaft im Jahr 2015 fortsetzt. Schlüsselmärkte der Bauwirtschaft für Holcim in Ländern wie den USA, Indien, Indonesien, Mexiko, Kolumbien, Grossbritannien und den Philippinen dürften die Haupttreiber des Wachstums werden. Europa sollte insgesamt eine Seitwärtsbewegung verzeichnen. In Lateinamerika dürfte es 2015 zwar weiterhin Unsicherheiten in Ländern wie Argentinien und Brasilien geben, insgesamt allerdings ein leichtes Wachstum. Für die Konzernregion Asien, Ozeanien wird ein geringes Wachstum erwartet, für Afrika, Naher Osten dagegen eine allmähliche Verbesserung.

## BRIEF AN DIE AKTIONÄRE

Vor diesem Hintergrund sollten die Zementvolumen 2015 in allen Konzernregionen mit Ausnahme von Europa steigen. Die Volumen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton sollten steigen. Für Holcim als unabhängiges Unternehmen und nicht in Verbindung mit der geplanten Fusion mit Lafarge erwarten Verwaltungsrat und Konzernleitung von Holcim auf vergleichbarer Basis und bereinigt um Mergerkosten einen Betriebsgewinn in Höhe von CHF 2,7 Milliarden bis 2,9 Milliarden in 2015. Höhere Preise und anhaltende Kostensenkungen dürften die Kosteninflation ausgleichen und damit zu einer weiteren Steigerung der operativen Margen führen.

## AUSSCHÜTTUNG AN DIE AKTIONÄRE

Vor dem Hintergrund der insgesamt positiven Entwicklung setzt der Konzern die von Kontinuität geprägte Dividendenpolitik fort und schüttet ein Drittel des Konzerngewinns vom Anteil der Aktionäre Holcim Ltd aus. Der Generalversammlung schlagen wir Mitte April vor, eine Dividende von CHF 1.30 auszuschütten.

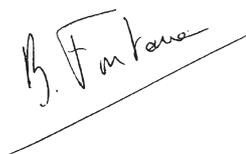
## DANK AN AKTIONÄRE, KUNDEN, PARTNER UND MITARBEITENDE

Gerne möchten wir uns an dieser Stelle bei Ihnen, unseren Aktionären, für Ihre Treue und Ihr Vertrauen während der vergangenen zwölf Monate bedanken. Ein besonderer Dank gilt auch unseren Kunden, Geschäftspartnern und Lieferanten – ebenso wie unseren Mitarbeitenden überall auf der Welt. Sie alle haben mit Kompetenz und Engagement geholfen, Holcim zu dem zu machen, was es heute ist: ein weltweit führendes Unternehmen, das nachhaltig wirtschaftet, global gut aufgestellt ist und ausgezeichnete Zukunftsperspektiven bietet.

Zürich, im Februar 2015



Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Reitzle  
Präsident des Verwaltungsrates



Bernard Fontana  
Chief Executive Officer



PROF. DR.-ING. WOLFGANG REITZLE  
UND BERNARD FONTANA

KONZERNLEITUNG



URS BLEISCH

IAN THACKWRAY

BERNARD TERVER

KONZERNLEITUNG



THOMAS AEBISCHER

ROLAND KÖHLER

ANDREAS LEU

BERNARD FONTANA

## VERWALTUNGSRAT

WOLFGANG REITZLE  
Präsident des Verwaltungsrats  
Vorsitzender Governance & Strategy Committee

BEAT HESS  
Vizepräsident des Verwaltungsrats

ALEXANDER GUT  
Vorsitzender Audit Committee

ADRIAN LOADER  
Vorsitzender Nomination & Compensation Committee

JÜRIG OLEAS

THOMAS SCHMIDHEINY

HANNE BIRGITTE BREINBJERG SØRENSEN

DIETER SPÄLTI

ANNE WADE

# HOLCIM IN KÜRZE 2014

Kennzahlen Holcim Konzern »10

Wichtigste Kennzahlen in USD und EUR »11

Zement »12

Zuschlagstoffe »13

Weitere Baustoffe und Serviceleistungen »13

## KENNZAHLEN HOLCIM-KONZERN

## KENNZAHLEN HOLCIM-KONZERN

		2014	2013	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	211,4	206,2	+2,5	+2,5
Zementabsatz	Mio. t	140,3	138,9	+1,0	+1,4
Mineralischer Bindemittelabsatz	Mio. t	4,3	4,1	+5,5	+8,4
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	153,1	154,5	-0,9	-0,4
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	37,0	39,5	-6,3	-4,9
Asphaltabsatz	Mio. t	10,0	8,9	+12,4	+12,8
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	19 110	19 719	-3,1	+3,0
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	3 747	3 896	-3,8	+2,0
Betrieblicher EBITDA adjustiert <sup>1</sup>	Mio. CHF	3 885	3 896	-0,3	+5,5
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,6	19,8		
Betriebliche EBITDA-Marge adjustiert <sup>1</sup>	%	20,3	19,8		
Betriebsgewinn	Mio. CHF	2 317	2 357	-1,7	+4,2
Betriebsgewinn adjustiert <sup>1</sup>	Mio. CHF	2 466	2 357	+4,6	+10,6
Betriebsgewinn-Marge	%	12,1	12,0		
Betriebsgewinn-Marge adjustiert <sup>1</sup>	%	12,9	12,0		
EBITDA	Mio. CHF	4 156	4 332	-4,1	
Konzerngewinn	Mio. CHF	1 619	1 596	+1,5	
Konzerngewinn-Marge	%	8,5	8,1		
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. CHF	1 287	1 272	+1,2	
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	2 498	2 787	-10,3	-6,4
Geldfluss-Marge	%	13,1	14,1		
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	9 644	9 461	+1,9	-1,2
Funds from operations <sup>2</sup> /Nettofinanzschulden	%	31,7	33,4		
Total Eigenkapital	Mio. CHF	20 112	18 677	+7,7	
Personalbestand		67 584	70 857	-4,6	-4,4
Gewinn pro Aktie	CHF	3.95	3.91	+1,0	
Verwässerter Gewinn pro Aktie	CHF	3.95	3.91	+1,0	
Ausschüttung	Mio. CHF	425 <sup>3</sup>	424	+0,2	
Ausschüttung pro Aktie	CHF	1.30 <sup>3</sup>	1.30	+0,0	

<sup>1</sup> Unter Ausklammerung der einmaligen Merger- und Restrukturierungskosten in 2014.

<sup>2</sup> Konzerngewinn plus Abschreibungen und Wertminderungen.

<sup>3</sup> Vorschlag des Verwaltungsrates für eine maximale Ausschüttung von CHF 425 Millionen aus den Kapitaleinlagereserven.

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

## WICHTIGSTE KENNZAHLEN IN USD (ZUR VERANSCHAULICHUNG)

		2014	2013	±%
Nettoverkaufsertrag	Mio. USD	20 874	21 276	-1,9
Betrieblicher EBITDA	Mio. USD	4 093	4 203	-2,6
Betrieblicher EBITDA adjustiert <sup>1</sup>	Mio. USD	4 244	4 203	+1,0
Betriebsgewinn	Mio. USD	2 531	2 543	-0,5
Betriebsgewinn adjustiert <sup>1</sup>	Mio. USD	2 693	2 543	+5,9
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. USD	1 406	1 373	+2,4
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. USD	2 729	3 007	-9,2
Nettofinanzschulden	Mio. USD	9 750	10 634	-8,3
Total Eigenkapital	Mio. USD	20 334	20 992	-3,1
Gewinn pro Aktie	USD	4.31	4.22	+2,3

## WICHTIGSTE KENNZAHLEN IN EUR (ZUR VERANSCHAULICHUNG)

		2014	2013	±%
Nettoverkaufsertrag	Mio. EUR	15 734	16 022	-1,8
Betrieblicher EBITDA	Mio. EUR	3 085	3 165	-2,5
Betrieblicher EBITDA adjustiert <sup>1</sup>	Mio. EUR	3 199	3 165	+1,0
Betriebsgewinn	Mio. EUR	1 908	1 915	-0,4
Betriebsgewinn adjustiert <sup>1</sup>	Mio. EUR	2 030	1 915	+6,0
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. EUR	1 060	1 034	+2,5
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. EUR	2 057	2 264	-9,2
Nettofinanzschulden	Mio. EUR	8 018	7 717	+3,9
Total Eigenkapital	Mio. EUR	16 723	15 235	+9,8
Gewinn pro Aktie	EUR	3.25	3.18	+2,4

<sup>1</sup> Unter Ausklammerung der einmaligen Merger- und Restrukturierungskosten in 2014.

## ZEMENT

### PROFIL

Zement ist ein hydraulisch aktives Bindemittel und wird in einem aufwendigen, kapital- und energieintensiven Prozess hergestellt. Kern der Produktion ist der Drehofen, in dem Kalkstein und Ton auf rund 1 450 Grad Celsius erhitzt werden. So entsteht in einem Sinterverfahren das Halbprodukt Klinker. In der Zementmühle wird der Klinker unter Zugabe von Gips zu einem feinen Pulver – dem traditionellen Portlandzement – gemahlen. Je nach Verwendungszweck werden andere hochwertige Stoffe wie Hüttensand, Flugasche, Puzzolan und Kalkstein beigemischt, um die Eigenschaften des Zements zu beeinflussen. Holcim offeriert den Kunden ein breites Sortiment. Der Konzern versteht sich auch als Dienstleister, der mit Beratungen und massgeschneiderten Lösungen für spezifische Bauprojekte seinen Partnern einen Mehrwert bietet.

### KONSOLIDIERTE KENNZAHLEN ZEMENT 2014

Produktionskapazität in Mio. t	211,4
Zement- und Mahlwerke	144
Zementabsatz in Mio. t	140,3
Nettoverkaufsertrag <sup>1</sup> in Mio. CHF	12 509
Betriebsgewinn <sup>1</sup> in Mio. CHF	2 104
Mitarbeitende	44 403

<sup>1</sup> Unter Einschluss aller anderen hydraulischen Bindemittel

### KONSOLIDIRTER ZEMENTABSATZ 2014 NACH REGIONEN<sup>1</sup>

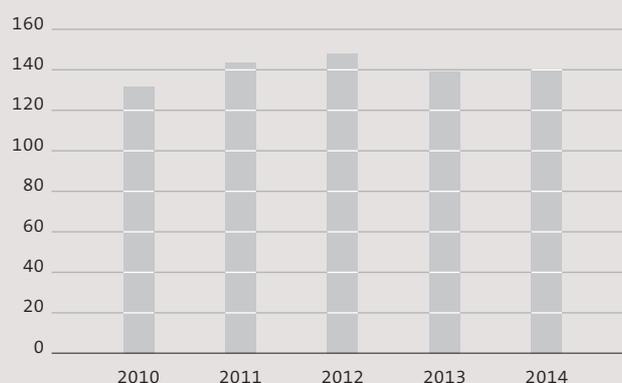
Asien, Ozeanien	71,2 Mio. t
Lateinamerika	24,6 Mio. t
Europa	26,4 Mio. t
Nordamerika	13,0 Mio. t
Afrika, Naher Osten	8,3 Mio. t

<sup>1</sup> Interregionale Lieferungen -3,2 Mio. t

### ENTWICKLUNG

Im Jahr 2014 stiegen die Zementvolumen um 1,0 Prozent auf 140,3 Millionen Tonnen. Die Volumenzuwächse in Asien, Ozeanien, Nordamerika und Afrika, Naher Osten konnten dabei die Rückgänge in Europa und Lateinamerika ausgleichen. Zu den Konzerngesellschaften mit den stärksten Zuwächsen gehörten Holcim US, Holcim Philippinen, Holcim Marokko, Ambuja Cements, Holcim Indonesien und Holcim Mexiko. Aserbaidschan, Ecuador und Italien verzeichneten deutliche Rückgänge. Der Konzern setzte zudem 4,3 Millionen Tonnen mineralische Bindemittel ab.

### ENTWICKLUNG ZEMENTABSATZ IN MIO. T



## ZUSCHLAGSTOFFE

### PROFIL

Zuschlagstoffe sind gebrochenes Gestein (Schotter) sowie Kies und Sand. Wichtige Produktionsschritte sind Gewinnung, Aufbereitung und Sortierung des Rohmaterials einschliesslich Qualitätsprüfungen. Zuschlagstoffe werden hauptsächlich bei der Herstellung von Beton, Betonprodukten und Asphalt sowie zur Kofferung von Strassen und als Unterbau bei Eisenbahntrassen eingesetzt. Die Wiederaufbereitung von Zuschlagstoffen aus dem Betonrecycling gewinnt bei Holcim zunehmend an Bedeutung.

#### KONSOLIDIERTE KENNZAHLEN ZUSCHLAGSTOFFE 2014

Zuschlagstoffbetriebe	363
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	153,1
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	2 404
Betriebsgewinn in Mio. CHF	214
Mitarbeitende	5 722

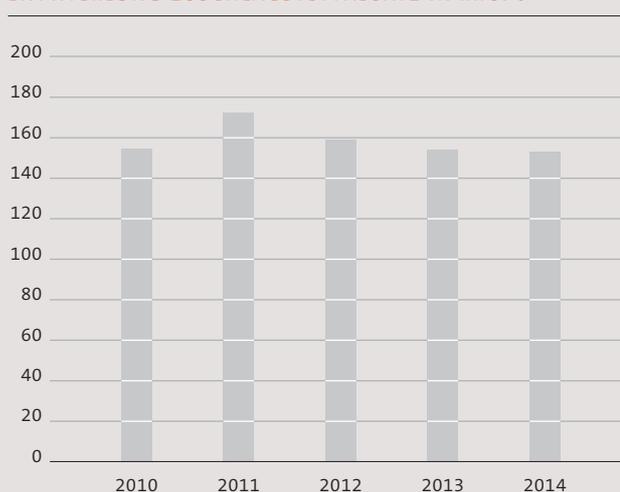
#### KONSOLIDIRTER ZUSCHLAGSTOFFABSATZ 2014 NACH REGIONEN

Asien, Ozeanien	24,8 Mio. t
Lateinamerika	7,5 Mio. t
Europa	73,1 Mio. t
Nordamerika	45,7 Mio. t
Afrika, Naher Osten	2,0 Mio. t

### ENTWICKLUNG

Konzernweit erreichten 2014 die Zuschlagstoffvolumen 153,1 Millionen Tonnen, ein Rückgang von 0,9 Prozent. Alle Konzernregionen mit der Ausnahme von Nordamerika verzeichneten niedrigere Volumina. In Lateinamerika war die Restrukturierung von Zuschlagstoffpositionen ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung. In Europa waren die höheren Lieferungen in Grossbritannien und Tschechien eine Ausnahme. In Nordamerika trugen sowohl Aggregate Industries US als auch Holcim Kanada zum deutlichen Anstieg der Volumen bei.

#### ENTWICKLUNG ZUSCHLAGSTOFFABSATZ IN MIO. t



## WEITERE BAUSTOFFE UND SERVICELEISTUNGEN

### PROFIL

Beton ist nach Wasser das weltweit volumenmässig meistkonsumierte Gut. Ein Kubikmeter besteht aus rund 300 Kilogramm Zement, 150 Liter Wasser und 2 Tonnen Zuschlagstoffen. Beton ist ein sehr umweltverträglicher und energieeffizienter Baustoff. Asphalt wird auf Bitumenbasis hergestellt und hauptsächlich als Strassenbelag eingesetzt. Er besteht grösstenteils aus Zuschlagstoffen unterschiedlicher Korngrösse. Die Serviceleistungen beinhalten insbesondere die Bauleistungen und den internationalen Handel.

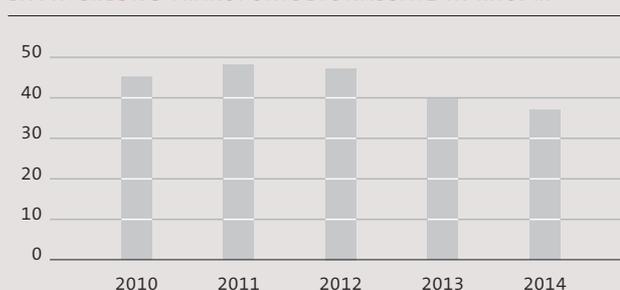
#### KONSOLIDIERTE KENNZAHLEN WEITERE BAUSTOFFE UND SERVICELEISTUNGEN IN 2014

Transportbetonwerke	935
Asphaltwerke	84
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	37,0
Asphaltabsatz in Mio. t	10,0
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	6 548
Betriebsgewinn in Mio. CHF	0
Mitarbeitende	16 825

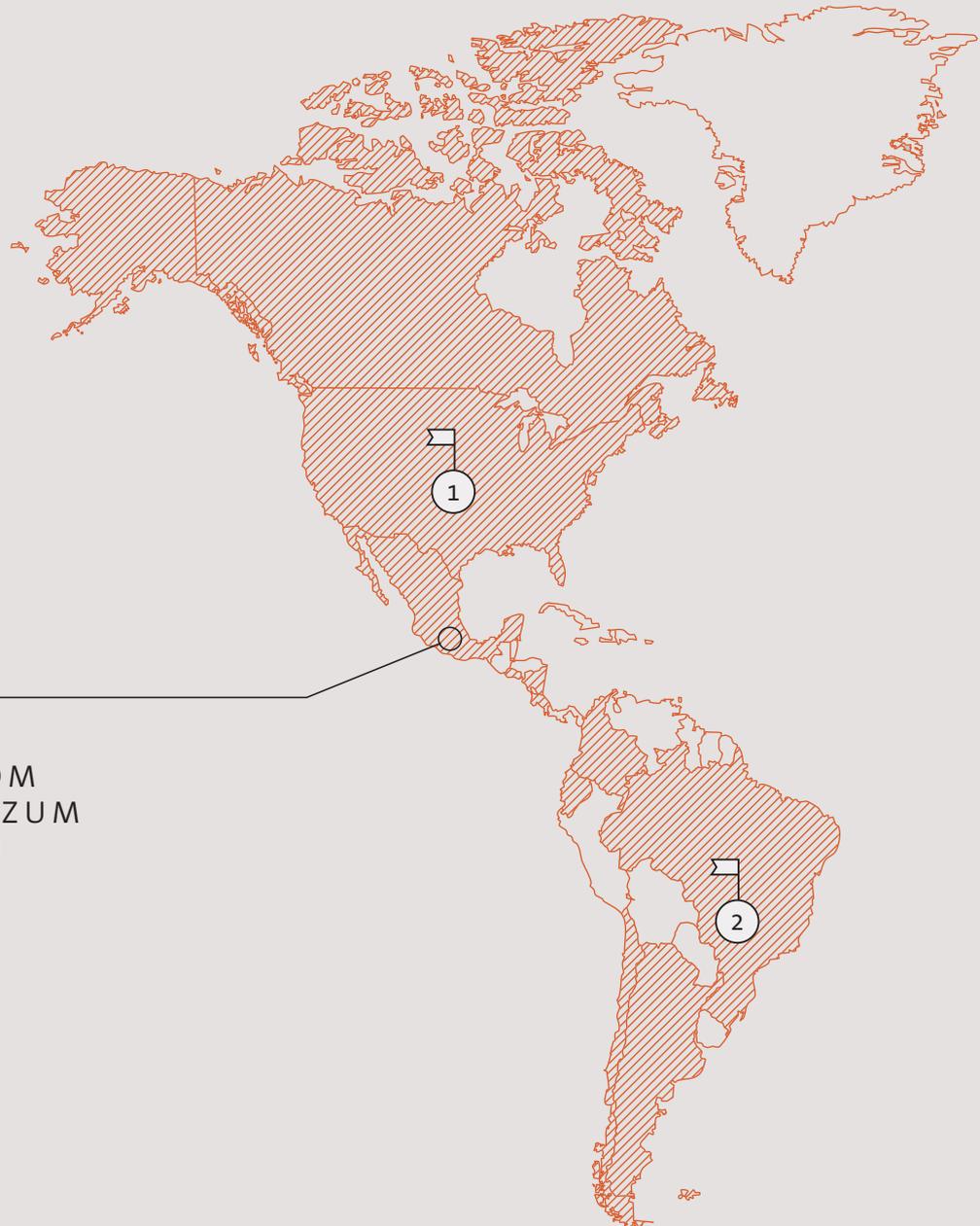
### ENTWICKLUNG

Die Transportbetonlieferungen gingen 2014 um 6,3 Prozent auf 37,0 Millionen Kubikmeter zurück, da alle Konzernregionen niedrigere Volumina verzeichneten. In Lateinamerika, wo die Rückgänge deutlicher waren, hatte die strategische Anpassung des Transportbetongeschäfts merkliche Auswirkungen auf die Absatzmengen. Die Asphaltvolumen stiegen um 12,4 Prozent auf 10,0 Millionen Tonnen. Insbesondere die höhere Nachfrage in den Vereinigten Staaten und Grossbritannien unterstützten diese Entwicklung.

#### ENTWICKLUNG TRANSPORTBETONABSATZ IN MIO. m<sup>3</sup>



## HÖHERE ZEMENTVOLUMEN UND ANSTIEG DES BETRIEBSGEWINNS AUF VERGLEICHBARER BASIS



MEXIKO  
PRÄMIEN – VOM  
HAMMER BIS ZUM  
LIEFERWAGEN

» 24

### KONSOLIDIERTE KENNZAHLEN



#### ① NORDAMERIKA

Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF » **3 336**

Nettoverkaufsertrag in %  
des Konzernumsatzes » **16,9**

Betriebsgewinn in Mio. CHF » **314**

Zement- und Mahlwerke » **17**

Zuschlagstoffbetriebe » **86**

Transportbeton- und Asphaltwerke » **181**

Mitarbeitende » **6 777**



#### ② LATEINAMERIKA

Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF » **3 012**

Nettoverkaufsertrag in %  
des Konzernumsatzes » **15,3**

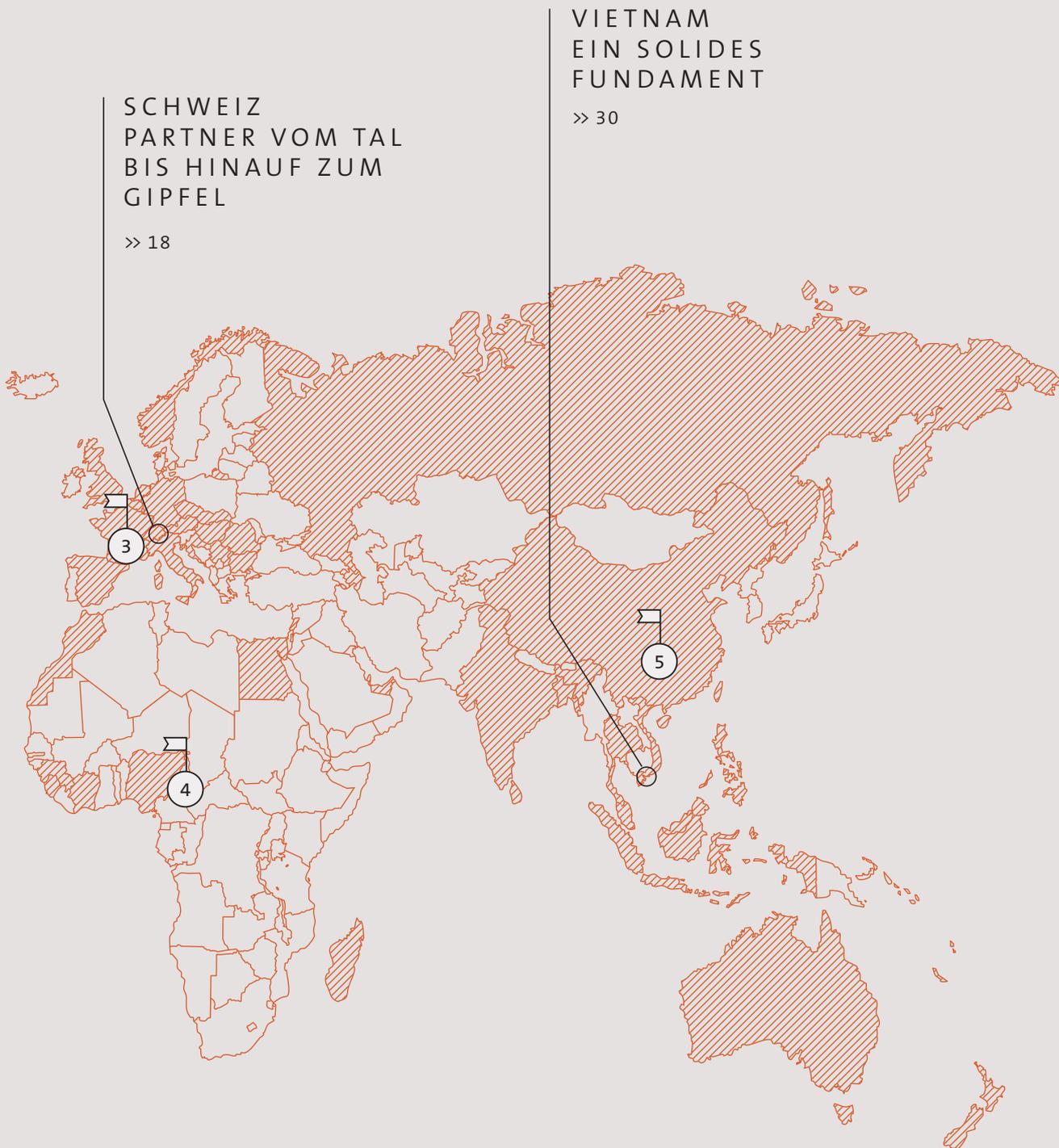
Betriebsgewinn in Mio. CHF » **663**

Zement- und Mahlwerke » **27**

Zuschlagstoffbetriebe » **12**

Transportbetonwerke » **109**

Mitarbeitende » **10 733**



**3** **EUROPA**  
 Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF **» 5 554**  
 Nettoverkaufsertrag in %  
 des Konzernumsatzes **» 28,1**  
 Betriebsgewinn in Mio. CHF **» 510**  
 Zement- und Mahlwerke **» 34**  
 Zuschlagstoffbetriebe **» 188**  
 Transportbeton- und  
 Asphaltwerke **» 424**  
 Mitarbeitende **» 15 399**

**4** **AFRIKA, NAHER OSTEN**  
 Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF **» 861**  
 Nettoverkaufsertrag in %  
 des Konzernumsatzes **» 4,4**  
 Betriebsgewinn in Mio. CHF **» 220**  
 Zement- und Mahlwerke **» 12**  
 Zuschlagstoffbetriebe **» 5**  
 Transportbetonwerke **» 15**  
 Mitarbeitende **» 1 928**

**5** **ASIEN, OZEANIEN**  
 Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF **» 6 970**  
 Nettoverkaufsertrag in %  
 des Konzernumsatzes **» 35,3**  
 Betriebsgewinn in Mio. CHF **» 934**  
 Zement- und Mahlwerke **» 54**  
 Zuschlagstoffbetriebe **» 72**  
 Transportbetonwerke **» 290**  
 Mitarbeitende **» 31 850**

Ob in den Häuserschluchten einer Megacity, im Hochgebirge oder der Sumpflandschaft eines Flussdeltas, Holcim ist bestrebt, dem Kunden eine auf ihn zugeschnittene Lösung zu liefern. Holcims Kundenorientierung – Customer Excellence – ist fest im Konzern verankert.

Innovative, auf die jeweiligen Projekterfordernisse zugeschnittene Produkte, ganzheitliche Lösungen, die auch extreme Bedingungen zu meistern wissen, Vertriebsmassnahmen, die sich lokalen Begebenheiten anpassen, stehen für Customer Excellence und Lösungsorientierung bei Holcim. Sie schaffen Wert sowohl für Kunden als auch für Holcim selbst.

Ein Anspruch, dem sich Holcim jeden Tag stellt und dessen Umsetzung den Konzern zu dem gemacht hat, was er nach mehr als 100 Jahren Firmengeschichte ist: Einer der weltweit führenden Hersteller von Baustoffen mit herausragender Lösungskompetenz.

# SOLUTIONS. TAILOR-MADE.

## DREI REPORTAGEN



**VIETNAM.**  
**EIN SOLIDES FUNDAMENT**  
Ausgeklügeltes Produkt- und Logistik-  
konzept zum Kraftwerksbau.  
» 30



**SCHWEIZ.**  
**PARTNER VOM TAL BIS  
HINAUF ZUM GIPFEL.**  
Realisierung eines bedeutenden  
Staudammprojekts unter Extrem-  
bedingungen.  
» 18



**MEXIKO.**  
**PRÄMIEN — VOM HAMMER  
BIS ZUM LIEFERWAGEN.**  
Vertriebsunterstützung und Kunden-  
bindung durch Bonusprogramm.  
» 24



Der Staudamm aus Beton am Muttsee ist 36 Meter hoch, an der Basis 15 Meter breit und die Dammkrone hat eine Länge von mehr als einem Kilometer. Sie ist die längste Dammkrone der Schweiz.

# PARTNER VOM TAL BIS HINAUF ZUM GIPFEL

SOLUTION

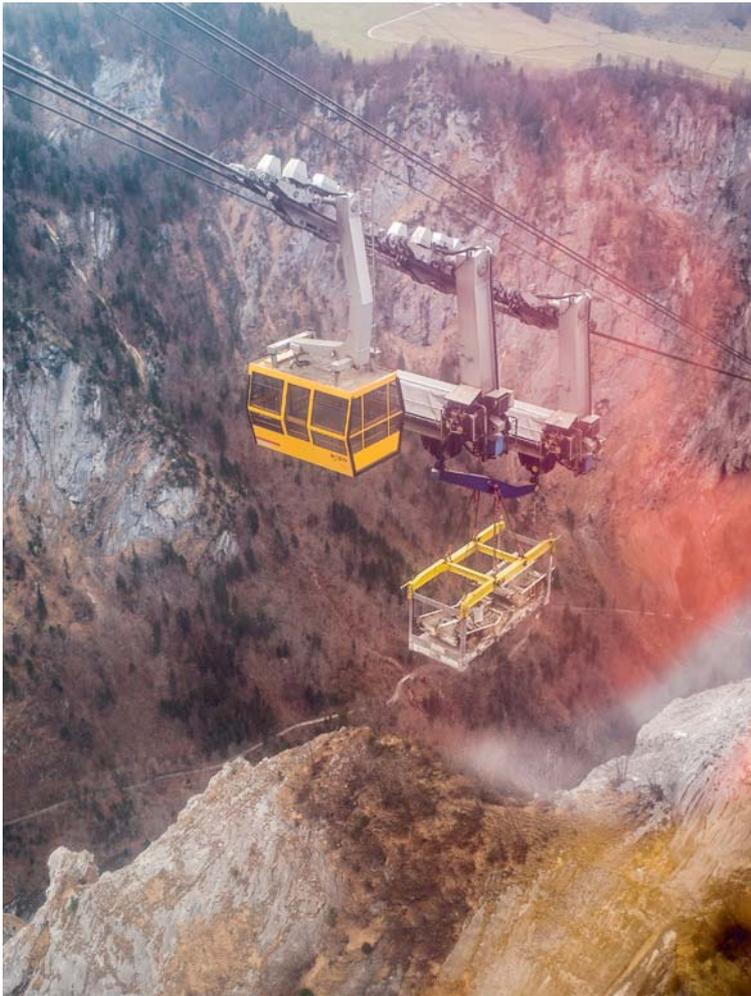


Remo Pinazza,  
Projektleiter der Marti Tunnelbau AG

Zementsilos und Transportbehälter bei der Basisstation Tierfehd: Holcim wird bis zum Abschluss des Projekts 140.000 Tonnen Zement, 30.000 Tonnen Flugasche und 5.000 Tonnen Spezialbindemittel per Bahn geliefert haben.

→ siehe Infografik, Seite 23, Nr. 3





Um Zement und andere Materialien auf den Berg zu schaffen, wurden zwei Bergbahnen errichtet. 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche fahren die Gondeln.  
→ siehe Infografik, Seite 23, Nr. 4

Hoch oben auf dem schneebedeckten Berggrücken peitscht der Bergwind ins Gesicht. Die Höhe von nahezu 2 500 Metern über dem Meeresspiegel erschwert das Atmen. Atemlos macht auch der spektakuläre Blick auf den von Gipfeln und Felswänden umgebenen schneebedeckten Bergsee.

Dies ist wahrscheinlich einer der letzten Orte auf Erden, an dem man eine Fertigbetonzentrale erwartet. Aber dort steht sie, weiss mit schneebedeckten Silospitzen, die selbst wie kleine Berggipfel aussehen. Dahinter liegt in V-Form mit einer Länge von mehr als einem Kilometer der grosse Staudamm aus Beton, der mit Zement von Holcim gebaut wird.

Der Damm ist Teil eines der wichtigsten Wasserkraftwerke in den Alpen, eines der grössten und spektakulärsten Projekte dieser Art in der jüngsten Schweizer Geschichte. Ziel ist es, das Wasser aus dem

Muttsee durch enorme Tunnels hinab ins tiefe Innere des Berges zu einem riesigen Kraftwerk zu leiten. Von dort fliesst das Wasser weiter in den Limmernsee, rund 600 Meter unterhalb von Mutt.

„Es ist extrem schwierig, in diesen Dimensionen in den Bergen zu bauen“, sagt Remo Pinazza, der Projektleiter der Marti Tunnelbau AG. Marti führt das Konsortium, das sowohl für den Staudamm als auch für den Tunnelbau und die Ausschachtungsarbeiten im Berg verantwortlich ist. „Erfolg beruht auf intensiver Planung und auf verlässlichen Partnern“, betont er.

Wie die Planung und Zusammenarbeit in Aktion aussieht, lässt sich beim Betrachten der Betonierarbeiten vom Berggrücken aus erkennen. Strassen gibt es hier keine. Zement, Flugasche und Bindemittel, welche Holcim liefert, werden von einer eigens dafür konstruierten Seilbahn transportiert. Marti



## „Es ist extrem schwierig, in diesen Dimensionen in den Bergen zu bauen“

REMO PINAZZA

Fertigbetonzentrale auf 2 500 Metern Höhe: Die Bausaison am Damm betrug im Jahr lediglich fünf Monate in den wärmeren Monaten des Jahres. Aber auch dann brachten starke Winde und späte Schneefälle die Bauarbeiten teilweise zum Erliegen.

→ siehe Infografik, Seite 23, Nr. 5

mischt Beton sowohl in der Fertigbetonzentrale beim Damm als auch in einer weiteren Zentrale inmitten des Berges für die Auskleidung der Tunnel und Kammern. Kaum Platz gibt es hier, um Material zu lagern. So müssen die Lieferungen immer richtig und zeitgerecht ankommen. Falls nicht, drohen kostspielige Verspätungen.

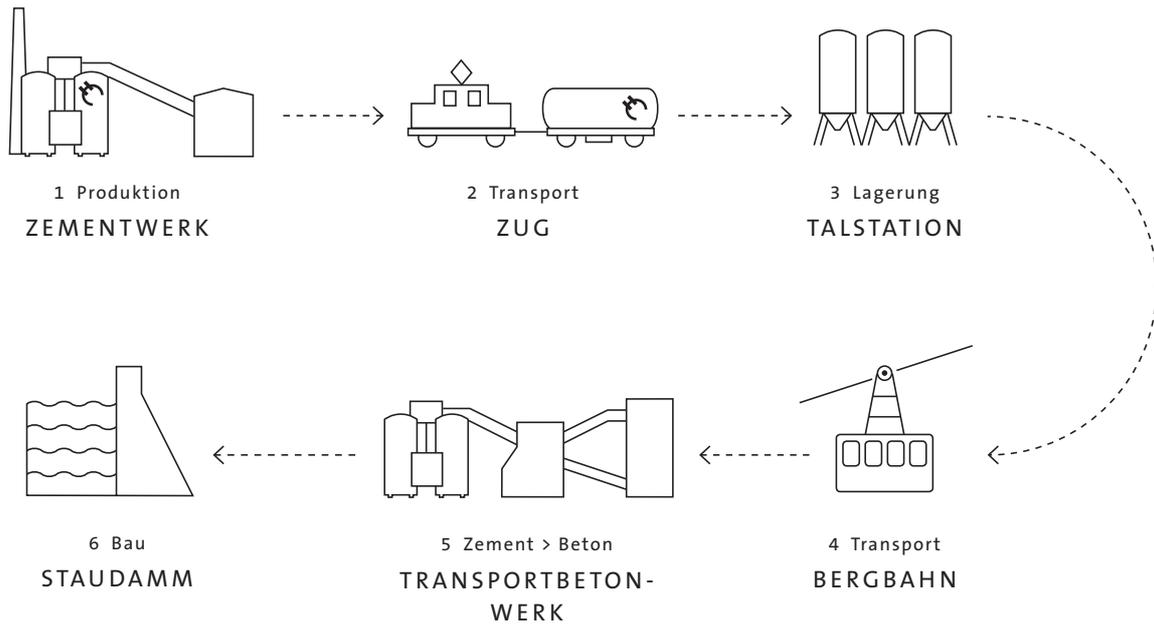
Holcim leistet seinen Part: Das Zementwerk in Untervaz garantiert ununterbrochene Zementlieferungen. Und als Reserve dient das Werk in Siggenthal. Eine permanente Versorgung per Zug stellt nicht nur die zeitgerechte Anlieferung von Zement und Bindemitteln sicher, sondern auch von Flugasche, die Holcim Deutschland liefert – ein komplexes Unterfangen.

Holcim unterstützt Marti auch technisch bei der Mischung des Betons und installierte auf den Silos

von Marti Monitoringsysteme, die den beiden Unternehmen ein Bild über den Stand der Lieferungen gibt. Das Resultat: Alles wurde wie benötigt geliefert, ohne Verzögerungen – trotz Spitzen von mehr als 700 Tonnen, oder 14 Waggonladungen, pro Tag.

„Marti hat eine lange und erfolgreiche Partnerschaft mit den Teams von Holcim“, sagt Pinazza. „Wir wissen, dass wir auf sie zählen können. Durch die Zusammenarbeit mit Holcim hatten wir eine Sorge weniger bei diesem Projekt.“

Hoch auf dem Bergrücken peitscht der Wind den Schnee über die Krone des Staudamms, der nahezu fertiggebaut ist. Hier in den Bergen zeigt sich, wie wichtig ein verlässlicher Partner ist.



Innerhalb des Berges bohrt Marti Tunnel in einer Gesamtlänge von vier Kilometern und zwei riesige Kammern für die Turbinen – die Grösste hat eine Ausdehnung von 150 Metern Länge und 50 Metern Breite.

→ siehe Infografik, Seite 23, Nr. 6



Felipe Delgado betreibt seinen Baustoffhandel seit 17 Jahren. Während dieser Zeit war er immer ein loyaler Kunde von Holcim. Das fällt auf, sobald man das Geschäft betritt: Überall gibt es Poster und Materialien von Holcim und die Mitarbeitenden von Delgado tragen alle Hemden mit seinem und dem Logo von Holcim.

# PRÄMIEN – VOM HAMMER BIS ZUM LIEFERWAGEN

SOLUTION



Victor Alva ist 25 Jahre alt. Seit fünf Jahren arbeitet er als Maurer. Geboren wurde er in Puebla, nun lebt er in Mexiko Stadt.



Die Teilnehmer des Programms erhalten für ihre Einkäufe Punkte, die anschließend in Prämien eingetauscht werden können. Es gibt zwei verschiedene Kataloge, einen für Händler und einen für Endkunden mit über 140 Artikeln – vom Kopfhörer bis zum Lieferwagen.

Victor Alva ist schon früh auf den Beinen. Er macht sich auf den Weg zum Bus. Warm ist es, der Verkehr bereits dicht. Autos und Busse, Taxis und kleine Lieferwagen teilen sich die überfüllten Strassen. Dennoch scheint alles irgendwie unter Kontrolle. Der Verkehr prägt das Leben in Mexiko Stadt.

Alva, 25, ist Maurer. Einer unter Heerscharen, die helfen bei der scheinbar endlosen Expansion von Mexikos pulsierender Hauptstadt. Bürotürme, Shopping Malls, Apartmenthäuser und Viviendas, die Wohnungen der kleinen Leute, – sie alle sind Teil dieses dichten urbanen Ballungsraums und werden von Männern wie Alva gebaut. Bei all der modernen Technik und den schweren Maschinen gerät eine Tatsache leicht in Vergessenheit: auch heute ist die Bauwirtschaft immer noch zu grossen Teilen auf die harte Arbeit und die Fähigkeiten der einzelnen Männer und Frauen angewiesen.

Alva macht sich auf den Weg zu Felipe Delgado's Baustoffhandlung Materiales Cuajimalpa in Huixquilucan – so wie immer, wenn er Zementsäcke kaufen will. Alva sagt, jedes Mal, wenn er Zement braucht, kauft er nur Produkte von Holcim und nur bei Delgado. Er schätzt die Qualität von Holcim und den freundlichen und persönlichen Service bei Delgado. Seit einigen Monaten hat er noch einen weiteren Grund, Materiales Cuajimalpa anderen Händlern vorzuziehen: das Kundenbindungsprogramm Holcim Más.

**„Mit Holcim Más erhalte ich jedes Mal Bonuspunkte, wenn ich einen Sack Zement kaufe. Diese kann ich dann in Prämien einlösen. Ich tausche die Punkte in Werkzeuge, die ich für meine Arbeit verwende. So spare ich Geld und habe später höhere Einnahmen.“**

VICTOR ALVA  
Maurer, Mexiko Stadt



**USD 6,5 Mio**  
zusätzlicher Netto-  
verkaufsertrag für  
Holcim Mexiko



**15 200**  
teilnehmende  
Endkunden

„Mit Holcim Más“, erklärt er, „erhalte ich jedes Mal Bonuspunkte, wenn ich einen Sack Zement kaufe. Diese kann ich dann in Prämien einlösen. Ich tausche die Punkte in Werkzeuge, die ich für meine Arbeit verwende. So spare ich Geld und habe später höhere Einnahmen.“

Das Programm ist das Ergebnis der Bemühungen von Holcim Mexiko, Mehrwert für Händler und Endkunden zu schaffen. Anders als bei den meisten Kundenbindungsprogrammen können beide Kundengruppen teilnehmen. So kann Alva für jeden Sack Zement, den er bei Delgado kauft, Punkte sammeln.

Für die Baustoffhändler gibt es neben den Prämien weitere Vorteile. Das Programm unterstützt sie dabei, bestehende Kunden zu binden und neue zu gewinnen – ein wichtiger Aspekt heutzutage: „In der letzten Zeit war der mexikanische Markt schwierig“, sagt Delgado. „Bei vielen Händlern gingen die Verkäufe zurück. Aber bei mir war die Entwicklung stabil, zu grossen Teilen dank Holcim Más.“

Genau das ist ein Ziel des Programms. Und davon profitiert auch Holcim, mit höherem Absatz. Unterm



Das Holcim Más Programm ist in ganz Mexiko verfügbar. Rund 600 Händler und 15 200 Endkunden wie Maurer nehmen teil. Ziel des Programms ist es, durch eine stärkere Bindung der Händler und Endkunden die Verkäufe an Sackzement zu steigern. Im Jahr 2014 sorgte das Programm für USD 6,5 Millionen zusätzlichen Umsatz für Holcim Mexiko. Trotz des herausfordernden Marktes konnten die teilnehmenden Händler ihre Verkäufe deutlich steigern, während solche, die nicht teilnahmen, oftmals sinkende Umsätze verzeichneten.

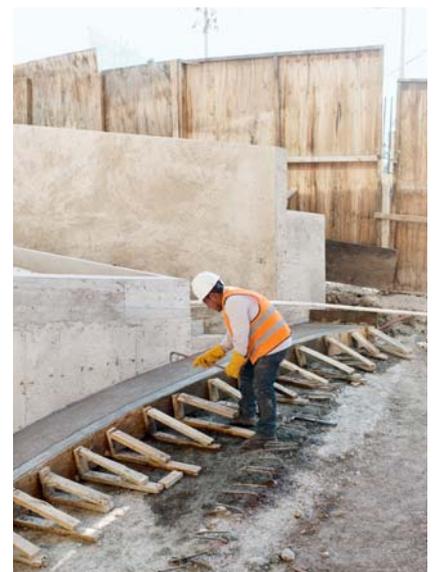


In Mexiko verkauft Holcim rund 60 Prozent des Zements in Säcken an Kunden wie Victor Alva. Die verbleibenden 40 Prozent sind loser Zement, der bei grösseren Baustellen wie etwa Infrastrukturprojekten oder Grossvorhaben zum Einsatz kommt.

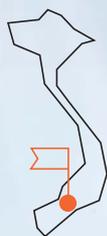
Strich ergibt sich so für alle Beteiligten ein Mehrwert.

Am Vormittag kommt Alva in Delgados Geschäft. Der Besitzer mit seinem zerzausten Haar begrüsst ihn mit seinem ansteckenden Lächeln. Nach einer kleinen Plauderei gibt Alva seine Bestellung auf. Die junge Frau hinter dem Schalter sorgt dafür, dass der Zement zur Baustelle gebracht wird, und schreibt die Punkte Alvas Konto gut. Dieser verabschiedet sich und macht sich auf den Weg zur Arbeit.

Als er geht, sagt er noch: „Dieser Händler und der Zement von Holcim waren schon immer meine Favoriten. Holcim Más macht die Sache nun noch besser.“







In Duyen Hai nutzte das chinesische Unternehmen GEDI das Cement Deep Mixing (CDM) Verfahren zur Stabilisierung des Bodens. Mit Hilfe von CDM werden mit Spezialbohrern in diesem Fall bis zu 30 Meter tiefe Löcher in den Boden gebohrt. Während des Bohrvorgangs wird Zementschlamm eingebracht, was zu einer Stabilisierung des Bodens führt. Auf diese Weise wird ein Fundament aus unterirdischen Stützen geschaffen. CDM ist ein sehr wirksames Verfahren, benötigt hierzu aber genau den richtigen Zement. Nach ausführlichen Tests wählte GEDI dafür Holcim Stable Soil (HSS). HSS wurde speziell für das CDM-Verfahren entwickelt. Unter anderem verfügt es über eine bessere chemische Verträglichkeit mit weichen Tonböden als normaler Zement und bietet eine doppelt so hohe Tragfähigkeit. Das bedeutet für die Partner, dass sie weniger Zement pro Kubikmeter Boden benötigen und insgesamt weniger Stützen, was die Kosten reduziert.



# EIN SOLIDES FUNDAMENT

SOLUTION



Qing Li Wang, Projektmanager von GEDI (Guangdong Electric Power Design Institute) für das Kraftwerk Duyen Hai 1, das an der Küste des Mekongdeltas gebaut wird.



Kapitän Doan Minh Sang steuert die „Saigon“. Das Binnenschiff transportiert Zement von Holcim in einer dreitägigen Fahrt über Flüsse und Kanäle im Mekong Delta zur Baustelle in Duyen Hai.

Qing Li Wang führt seine Besucher nicht ohne sichtbaren Stolz durch das Kraftwerk Duyen Hai 1. „Demnächst“, sagt der Projektmanager mit einem Lächeln, „werden wir hier erstmals Elektrizität erzeugen – und das auch dank Holcim.“

Duyen Hai 1 ist das erste von drei neuen Kraftwerken, welche die vietnamesische Regierung hier am Mekong Delta nahe der Stadt Trà Vinh baut. Diese Projekte schaffen zwar dringend benötigte neue Arbeitsplätze und erzeugen Energie für das schnell wachsende Entwicklungsgebiet, aber der Bau war alles andere als einfach.

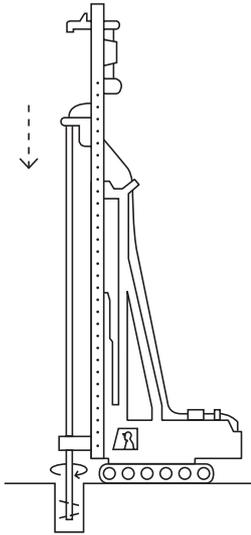
Die neuen Kraftwerke befinden sich auf einer künstlich aufgeschütteten Ebene zwischen zwei der grössten Zuflüsse des Mekong. Es handelt sich um flaches, feuchtes Land mit vielen kleinen Reisfeldern und Garnelenfarmen, das direkt am Meer liegt. „Der Boden ist hier nass und weich“, sagt Wang. Man kann hierauf nicht einfach etwas Grosses bauen. Zu aller

erst mussten wir den Grund stabilisieren.“

Hier kam Holcim zum Einsatz. Sein Holcim Stable Soil (HSS) Produkt wurde speziell dafür entwickelt, schwachen Untergrund zu befestigen. Als Teil eines Cement Deep Mixing (CDM) genannten Verfahrens kann HSS eingesetzt werden, um ein Fundament aus Betonstützen unter der Oberfläche zu errichten – und sumpfigen Schlamm in festen Boden zu verwandeln.

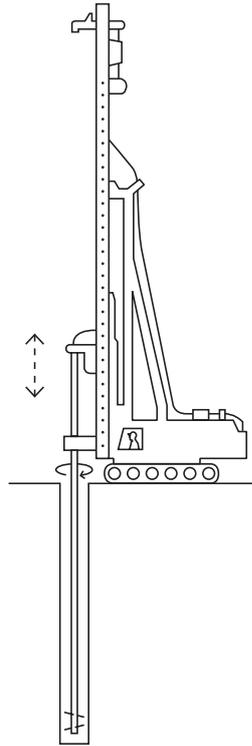
Wang arbeitet für das Guangdong Electric Power Design Institute (GEDI), den chinesischen Partner, der Duyen Hai 1 baut. Er betonte, HSS habe GEDI nicht nur dabei geholfen, die Fundamente für das Kraftwerk, sondern auch weitere wichtige Strukturen im Untergrund zu bauen, wie etwa die Zu- und Abfluskanäle. „Holcims Know-How und seine Fähigkeit, grosse Materialmengen zu diesem extrem weit abgelegenen Bauplatz zu liefern, waren für uns entscheidend wichtig“, fügt er hinzu.





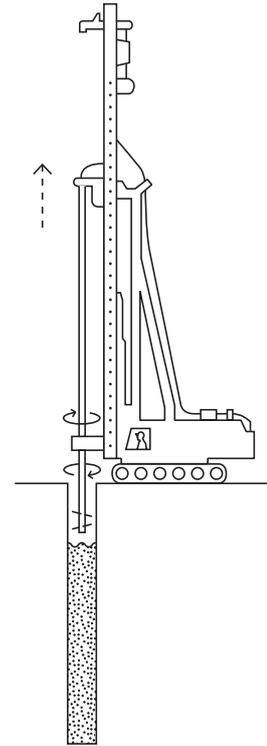
### 1 BOHREN

Bohrung in den Untergrund, während gleichzeitig Wasser zugeführt wird



### 2 EINBRINGEN

Nachdem die Bohrtiefe erreicht worden ist, beginnt das Einbringen der Zement-Suspension ins Erdreich



### 3 FERTIGSTELLUNG

Vermischen von Erde und Zement-Suspension. Mischwerkzeug wird herausgezogen, und die CDM-Säule fertiggestellt.



Aufgrund des abgelegenen Standortes war die Anlieferung des benötigten Zements nach Duyen Hai für alle Beteiligten eine besondere Herausforderung. Holcim Vietnam entwickelte hierzu ein detailliertes Logistikkonzept. Unter anderem setzte man dazu eine Flotte von 16 Schiffen ein, von denen 11 den Zement in riesigen Jumbo-Säcken mit jeweils 1 000 Kilo Fassungsvermögen transportierten, während die fünf restlichen, speziell dafür ausgerüsteten Tankschiffe den Zement als Schüttgut transportierten.

Das kohlebetriebene Wärmekraftwerk Duyen Hai 1 erstreckt sich auf 50 Hektar Küstenland zwischen zwei Mekong-Zuflüssen. Bei voller Kapazität leistet es 1 245 Megawatt und erzeugt jährlich 7,5 bis 8 Milliarden Kilowattstunden für die Region. Gebaut wird das zu Electricity Vietnam (EVN) gehörende Kraftwerk von Guangdong Electric Power Design Institute (GEDI), einem chinesischen Partner mit Sitz in Guangzhou. Derzeit werden in der Nähe zwei weitere Kraftwerke gebaut, Duyen Hai 2 und 3. Auch bei diesen beiden geschieht die Befestigung des Untergrunds mit Hilfe von Holcim.



Um bei diesem Grossprojekt erfolgreich zu sein, war Holcim Vietnam auf eine konzertierte unternehmensweite Zusammenarbeit angewiesen. Das Verkaufsteam arbeitete mit GEDI bei den ersten Berechnungen und den unverzichtbaren Versuchsmischungen eng zusammen. Seine Berater gaben GEDI ausserdem technische Unterstützung. Das Produktionsteam stellte sicher, dass die Materialmengen erhöht werden konnten, um die gestiegene Nachfrage zu erfüllen. Und das Zulieferteam löste die komplexen logistischen Herausforderungen.

Insbesondere Letzteres war eine beachtliche Leistung, wie Doan Minh Sang bestätigen kann. Er ist Kapitän eines der Tankschiffe, mit denen Holcim das HSS-Produkt von seinem Thi Vai Zement-Mahlwerk zur Baustelle schaffte. Sang, der seit acht Jahren als Kapitän arbeitet, fuhr regelmässige Touren. Das bedeutete für ihn, sein Schiff am Pier von Thi Vai zu beladen, dann drei Tage lang insgesamt 300



„Holcims Know-How und seine Fähigkeit, grosse Materialmengen zu diesem extrem weit abgelegenen Bauplatz zu liefern, waren für uns entscheidend wichtig“

QING LI WANG  
Projektmanager von GEDI

Kilometer weit über Binnenflüsse und Kanäle zu steuern und danach wieder zurück. So lieferten Sang und seine Kollegen insgesamt rund 150 000 Tonnen HSS zur Baustelle, vor allem während eines entscheidend wichtigen Zeitraumes von zwei Monaten während der Befestigungsarbeiten.

Zurück in Duyen Hai erläutert Wang, wie entscheidend wichtig das war. „Wie hatten ursprünglich mit vier Monaten zur Befestigung geplant. Dann gab es aber Verspätungen und wir mussten alles in nur zwei Monaten schaffen. Das bewältigte Holcim trotz der Regenzeit und lieferte an vielen Tagen nahezu 1 300 Tonnen sowohl von den Terminals in Hon Chong als auch von Thi Vai. Ich komme aus China, und dort ist Holcim berühmt für seine Produkte und Dienstleistungen. Und das Unternehmen ist bei diesem Projekt wirklich seinem guten Ruf gerecht geworden.“

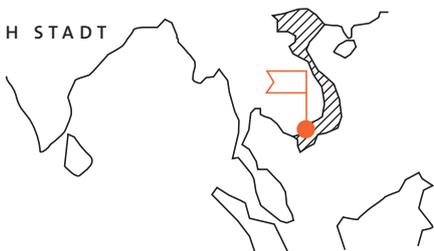


# 1

# WERTORIENTIERTE UNTERNEHMENS- FÜHRUNG

- Schlüsselfaktoren des Erfolgs >>38
- Holcim Leadership Journey >>44
- Organisation und Management >>50
- Innovation >>58
- Kapitalmarktinformationen >>62

VIETNAM  
HO CHI MINH STADT



## REGION ASIEN, OZEANIEN

Asien, Ozeanien ist die umsatzstärkste Konzernregion von Holcim. Das Bevölkerungswachstum, der hohe Infrastrukturbedarf und die zunehmende Urbanisierung sind die wichtigsten Wachstumstreiber. Rund ein Drittel des Nettoverkaufsertrages wird in dieser Konzernregion erwirtschaftet.

## Schlüsselfaktoren des Erfolgs

Holcims Unternehmensvision ist es, das Fundament für die Zukunft der Gesellschaft zu legen. Vor diesem Hintergrund beliefert der Konzern Kunden weltweit mit Zement, Zuschlagstoffen, Transportbeton, Betonprodukten, Asphalt sowie damit verbundenen Serviceleistungen und Lösungen. Holcim unterstützt an rund 1 500 Produktionsstandorten in allen wichtigen globalen Märkten effizient, nachhaltig und sicher Bauprojekte. Der Konzern ist bestrebt, seine Geschäftstätigkeit mit den Kunden und Gesellschaften, die er beliefert, weiter auszubauen. Aus diesem Grund spiegelt die Anlagebasis die Wachstumsentwicklung in der Bauwirtschaft wider, wobei sich zwei Drittel der Kapazitäten in den rasch wachsenden aufstrebenden Märkten Lateinamerikas und Asiens befinden.

### **Strategie unterstützt Programm zur Steigerung der Rendite des eingesetzten Kapitals**

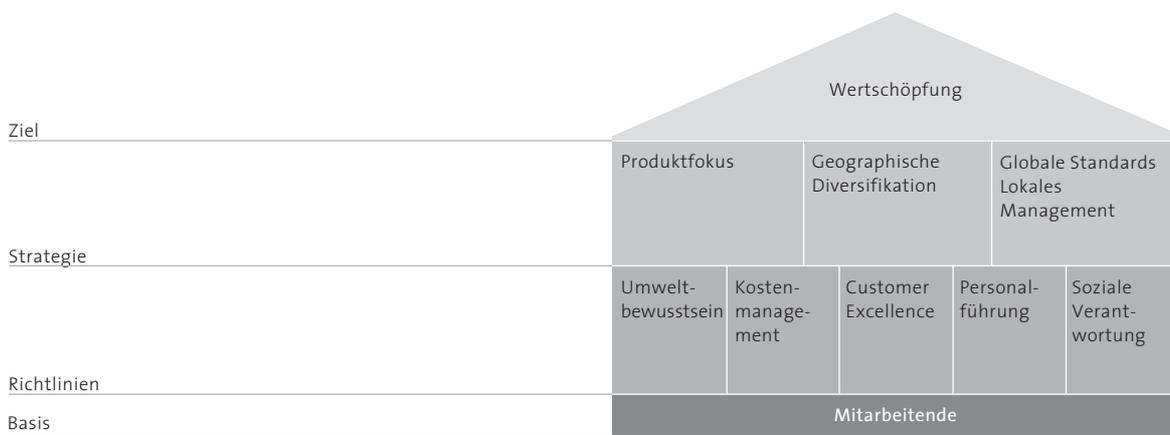
Die Strategie des Konzerns beruht auf drei Erfolgsprinzipien: Konzentration auf das Kerngeschäft Baustoffe, gezielte und breit gefächerte geografische Diversifikation mit konstant optimierter Positionierung in Wachstumsmärkten und Gleichgewicht zwischen globaler strategischer und lokaler operativer Führung. Diese Prinzipien bewährten sich auch in unterschiedlichen konjunkturellen Umfeldern und ermöglichen eine dezidierte und rasche Reaktion auf ein sich veränderndes Geschäftsumfeld.

Die im Mai 2012 lancierte Holcim Leadership Journey ist ein gutes Beispiel dafür. Details dazu werden im nachfolgenden Kapitel ausgeführt.

### **Baustoffe als Kerngeschäft**

Das Segment der hochwertigen Baustoffe wird auch in der Zukunft interessante Chancen bieten. Die weltweit steigende Bevölkerungszahl, das verdichtete Bauen sowie ein höheres Anspruchsniveau führen zu einer stetig wachsenden Nachfrage nach besserer Infrastruktur und Wohnraum. Zudem besteht in weiten Bereichen ein deutlicher Nachholbedarf, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht.

**Zentrale Säulen der Wertschöpfung**



Wertschöpfung ist das oberste Ziel von Holcim. Sie basiert auf drei strategischen Säulen und bestimmt die Richtlinien in den funktionalen Bereichen. Alles stützt sich auf das wichtigste Fundament, die Mitarbeitenden, die tagtäglich im Einsatz stehen und ihr Bestes geben.

© Holcim Ltd.

Der jahrzehntelange Erfolg von Holcim basiert auf der Bereitstellung von Produkten, die Mehrwert bieten, d. h. Serviceleistungen und Lösungen mit eindeutiger Konzentration auf Zement und Zuschlagstoffe. Seit Jahrzehnten legt der Konzern grossen Wert auf Nachhaltigkeitskonzepte, da beispielsweise die Veredelung von Kalkstein, Ton und Mergel für die Zementherstellung sowie der Abbau und die Aufbereitung von Schotter, Kies und Sand natürliche Ressourcen benötigen und erheblichen Energieaufwand erfordern. In einigen Ländern, insbesondere in reifen Märkten und grossen Ballungsräumen, ist Holcim auch in den Bereichen Transportbeton, Betonwaren und Asphalt tätig. Weltweit bieten kompetente Teams neben den Produkten vielfältige Serviceleistungen, produktspezifische Beratungen und innovative Systemlösungen speziell für Grossobjekte an. Massgeschneiderte Konzepte für komplexe Bauvorhaben sind an manchen Standorten ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor. Holcim führt diese Geschäftsbereiche nicht nur als Absatzkanal für Zement, sondern gewinnorientiert. Diese Aktivitäten werden regelmässig überprüft, um ihren Beitrag zum Gewinn zu optimieren.

**Globale Präsenz**

Holcim ist weltweit auf allen Kontinenten in rund 70 Ländern mit Produktionsanlagen an etwa 1 500 Standorten tätig, darunter Zementwerke, Zuschlagstoffbetriebe, Transportbetonzentralen, Betonelementwerke, Asphaltanlagen und Plattformen für die Aufbereitung von alternativen Brennstoffen und Rohmaterialien. Die breit abgestützte Präsenz zeigt, wie wichtig ein ausgeglichenes Portfolio zur Stabilisierung des Konzernertrags auch bei Konjunkturschwankungen in einzelnen Märkten ist.

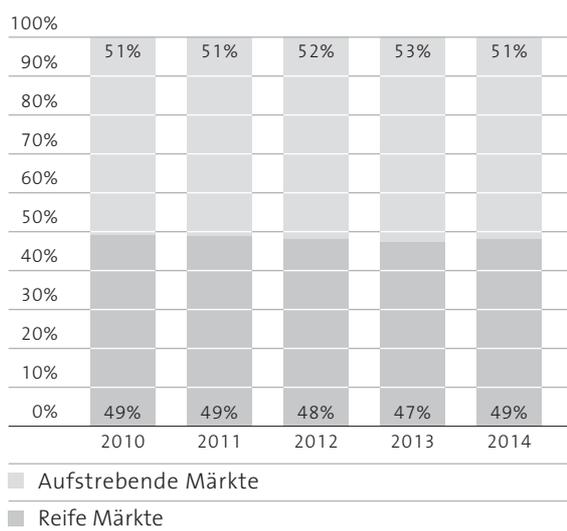
Über Holcim Trading nimmt der Konzern eine führende Position im internationalen Handel mit Zement, Klinker, mineralischen Bindemitteln und Festbrennstoffen ein. Holcim Trading bietet den Konzerngesellschaften zudem eine breite Palette von Handelsdienstleistungen, insbesondere durch die Unterstützung beim Kauf und Verkauf solcher Produkte auf den internationalen Märkten.

**Gleichgewicht zwischen globaler strategischer und lokaler operativer Führung**

Marketing und Vertrieb von Produkten, Serviceleistungen und Lösungen, der Abbau von Rohmaterialien, der

**Nettoumsatz nach Regionen**

	2014		2013	
Mio. CHF				
Asien, Ozeanien	6 970	35,3%	7 282	35,9%
Lateinamerika	3 012	15,3%	3 349	16,5%
Europa	5 554	28,1%	5 611	27,6%
Nordamerika	3 336	16,9%	3 171	15,6%
Afrika, Naher Osten	861	4,4%	884	4,4%

**Nettoumsatz nach reifen und aufstrebenden Märkten**

Betrieb der Zementwerke und der Vertrieb von Baustoffen gehören zum lokalen Geschäft. Die meisten Kunden sind auf lokaler oder regionaler Ebene tätig. Deshalb sind die einzelnen Konzerngesellschaften mit ihren Werken und Betrieben lokal stark verankert. Holcim legt seit jeher grossen Wert auf die Delegation der Betriebs- und Unternehmensverantwortung an die einzelnen Konzerngesellschaften. Allerdings müssen die im Rahmen der „Holcim Policy Landscape“ klar formulierten und konzernweit gültigen Direktiven weltweit zwingend eingehalten werden. Dazu gehören insbesondere auch Regeln zum geschäftlichen Verhalten aller Mitarbeitenden. Das Nichteinhalten des Verhaltenskodex löst automatisch disziplinarische Massnahmen aus.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz haben oberste Priorität: Daher wird die Vision eines unfallfreien Arbeitsumfeldes verfolgt. Die Konzernstabsfunktion Gesundheit und Arbeitssicherheit ist dem Konzern-CEO direkt unterstellt. Holcim betrachtet Unfälle an den Unternehmensstandorten als inakzeptabel. Holcim wird das Ziel, die Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen (LTIFR) auf unter 1,0 zu senken, weiterverfolgen. Entsprechend der Standards in der Industrie hat sich der Konzern gleichzeitig eine totale Häufigkeitsrate aller Unfälle (TIFR) von unter 5,0 zum Ziel gesetzt. Die wichtigsten Risiken, wie in den „Fatality Prevention Elements“ beschrieben, werden permanent überwacht.

Aus Sicht des Konzerns sind neben der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz folgende Bereiche, die auch in den Zielen der Holcim Leadership Journey reflektiert sind, für die Konzerngesellschaften von zentraler Bedeutung:

**Kundennutzen** steht für die verbesserte Wertschöpfung für den Kunden und für höhere und nachhaltige Renditen für das Unternehmen. Ziel ist es, das Unternehmen mit der stärksten Kundenorientierung und der höchsten Kundenbindung der Branche zu sein. Die Wertschöpfung für den Kunden und Zusammenarbeit mit ihm stehen im Mittelpunkt der Konzernaktivitäten. Dies muss sich in der Palette an Produkten und Serviceleistungen sowie in der Kommunikation und dem Engagement gegenüber den Kunden widerspiegeln. Innovationen sollten den aktuellen Trends und Erwartungen der Kunden angepasst werden.

**Kostenführerschaft** bedeutet, kontinuierlich und kreativ nach Möglichkeiten der Kosteneinsparung zu suchen und die Effizienz auf allen Unternehmensebenen zu steigern. So sichert sich Holcim eine hohe Wettbewerbsfähigkeit auf den relevanten Märkten. Für jeden einzelnen Geschäftsbereich müssen die entsprechenden Kostenziele definiert werden. Kostenmanagement bedeutet, die Konzernressourcen so effizient wie möglich einzusetzen und gleichzeitig die globale Grösse des Konzerns zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Daher unterstützen die Konzernstäbe und regionalen Servicezentren die einzelnen Konzerngesellschaften bei der Erreichung ihrer Ziele.

**Führung** umfasst die institutionalisierte Weiterentwicklung von Führungskräften. Holcim möchte ein attraktiver Arbeitgeber sein, der Spitzenführungskräfte und -talente anziehen, motivieren und halten kann. Führung heisst, eine Kultur der Eigenverantwortung für Führungskräfte auf allen Konzernebenen zu fördern. Deshalb wird allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zur systematischen Aus- und Weiterbildung geboten. Führungskräfte müssen die Werte, den Verhaltenskodex und die Compliance-Anforderungen von Holcim beispielhaft vorleben.

**Nachhaltige Entwicklung** ist ein zentraler strategischer Faktor, denn lange Planungshorizonte und die Abhängigkeit von natürlichen Rohstoffen machen nachhaltiges Wirtschaften für Holcim zur strategischen Notwendigkeit. Deshalb betrachtet der Konzern auch Umweltleistung und soziale Verantwortung als Teil der übergeordneten Strategie.

**Die Holcim-Kultur** gilt konzernweit und wird unter dem Motto „Strength. Performance. Passion.“ zusammengefasst. Um diese Werte mit Leben zu füllen, konzentriert sich Holcim auf sechs Verhaltensweisen. Diese repräsentieren, wofür der Konzern steht: Integrität, Customer Excellence, Zusammenarbeit, Ergebnisorientierung, sich selbst und andere entwickeln, Wandel und inspirierende Führung.

### Zementkapazitätserweiterungen in Millionen Tonnen im Konzern 2015 und 2016

Gesellschaft	2015	2016	Total
Holcim Indonesien	1,6		1,6
Holcim Lanka	0,6		0,6
ACC, Indien	2,5		2,5
<b>Total Asien, Ozeanien</b>			<b>4,7</b>
Holcim Brasilien	2,3		2,3
<b>Total Lateinamerika</b>			<b>2,3</b>
Holcim USA		0,5	0,5
<b>Total Nordamerika</b>			<b>0,5</b>
<b>Total Konzern</b>	<b>7,0</b>	<b>0,5</b>	<b>7,5</b>

#### Kontinuierliche Wertschöpfung

Der Konzern will über die Jahre weiter wachsen. Erreicht wurde dies bisher sowohl über Akquisitionen als auch über neue oder erweiterte Werke, vor allem in den aufstrebenden Märkten. Mithilfe der Holcim Leadership Journey schöpft der Konzern das Wachstumspotenzial seiner aktuellen Position aus und generiert so die notwendigen Mittel für weiteres profitables Wachstum. Das wird dem Konzern erlauben, seine Investitionen über die nächsten Jahr deutlich zurückzufahren.

Holcim wird 2015 seine umfangreiche Expansionsstrategie abschliessen, die dem Konzern eine nachhaltige Wertschöpfung auf Basis des bestehenden Produktionsnetzwerkes ermöglicht. Im Berichtsjahr wurden noch Kapazitätserweiterungsprojekte im Segment Zement mit einem Plus von insgesamt 4,3 Millionen Tonnen Zement pro Jahr durchgeführt.

In Indonesien wurde Mitte 2014 die erste Ofenlinie des neuen Zementwerks in Tuban in Betrieb genommen,

was die Klinkerkapazität um 1,2 Millionen Tonnen erhöhte. Das neue Mahlwerk in Port Kembla in Australien hat im früheren Jahresverlauf die Produktion mit einer Jahreskapazität von 1,1 Millionen Tonnen aufgenommen. In Rabriyawas in Indien wurde die Zementkapazität um 0,9 Millionen Tonnen erweitert, während im Mahlwerk in Meghnaghat bei Dhaka in Bangladesch 0,7 Millionen Tonnen neue Kapazitäten in Betrieb genommen wurden.

Mehrere Projekte sollen 2015 fertiggestellt werden und weitere Klinker- und Zementkapazitäten zur Verfügung stellen. In Sri Lanka wird die Kapazität des Mahlwerks Galle um 0,6 Millionen Tonnen erhöht. In Brasilien wird die Produktion im Werk Barroso vollständig anlaufen und die Zementkapazität um 2,3 Millionen Tonnen steigern. In Ecuador wird die Produktionskapazität durch die neue Klinkerproduktionslinie des Werks in Guayaquil um rund 1,4 Millionen Tonnen Klinker gesteigert. In Indonesien wird die zweite Klinkerproduktionslinie des Werks in Tuban in Betrieb genommen, was ein Plus von 1,6 Millionen Tonnen Zementkapazi-

tät bedeutet. In Indien wird die Zementkapazität am Standort Jamul und dem angeschlossenen Mahlwerk in Sindri um 2,5 Millionen Tonnen erweitert.

In den USA sollen 2016 die Modernisierungs- und Optimierungsarbeiten an den Anlagen in Hagerstown bei Washington D.C. und Ada, Oklahoma abgeschlossen sein. In Neuseeland werden ein neues Import-Terminal in Timaru und eines in Auckland gebaut, die das bestehende Zementwerk in Westport ersetzen. In Russland wird im zweiten Halbjahr 2016 die Modernisierung des Werks in Volsk abgeschlossen werden, das die äusserst effiziente Produktion von 1,8 Millionen Tonnen Zement ermöglichen soll.

#### **Holcim Awards für die besten nachhaltigen Bauprojekte**

Die Holcim Foundation for Sustainable Construction wurde 2003 gegründet, um dem nachhaltigen Bauen mehr Resonanz zu verschaffen und das Streben von Holcim nach nachhaltiger Entwicklung zu unterstreichen. Seither vernetzt die vom Konzern finanzierte, aber unabhängige Stiftung Architekten, Ingenieure, Planer und Bauherren rund um den Globus und verbindet die Marke Holcim mit dem Begriff des nachhaltigen Bauens.

Zu den Haupttätigkeiten der Stiftung gehören die internationalen Holcim Awards for Sustainable Construction, die im Dreijahresrhythmus ausgeschrieben werden. Der mit USD 2 Millionen dotierte Wettbewerb zeichnet ökologisch, sozial und ökonomisch herausragende Beispiele für nachhaltiges Planen und Bauen aus. Der Wettbewerb ist zweistufig konzipiert: Zuerst werden die besten Eingaben in den Regionen Asien, Ozeanien, Lateinamerika, Europa, Nordamerika und Afrika, Naher Osten identifiziert; die regionalen Hauptgewinner sind dann für den Wettbewerb um die globalen Holcim Awards qualifiziert, die im Folgejahr übergeben werden.

Für den aktuellen vierten Zyklus wurden insgesamt über 6 100 Projekte eingereicht, davon rund die Hälfte in der Kategorie „Next Generation“ für Visionen von Studenten und jungen Profis bis 30 Jahre. 2 514 Projekte aus 152 Ländern erfüllten die formellen Teilnahme-kriterien. Sie wurden von fünf unabhängigen Juries beurteilt. In der zweiten Jahreshälfte wurden in Moskau, Toronto, Medellín, Beirut und Jakarta unter Einbeziehung der Holcim Konzerngesellschaften der jeweiligen Region insgesamt 62 Projekte prämiert.

Im Berichtsjahr veröffentlichte die Holcim Foundation eine weitere Publikation in der Serie herausragender nachhaltiger Bauten auf allen Kontinenten. Am Beispiel von „Benny Farm“, einer sanierten und aufgewerteten gemeinnützigen Wohnsiedlung in Montreal, wird aufgezeigt, wie „mit den Bewohnern für die Bewohner“ nachhaltig gebaut werden kann. Das Projekt des kanadischen Architekten Daniel Pearl gewann 2006 den globalen Holcim Award in Bronze.

Der Stiftungsrat der Holcim Foundation erfuhr im Berichtsjahr personelle Veränderungen: Yolanda Kaka-badse (Ecuador), Hans-Rudolf Schalcher (Schweiz), und Klaus Töpfer (Deutschland), die der Stiftung seit ihrer Gründung entscheidende Impulse verliehen hatten, schieden aus. Einsitz in den Stiftungsrat nahmen neu Marc Angéil (Schweiz), Alejandro Aravena (Chile) und Maria Atkinson (Australien). Mehr Informationen über die Holcim Foundation und ihre Tätigkeiten sind verfügbar auf [www.holcimfoundation.org](http://www.holcimfoundation.org).

## Holcim Leadership Journey

Die Holcim Leadership Journey hat bis Ende 2014 einen Gesamtbeitrag von CHF 1,848 Milliarden erbracht. Damit hat Holcim sein Ziel für den Beitrag zum Betriebsgewinn übertroffen. Der Konzern hatte sich zum Ziel gesetzt, bis Ende 2014 einen Beitrag zum Betriebsgewinn verglichen mit dem Basisjahr 2011 und unter vergleichbaren Marktbedingungen von CHF 1,5 Milliarden zu erzielen. Im Berichtsjahr 2014 hat die Holcim Leadership Journey einen Beitrag von CHF 748 Millionen zum Betriebsgewinn geleistet. Dabei entfielen CHF 248 Millionen auf das Teilprojekt Kundennutzen und CHF 500 Millionen auf Kosteninitiativen.

Die Holcim Leadership Journey wurde im Mai 2012 im gesamten Konzern lanciert, um die Rendite des eingesetzten Kapitals nachhaltig zu steigern. Die Wertschöpfung wird vorrangig am Betriebsgewinn und an den Investitionen gemessen. Seit der Einführung des Programms wurden rund 6 000 Initiativen gestartet und erfolgreich implementiert. Im Vordergrund standen dabei die beiden Hauptelemente Kundennutzen (Customer Excellence) und Kostenführerschaft. Für die zentrale Koordination des Programms sowie zur Förderung der Zusammenarbeit bei den einzelnen Teilprojekten und zwischen den Regionen wurde ein Projekt Management Office eingerichtet. Der gesamte Konzern wurde mobilisiert und eingebunden,

die Transparenz wurde gesteigert und der Austausch über Best Practices wurde intensiviert. Als Ergebnis wurde der Fokus auf Kunden und Innovation weiter gestärkt. Darüber hinaus konnten die Kostenbasis und das Nettoumlaufvermögen verringert, die Investitionskosten pro Tonne neuer Kapazität gesenkt, die Führungsebene gestärkt, der soziale Dialog mit allen Anspruchsgruppen intensiviert und der Rechts- und Compliance-Rahmen weiter verbessert werden.

### **Effizienz der Organisation und Prozesse**

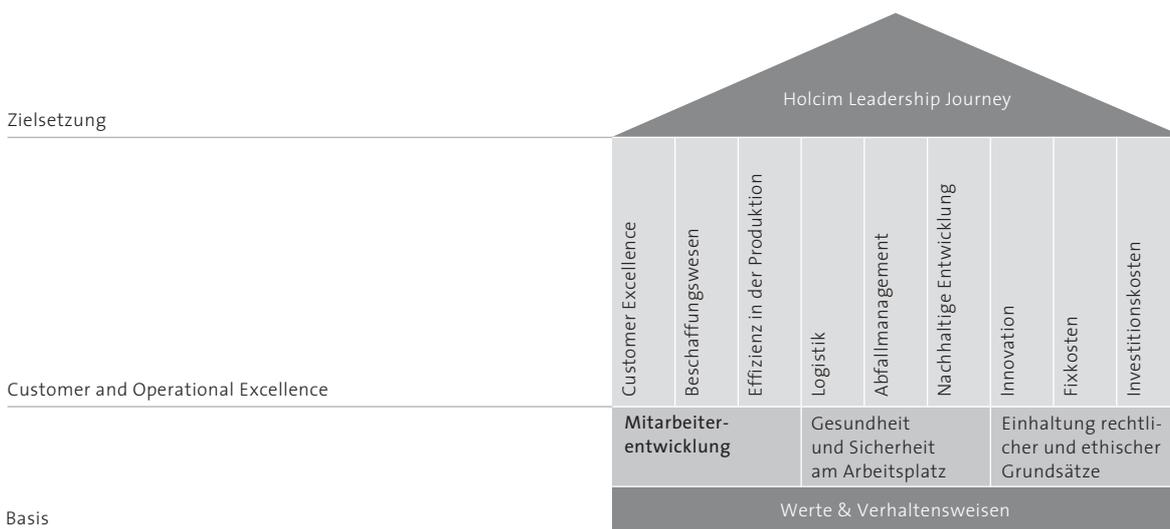
Im Rahmen der Holcim Leadership Journey wurden verschiedene funktionale und regionale Strukturen angepasst, damit diese so effizient wie möglich zu den

verschiedenen Schwerpunktthemen beitragen können. Prozesse und Tools wurden standardisiert. Das Beschaffungswesen beispielsweise wurde vollständig neu ausgerichtet, um die Grössenvorteile des gesamten Konzerns besser nutzen zu können.

Die Umsetzung einer finanziellen und qualitativen Nachverfolgung von Initiativen der Holcim Leadership Journey sorgte für mehr Transparenz. Die finanzielle Nachverfolgung misst dabei die tatsächlich erreichten Ergebnisse der einzelnen Teilprojekte, während die qualitative Nachverfolgung der Initiativen eine Analyse der Aktivitäten, mit denen diese Zahlen erreicht wurden, ermöglicht. Zusammen ergibt sich daraus ein ganzheitliches Bild der tatsächlichen Performance des Konzerns.

Im Zuge der Holcim Leadership Journey musste sich der Konzern noch stärker auf grundlegende Elemente konzentrieren. Im Einklang mit der Konzernstrategie wurde dem Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz oberste Priorität eingeräumt. Das Ziel des Konzerns ist ein unfallfreies Arbeitsumfeld. Holcim hat seinen Talentpool ausgeweitet und die Erfahrung seiner Führungskräfte mit Managementaufgaben und -funktionen gestärkt. Zudem wurde der soziale Dialog mit allen Anspruchsgruppen intensiviert. Darüber hinaus wird Holcim auch in Zukunft seinen Rechts- und Compliance-Rahmen stärken und seinen Werten gerecht werden.

**Das Modell der Holcim Leadership Journey**



### Customer Excellence

Beim Teilprojekt Customer Excellence standen drei sich ergänzende Ziele im Mittelpunkt: Kundenorientierung, erstklassige Marketing- und Verkaufskompetenz sowie die Gesamtauswirkung auf den Gewinn.

Durch Kundenorientierung konnte sich der gesamte Konzern bei allen seinen Aktivitäten besser auf die Kunden einstellen und kann die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden besser verstehen. Diese Fokussierung ermöglichte einen grösseren Mehrwert für Kunden durch differenzierte Produkte und Dienstleistungen sowie herausragende Kundenerfahrungen. Gleichzeitig konnte Holcim Mehrwert für den Konzern generieren, indem dieser von privilegierten Beziehungen, hoher Vergütung und einem ausgezeichneten Markenwert in der Branche profitierte.

Die besondere Marketing- und Verkaufskompetenz wurde bei allen wichtigen geschäftlichen Hebeln im gesamten Konzern gestärkt, vom Marketing über die Preisgestaltung und das Margenmanagement bis hin zu Customer Value Management, Kundenbindung sowie Vertrieb und Markenentwicklung. Dies trug dazu bei, dass Holcim seine Margen stärken und ein optimales Kundenportfolio aufbauen konnte, um mittel- und langfristig eines der besten Industrieunternehmen zu werden.

Trotz eines insbesondere 2013 schwierigen Marktumfelds ermöglichte das Teilprojekt Customer Excellence Holcim, wichtige Grundlagen zu etablieren. Der Konzern konnte seine Verpflichtung und sein Engagement gegenüber seinen Kunden deutlich steigern. Im Ergebnis leistete das Teilprojekt bis Ende 2014 einen Gesamtbeitrag von CHF 414 Millionen zum Betriebsgewinn.

Der Kundennutzen gemäss Customer Excellence ist nun fest in der Kultur des Konzerns verankert und ist damit Grundlage für zukünftige Erfolge.

### Kostenführerschaft

#### Energie, alternative Roh- und Brennstoffe (AFR)

Das Teilprojekt Energie verbesserte die Energieeffizienz erheblich und trug zur Verringerung des Energieverbrauchs bei. Initiativen in den Bereichen elektrisches Energiemanagement, Optimierungen der Mahlprozesse und des Brennstoffmix sowie Produktivitätssteigerungen waren entscheidende Faktoren für den Erfolg. Darüber hinaus lancierte und implementierte Holcim das STAAR-Programm (strategische und technische Beurteilung des AFR-Geschäfts). So konnte der Einsatz alternativer Brennstoffe und Rohmaterialien weiter verstärkt und damit die Sustainable Development Ambition 2030 des Konzerns unterstützt werden. Die Umsetzung des Compliance-Programms für ACERT (AFR Zertifizierung) stellte einen transparenten und nachhaltigen Betrieb des AFR-Geschäfts unter der starken globalen Marke Geocycle sicher.

Die verschiedenen noch laufenden oder bereits abgeschlossenen Aktivitäten schufen eine nachhaltige Basis für kontinuierliche Effizienzsteigerungen, von denen der Konzern auch in Zukunft profitieren wird. Bei den Teilprojekten Energie und AFR konnten die angestrebten Einsparungen von CHF 300 Millionen um CHF 24 Millionen übertroffen werden. Der Gesamtbeitrag betrug CHF 324 Millionen.

#### Logistik

Logistik ist ein wichtiges Thema für Holcim, nicht nur aufgrund der Grösse des Konzerns, sondern auch wegen der unterschiedlichen Standorte und der Vielfalt der Werke. Im Zuge der Holcim Leadership Journey startete und realisierte das Teilprojekt Logistik meh-

rere lokale Programme. Wichtige Beiträge ergaben sich durch Netzwerkoptimierungen, bei denen die bereichsübergreifenden und die Vertriebsströme verbessert wurden. Die Beurteilung und Verbesserung der Vergabe von Logistikaufgaben an Dritte, die stärkere Kapazitätsauslastung sowie andere operative Planungsprogramme halfen, Kosten einzusparen.

Mit dem Teilprojekt Logistik konnten insgesamt CHF 267 Millionen eingespart werden. Damit wurde das kommunizierte Ziel von CHF 250 Millionen übertroffen.

#### **Beschaffungswesen**

Bei der umfassenden Umgestaltung des konzernweiten Beschaffungswesens wurde das globale Category Management fest im Konzern verankert. Das Category Management stützt sich auf die Interaktion zwischen den einzelnen Funktionen und erfordert ein integriertes Management. Das globale Category Management als Teil der Holcim Leadership Journey wurde schneller als geplant eingeführt, und sowohl auf globaler als auch auf regionaler Ebene wurden bereits Ausschüsse ins Leben gerufen. Der Schwerpunkt liegt auf der Schulung der Mitarbeitenden und auf der Erweiterung von Kompetenzen, um nachhaltige Ergebnisse sicherzustellen.

Die Transformation des Beschaffungswesens ist dank der starken Unterstützung und Kooperation aller Bereiche des Konzerns fast abgeschlossen. Die Funktion Beschaffungswesen hat eine solide Grundlage für das Category Management geschaffen, um dessen Potenzial umfassend auszuschöpfen. Das prognostizierte Einsparpotenzial von CHF 250 Millionen wurde übertroffen, die Gesamteinsparungen beliefen sich auf CHF 438 Millionen.

#### **Fixkosten**

Holcim hat sich stets darum bemüht, seine Fixkosten zu optimieren und zu senken. Insbesondere im Jahr 2012 und in den folgenden Jahren machte das konjunkturelle Umfeld die Anpassung der Struktur und Präsenz des Konzerns an die schwierigen Marktbedingungen erforderlich. Auf lokaler Ebene wurden eine Vielzahl verschiedener Initiativen durchgeführt, die erheblich zu den erzielten Einsparungen im Rahmen des Teilprojekts Fixkosten beitrugen. Der deutlichste Effekt wurde im ersten Gesamtjahr der Holcim Leadership Journey erzielt, als das Gesamtziel für das Teilprojekt Fixkosten von CHF 200 Millionen bereits 2013 überschritten wurde (CHF 255 Millionen). 2014 erreichte das Teilprojekt Fixkosten weitere Einsparungen in Höhe von CHF 111 Millionen. Nicht nur lokale Initiativen, sondern auch Prozessoptimierungen, weitere Restrukturierungsmassnahmen und die Einführung von Shared Service Centers für Geschäftsprozesse trugen zur Performance dieses Teilprojekts bei. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die ergänzende starke Konzentration auf die Verringerung des Nettoumlaufvermögens.

Das Teilprojekt Fixkosten erbrachte Einsparungen von zusammen CHF 405 Millionen und war einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Holcim Leadership Journey.

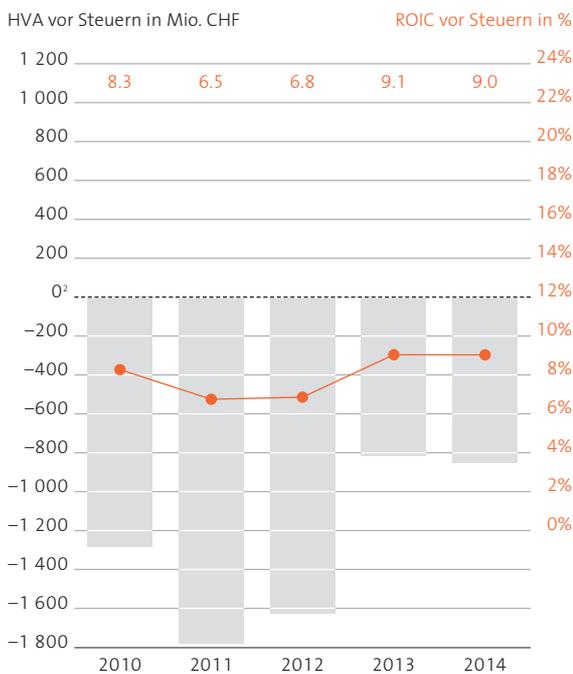
Steigerung des Betriebsgewinns in Mio. CHF	2014 realisiert	kumuliert seit 2012	Ziel per Ende 2014
Steigerung des Kundennutzens	248	414	>500
Kostenführerschaft	500	1 434	>1 000
Energie und alternative Brennstoffe	97	324	>300
Logistik	105	267	>250
Beschaffungswesen	187	438	>250
Fixkosten	111	405	>200
Gesamtbeitrag zum Betriebsgewinn	748	1 848	>1 500
Zusätzliche Investitionen netto	46	264	100–180

#### Finanzieller Beitrag der Holcim Leadership Journey und Rentabilität des eingesetzten Kapitals

Insgesamt generierte die Holcim Leadership Journey seit 2011 einen Beitrag von CHF 1,848 Milliarden, damit konnte das Ziel – die Erhöhung des Betriebsgewinns um CHF 1,5 Milliarden – deutlich übertroffen werden. 2012 fielen die Einsparungen noch gering aus, der Beitrag belief sich auf CHF 158 Millionen. Holcim konnte dieses Ergebnis jedoch kontinuierlich verbessern und 2013 bereits einen zusätzlichen Beitrag von CHF 943 Millionen verbuchen. Für 2014 ergab sich ein Beitrag von CHF 748 Millionen.

Dank der Holcim Leadership Journey stieg der absolute Betriebsgewinn und die Betriebsgewinnmarge trotz teilweise schwierigem Marktumfeld und Sondereffekten, etwa Mergerkosten, an. Die Rendite auf das eingesetzte Kapital vor Steuern (ROIC<sub>BT</sub>) erreichte 2014 9,0 Prozent (2013: 9,1 Prozent). Der um Merger- und Restrukturierungskosten adjustierte ROIC<sub>BT</sub> stieg auf 9,4 Prozent.

### Wertschöpfung von Holcim (HVA)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Unter Ausklammerung der flüssigen Mittel.

<sup>2</sup> Kapitalkostensatz (WACC) von 11,76% vor Steuern.

### Die Holcim Leadership Journey geht weiter

Die Holcim Leadership Journey wird auf mehreren Ebenen auch über 2014 hinaus fortgesetzt, da anhaltende Kosteninflation und ein schwieriges Marktumfeld kontinuierliche Ergebnisverbesserungen erfordern. Auch nach 2014 wird der Geist der Holcim Leadership Journey andauern und die Grundprinzipien unverändert Bestand haben. Holcim wird sich kontinuierlich darauf konzentrieren, seine Performance zu steigern.

### Der Konzern will sich auf übergeordnete Bereiche und die jeweiligen Teilelemente fokussieren:

#### Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

#### Strukturelle und strategische Führung

- Proaktives Portfoliomanagement
- Übergang zu Angebots- und Nachfragestrategien mit geringerer Kapitalintensität
- Weitere Optimierung der Präsenz bei Zuschlagstoffen, Beton und Baumaterialien
- Weiterentwicklung des Abfallmanagements als Unternehmensgeschäft
- Fortsetzung der Sustainable Development Ambition

#### Operative Effizienz

- Programm zur kontinuierlichen Leistungsverbesserung mit besonderem Fokus auf Kundennutzen und Kostenführerschaft
- Schwerpunkt auf bestehende operative Projekte und Initiativen mit einer begrenzten Anzahl neuer Projekte
- Globales Talent- und Nachfolgemanagement und Förderung von Werten und Verhaltensweisen

#### Organisation und Fortschritt

- Standardisierung von Prozessen
- Abstimmung von Organisationsstrukturen
- Strukturierter und abgestimmter Leistungsmanagementansatz

## Organisation und Management

### Neuer Präsident des Verwaltungsrates und gestraffte regionale Zuständigkeiten der Konzernleitungsmitglieder

#### **Effiziente Führung und Kontrolle**

Die Corporate Governance von Holcim soll die Förderung einer transparenten und nachhaltigen Wertschöpfung durch die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten, Leitungs- und Organisationsprozesse, Performance-Überwachung und Entscheidungen zu strategischen Grundsätzen und Kontrollen gewährleisten.

Die Glaubwürdigkeit und Reputation des Konzerns beruhen auf dem Vertrauen von Anlegern, Aufsichtsbehörden, Geschäftspartnern, der breiten Öffentlichkeit sowie der Mitarbeitenden. Daher wird die Corporate Governance von Holcim stets aktuellen Entwicklungen angepasst. Die Leitlinien der Corporate Governance von Holcim sind auf den Seiten 98 bis 116 beschrieben.

Im Jahr 2014 gab es verschiedene Änderungen in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats:

Wolfgang Reitzle wurde an der Generalversammlung zum Präsident des Verwaltungsrates gewählt. Er ist seit 2012 Verwaltungsratsmitglied. Rolf Soiron, der seit 20 Jahren Mitglied des Verwaltungsrats und seit elf Jahren dessen Präsident gewesen war, stellte sich nicht zur Wiederwahl.

Jürg Oleas wurde in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist CEO der GEA Group AG, eines in Düsseldorf ansässigen Anlagen- und Maschinenbauunternehmens, das im deutschen MDAX kotiert ist.

In Übereinstimmung mit der Verordnung gegen über-

mässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wurden alle Verwaltungsratsmitglieder und die vom Verwaltungsrat vorgeschlagenen Mitglieder des Nomination & Compensation Committee einzeln von den Aktionären für eine Amtszeit von einem Jahr wiedergewählt. Erich Hunziker und Andreas von Planta stellten sich nicht zur Wiederwahl.

Im Jahr 2014 kündigte Holcim ausserdem eine Reihe von Veränderungen in der Geschäftsleitung an.

Urs Bleisch, zuvor Corporate Functional Manager und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd, wurde in die Konzernleitung berufen. Seine Aufgabenbereiche bei Holcim Technology Ltd und Holcim Group Services Ltd sowie innerhalb des Project Management Office der Holcim Leadership Journey hat er beibehalten.

Alain Bourguignon, zuvor Area Manager für Kanada, Grossbritannien und die USA sowie Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd, wurde in das gemeinsame Divestment Committee berufen, das Holcim und Lafarge im Rahmen des geplanten Zusammenschlusses gebildet haben.

Als Folge dieses Wechsels übernahm Roland Köhler, Mitglied der Konzernleitung von Holcim Ltd und zuständig für Kontinentaleuropa, auch die Verantwortung für Grossbritannien. Andreas Leu, Mitglied der Konzernleitung von Holcim und zuständig für Lateinamerika, weitete seinen Verantwortungsbereich auf die USA und Kanada aus.

**Verwaltungsrat****Wolfgang Reitzle**

Präsident des Verwaltungsrates,  
Vorsitzender Governance &  
Strategy Committee

**Beat Hess**

Vizepräsident des Verwaltungsrates

**Alexander Gut**

Vorsitzender Audit Committee

**Adrian Loader**

Vorsitzender Nomination &  
Compensation Committee

**Jürg Oleas****Thomas Schmidheiny****Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen****Dieter Spälti****Anne Wade****Sekretär des Verwaltungsrates**

Peter Doerr

**Konzernleitung****Bernard Fontana**

Chief Executive Officer

**Thomas Aebischer**

Chief Financial Officer

**Urs Bleisch**

Holcim Technology, Holcim Group  
Services, Holcim Leadership Journey

**Roland Köhler**

Europa

**Andreas Leu**

Amerika

**Bernard Terver**

Südasiens und Afrika, Naher Osten

**Ian Thackwray**

Ostasien, Ozeanien und Trading

**Länderbereichsleitung****Horia Adrian****Daniel Bach****Alain Bourguignon****Dominique Drouet****Urs Fankhauser****Kaspar E.A. Wenger****Revisionsstelle**

Ernst & Young AG

**Managementstruktur**

Siehe Organigramm Seiten 56  
und 57.

**Mutationen**

Siehe auch Corporate Governance  
Seite 98 ff.

Stand  
14. Januar 2015

Sämtliche Ernennungen wurden per 1. Oktober 2014 wirksam.

Darüber hinaus verliess Onne van der Weijde, bis 25. April 2014 Länderbereichsleiter Indien und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim, den Konzern per 1. Juni 2014. Das Mitglied der Konzernleitung Bernard Terver, verantwortlich für den indischen Subkontinent, übernahm daraufhin die direkte Verantwortung für Indien.

Dominique Drouet, CEO von Holcim Marokko, wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2015 zum Länderbereichsleiter für Afrika, Naher Osten ernannt. Er übernahm diese Verantwortung zusätzlich zu seiner lokalen Aufgabe. Javier de Benito, zuvor Länderbereichsleiter mit Verantwortung für Afrika, Naher Osten, hat sich entschlossen, Holcim zu verlassen, um eine neue Herausforderung ausserhalb des Konzerns zu übernehmen.

Jacques Bourgon hat sich entschlossen, eine neue Herausforderung ausserhalb des Konzerns zu übernehmen und hat den Konzern Ende 2014 verlassen.

### **Führungsverantwortung in Linie und Fachbereichen**

Holcim setzt auf flache Hierarchien und klare Kompetenzregelungen, sowohl auf Konzernebene als auch in den einzelnen Konzerngesellschaften, um Effizienz und Wissenstransfer im Konzern zu gewährleisten und die rasche Implementierung neuer Prozesse und Standards zu fördern.

Die operativen Einheiten unterstehen einzelnen Konzernleitungsmitgliedern, die von Länderbereichsleitern unterstützt werden. Damit die Konzerngesellschaften in ihren Märkten die Kosten- und Marktführerschaft stärken können, benötigen sie einerseits unternehmerischen Freiraum, andererseits aber auch die Unterstützung des Konzerns mit spezifischem Know-how und Vorgaben. Die Führungsverantwortlichen des Konzerns, die Regionen sowie Länder und Standorte werden regional durch Servicecenter und weltweit durch zentrale Konzernstäbe unterstützt. Diese Funktionen wurden im Zusammenhang mit der Holcim Leadership Journey (siehe Seiten 44 bis 49) noch stärker auf die Mehrwertgenerierung des Gesamtkonzerns ausgerichtet. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen lokaler Kompetenz und angemessener Unterstützung respektive Intervention seitens der Konzernzentrale zu erreichen, ist eine ständige Aufgabe.

### **Geschäftsführung mit Integrität**

Die Unternehmenskultur von Holcim beruht auf dem Grundsatz, dass bei allen Geschäftsaktivitäten mit Integrität und nach höchsten ethischen Standards gehandelt wird. Die Glaubwürdigkeit des Konzerns in den Regionen, in denen Holcim tätig ist, hängt von einer auf Fairness und Ehrlichkeit basierenden Zusammenarbeit beim Aufbau einer nachhaltigen Zukunft ab. Im Hinblick darauf hat der Konzern 2014 den Holcim Verhaltenskodex überarbeitet. Er legt die Grundsätze für die weltweite Geschäftstätigkeit fest. Der Kodex ist fest in den Werten des Konzerns verankert: Strength. Performance. Passion.

Der Verhaltenskodex von Holcim bildet den Rahmen für das Verhalten aller Mitarbeitenden. Er regelt die Geschäftstätigkeit und bietet Beispiele, an denen sich Mitarbeitende orientieren können, wenn sie bei ihrer täglichen Arbeit mit einer schwierigen Situation konfrontiert sind. Holcim verfolgt eine Null-Toleranz-Politik. Es wurden Massnahmen eingeführt, um sicherzustellen, dass die Konzerngesellschaften den Verhaltenskodex sowie das jeweilig anwendbare Recht und die entsprechenden Vorschriften einhalten. Hierzu zählen ein zentral koordiniertes Schulungsprogramm und Anleitungen zum Geschäftsverhalten, die mit dem modernen Wettbewerbs- und Antikorruptionsrecht im Einklang stehen. Schulungsprogramm und Unterlagen werden laufend an die neuesten Entwicklungen im Wettbewerbs- und Antikorruptionsrecht angepasst.

Kommunikation und Offenheit sind zentrale Elemente der Kultur der Integrität bei Holcim. Der Konzern will sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden von Holcim über die erforderlichen Tools, Ressourcen und Informationen verfügen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Daher wurde 2014 die Holcim Integrity Line eingeführt. Dieses globale Beratungs- und

Meldesystem zu Ethikfragen ergänzt die bestehenden Beratungs- und Berichterstattungsmöglichkeiten.

Der Verhaltenskodex ist auf [www.holcim.com](http://www.holcim.com) abrufbar. Jede Konzerngesellschaft ist dafür verantwortlich, dass die Prinzipien des Verhaltenskodex in die Anstellungsverträge und Schulung der Mitarbeitenden einfließen.

Eine Missachtung dieser Regeln wird nicht toleriert und zieht disziplinarische Massnahmen nach sich.

Holcim gehört zu den Schweizer Gesellschaften, die den zehn Prinzipien des UN Global Compact betreffend Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Antikorruption verpflichtet sind.

### **Business Risk Management identifiziert Risiken und Chancen**

Die Konzernstabsfunktion Group Business Risk Management unterstützt Verwaltungsrat, Konzernleitung und die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften bei der Erkennung, Beobachtung und dem Management von Risiken. Ziel ist es, wesentliche Risiken und Chancen systematisch zu erkennen. Dabei stehen eine Vielzahl strategischer und Geschäftsrisiken im Fokus. Als Teil des Risikobewertungsprozesses involviert Group Business Risk Management die Konzerngesellschaften, die Konzernfunktionen, die Konzernleitung und den Verwaltungsrat.

Erkannte Risiken werden bewertet und es werden Gegenmassnahmen vorgeschlagen, die auf der entsprechenden Ebene umgesetzt werden. Das Risikoprofil des Konzerns wird sowohl „Top-Down“ als auch „Bottom-Up“ und funktional evaluiert. Dem Verwaltungsrat wird regelmässig Bericht über wichtige Ergebnisse der Risikoanalyse und über die getroffenen Massnahmen erstattet (siehe auch Seiten 105 und 106).

### **Die Interne Revision als wichtiges Kontrollinstrument**

Die Vorgehensweise des Konzerns bei der internen Revision fusst auf dem Prinzip der Rechenschaftspflicht der Führungskräfte für Risiko- und Kontrollmanagement. Die Führungskräfte des Konzerns sind dafür verantwortlich, ein internes Kontrollsystem einzuführen, fortzuführen und zu überwachen, das die Erreichung der Unternehmensziele sowie die Erfüllung externer Auflagen und Verpflichtungen in angemessenem Umfang sicher stellt.

Die Interne Revision ist bei Holcim zuständig für:

Verfolgung der festgelegten Massnahmen im Bereich interne Revision, einschliesslich vom Audit Committee genehmigter besonderer Aufgaben oder Projekte

Überprüfung der Wirksamkeit von Governance-Prozessen zur Minimierung von Risiken

Berichterstattung zu bedeutenden Beobachtungen und Erkenntnissen gegenüber Audit Committee und Konzernleitung

Führung kompetenter Mitarbeitender mit angemessenem Wissen, Fähigkeiten, Erfahrung und Training, um die Anforderungen an die Funktion zu erfüllen

Aufrechterhaltung und Erneuerung der Methoden der Internen Revision, falls notwendig

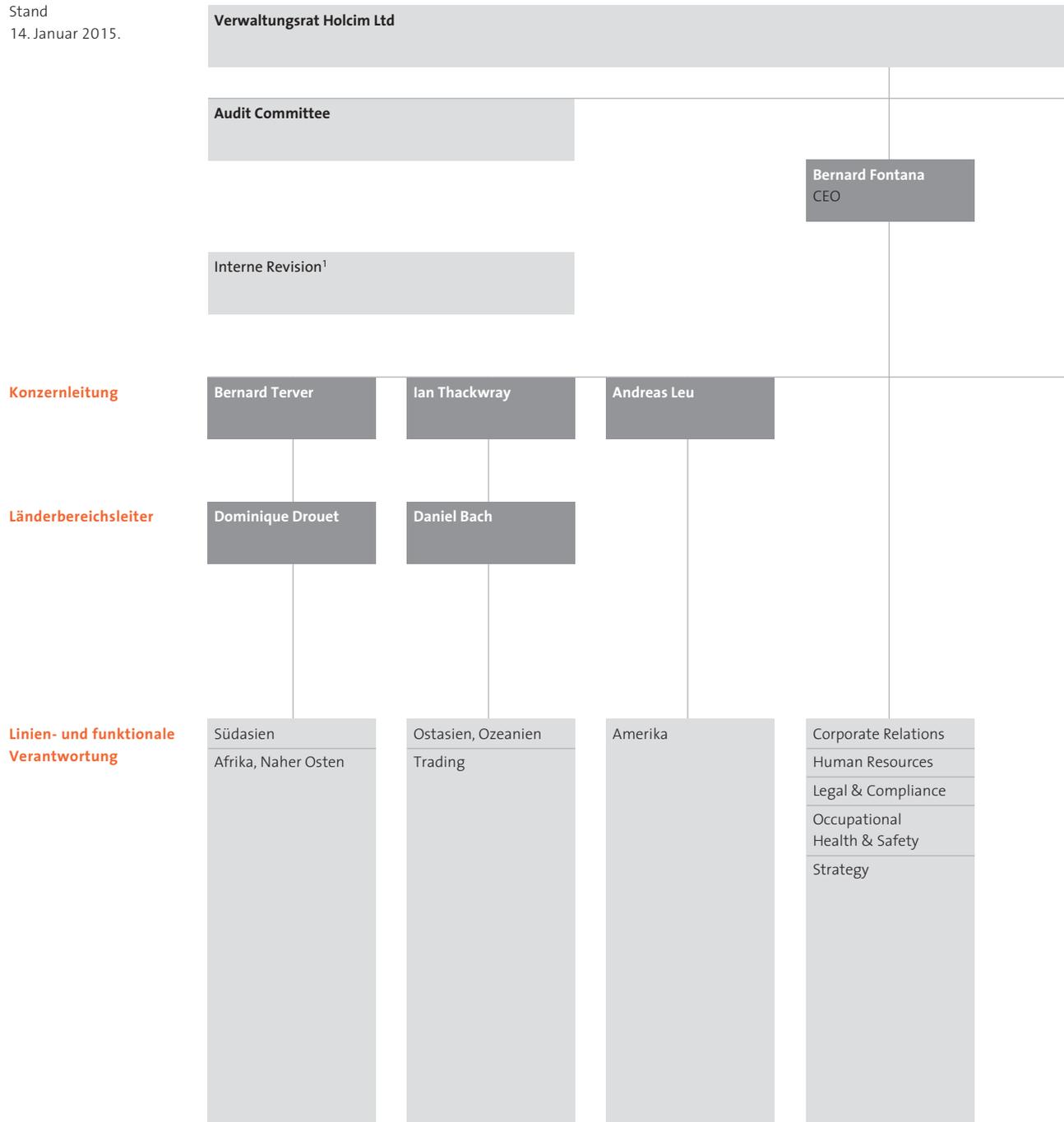
**Ausrichtung auf gemeinsame Ziele**

Leistungen werden systematisch gemessen. Die Entschädigungssysteme sollen die Führungskräfte zu überdurchschnittlichem Einsatz und hohen Leistungen motivieren. Für die oberen Führungskader besteht ein einheitliches, variables Vergütungssystem. Dabei werden nicht nur finanzielle Zielsetzungen, sondern auch individuelle Ziele in die Salärberechnung einbezogen (siehe auch Entschädigungsbericht auf den Seiten 118 bis 130). Die variable Entschädigung wird zu einem bedeutenden Teil in Aktien von Holcim ausbezahlt, die einer Sperrfrist von drei bis fünf Jahren unterliegen. Mit diesem Programm wird die gemeinsame Ausrichtung auf langfristige Leistungs- und Wertsteigerungen des Konzerns gestärkt.

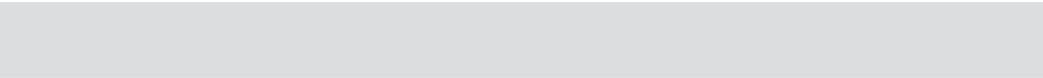
Das interne Kontrollsystem (IKS) für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den Anforderungen gemäss Art. 728a des Schweizerischen Obligationenrechts und des Schweizer Prüfungsstandards 890 hat sich bewährt. Es behandelt vermehrt auch Fragen der unternehmerischen Ethik und Integrität.

# Organigramm

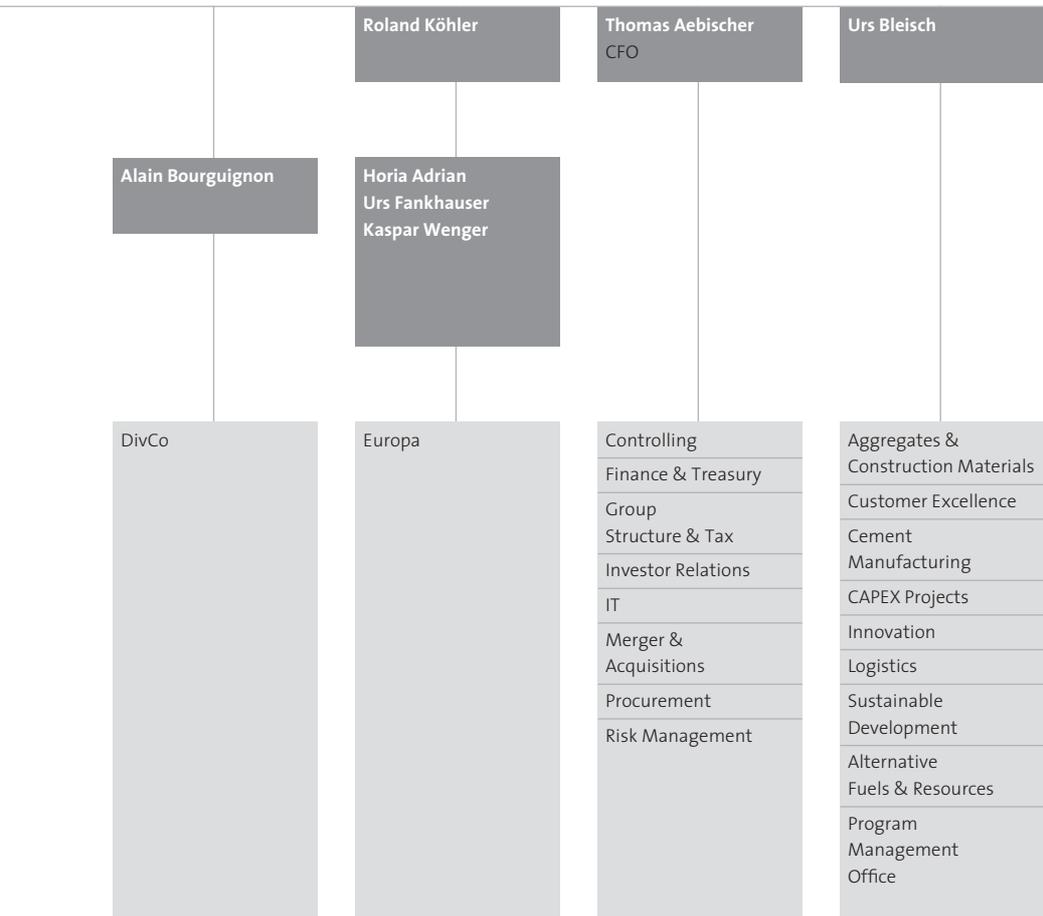
Stand  
14. Januar 2015.



<sup>1</sup> Interne Revision berichtet an das Audit Committee



Governance & Strategy Committee  
 Nomination & Compensation Committee



## Innovation

Innovationen sind für Holcim von grundlegender Bedeutung – um für Kunden und den gesamten Konzern Mehrwert zu schaffen. Von der Produkttechnologie über nachhaltiges Bauen bis hin zu Geschäftsmodellen: Holcim versteht Innovation ganzheitlich.

Innovation hört nicht bei den zentralen Produkten des Konzerns auf. Holcim will bei der Förderung von Nachhaltigkeit während des gesamten Lebenszyklus von Gebäuden eine Führungsrolle übernehmen. Dabei ist es das Ziel, entlang der gesamten Lieferkette eine maximale Kosteneffizienz zu erreichen, indem Anforderungen der Kunden besonders gut erfüllt und Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Bauwesen angeboten werden. Holcim erreicht dies durch die Förderung einer Innovationskultur, in der Mitarbeitende zusammenarbeiten und sich mit Leidenschaft für Innovationen engagieren.

### **Nachhaltiges Bauen**

Holcim konzentriert sich beim Thema nachhaltiges Bauen auf die Anwendung seiner Baustoffe bei Kunden und hat sich zum Ziel gesetzt, dabei den gesamten Lebenszyklus abzudecken. Ebenso grossen Wert legt Holcim darauf, seine Partner – seien es Immobilieninvestoren und -entwickler, lokale Gemeinschaften oder die Bewohner der Gebäude selbst – bei der nachhaltigen Wertschöpfung zu unterstützen. Als ein führendes Unternehmen der Baubranche sieht Holcim es als seine Verantwortung an, sich zu effizienter Ressourcennutzung und ökologisch und sozial verantwortungsbewusstem Handeln zu verpflichten. Dabei beschränkt sich der Konzern nicht nur auf seine eigenen Aktivitäten. Das Portfolio im Bereich nachhaltiges

Bauen ist ein wesentlicher Bestandteil zur Erreichung des im Rahmen der Holcim Sustainable Development Ambition 2030 formulierten Ziels, ein Drittel des Nettoverkaufsertrags durch nachhaltigkeitsorientierte Lösungen zu generieren.

### **Patentmanagement**

Holcim leitet seine Patentstrategie aus seiner Geschäfts- und Innovationsstrategie ab. Der Konzern patentiert Innovationen, um seine Position als bevorzugter Lösungsanbieter zu stärken und um Wettbewerbsvorteile in strategisch bedeutsamen Innovationsbereichen zu sichern. Für jeden einzelnen Bereich werden dabei eigene Patentstrategien verfolgt. Ein optimal abgestimmter Innovationsprozess sorgt für eine starke Verbindung zwischen Innovations- und Patentmanagement und schützt so das geistige Eigentum. Heute besitzt Holcim rund 60 Patentfamilien und rund 450 erteilte Patente oder Patentanmeldungen. Damit gehört der Konzern auch bei der Patentierung zu den weltweit führenden Zementunternehmen.

### **Geschäftsmodellinnovation**

Geschäftsmodellinnovationen sind für Holcim ein strategischer Schwerpunkt und eine wichtige Voraussetzung für langfristigen Erfolg. Innovative Geschäftsmodelle ergänzen Produktneueinführungen und liefern neue Ansätze für Wertschöpfung und Wertsteigerung,

### Die sechs Innovationsfelder von Holcim

Die sechs Innovationsfelder von Holcim						Innovationsfelder
1. Integrierte Marktlösungen	2. Neue Materialien und Funktionalitäten	3. Wege zur CO <sub>2</sub> -Reduktion	4. Lösungen zur Energieeinsparung	5. Verwertung von Reststoffen	6. Schlanker, sauberer und effizienter Betrieb	
Wertvermehrung durch die Kombination von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen	Wertvermehrung durch neue Materialien und verbesserte Funktionalitäten	Wertvermehrung durch die Verringerung des CO <sub>2</sub> -Fussabdrucks im gesamten Lebenszyklus eines Bauwerks	Wertvermehrung durch geringeren Energieverbrauch oder nachhaltige Energiequellen	Wertvermehrung durch Ergreifen neuer Gelegenheiten im Abfall- und Wiederverwertungsgeschäft	Wertvermehrung durch schlankere Anlagen, höhere Effizienz sowie verminderte Emissionen und Abfälle	Ziele

© Holcim Ltd

welche die gesamte Wertschöpfungskette im Bauwesen einbeziehen. Um künftige Herausforderungen zu bewältigen, hat Holcim einen systematischen Ansatz zur Innovation von Geschäftsmodellen entwickelt. Ziel dieses Prozesses ist es, Innovatoren bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle zu unterstützen und so das gesamte Innovationspotenzial im Konzern auszuschöpfen.

#### Fokus auf sechs Innovationsfelder

Holcim konzentriert sich nach wie vor auf sechs strategische Innovationsfelder mit dem grössten Wertschöpfungspotenzial. In den folgenden Abschnitten werden einige Innovationsbeispiele aufgeführt:

#### 1. Integrierte Marktlösungen

##### ACC, Indien: Green Building Centres

Indien sieht sich mit erheblicher Wohnraumknappheit konfrontiert. Viele der bestehenden Häuser wurden von unqualifizierten Arbeitern mit minderwertigen Baumaterialien errichtet. Die ACC Green Building Centres bieten eine einfache Komplettlösung für den Bau von preiswertem Wohnraum in ländlichen Regionen. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist die Kombination

aus lokal hergestellten, einfach zu verwendenden Bauprodukten mit Schulungen, wie diese Produkte im ländlichen Umfeld hergestellt und angewendet werden können. Die Bauprodukte werden in den Green Building Centres auf eigenen Industriemaschinen und von im Zentrum geschulten Arbeitern gefertigt. So werden Arbeitsplätze geschaffen und die Kompetenzen der Menschen vor Ort erweitert. Diese einfachen Bauprodukte ermöglichen komfortable, sichere und erschwingliche Wohnlösungen. Mit den Schulungen in den Green Building Centres eignen sich die Bauherren nicht nur die erforderlichen Fähigkeiten an, um ein Haus für sich selbst zu bauen. Sie erhalten auch das handwerkliche Rüstzeug, um ihr eigenes Unternehmen auf- und auszubauen. Nachhaltige Bautechniken werden durch den Einsatz von Baustoffen aus der Region und durch die Einbindung alternativer Materialien wie Flugasche gefördert. Dies trägt dazu bei, die CO<sub>2</sub>-Emissionen deutlich zu verringern. Diese Initiative ist ein Beispiel sowohl für eine Geschäftsmodellinnovation als auch eine nachhaltigkeitsorientierte Lösung. Sie verringert die Umweltbelastung und sorgt für positive sozio-ökonomische Fortschritte in den Gemeinden, in denen Holcim tätig ist.

## 2. Neue Materialien und Funktionalitäten

### Holcim Frankreich: Hochleistungsbeton

Mit der Einführung von Opticeo® hat Holcim Frankreich eine innovative Lösung für den Markt für Hochleistungsbeton mit hoher Lebensdauer entwickelt. Dieses Produktportfolio umfasst zudem Dienstleistungen, wie die Unterstützung bei der Entwicklung des geeigneten Mischverhältnisses und bei Leistungsprüfungen. Diese Innovation wurde konzipiert für Betongebäude, für den Tiefbau oder technische Bauwerke, sowie als bereits vorgemischtes einsatzbereites hydraulisches Bindemittel für Betonfertigteile. Seine Farbe ermöglicht zudem die Produktion von hellem Beton.

## 3. Wege zur CO<sub>2</sub>-Reduktion

### Holcim Schweiz: alternative mineralische Bindemittel für Komposit-Zemente

Derzeit werden neue, massgeschneiderte Zementsorten entwickelt, bei denen alternative mineralische Bindemittel wie etwa Mischungen aus Gummigranulat zur Anwendung kommen. Diese neuen, massgeschneiderten Zementsorten kommen in Magerbeton und in Beton für Bauanwendungen ohne besondere Haltbarkeitsanforderungen zum Einsatz. Dabei geht es darum, neue Arten von Komposit-Zementen mit alternativen mineralischen Komponenten zu entwickeln, die direkt mit dem Zementklinker und anderen Bestandteilen gemahlen oder gemischt werden. Die Verwendung alternativer, halb-reaktiver Materialien direkt in der Zementproduktion senkt die CO<sub>2</sub>-Emissionen und schont die natürlichen Rohstoffe. So entsteht langfristig eine nachhaltige Lösung. Damit kann der Materialzyklus für Baustoffe wie Zement und Beton geschlossen und eine unnötige Deponierung vermieden werden.

## 4. Lösungen zur Energieeinsparung

### Verbesserung der Ventilatoreffizienz

Die Umsetzung von Niedrigenergie Lösungen wie etwa die Verbesserung der Ventilatoreffizienz durch Online-Mess- und Überwachungsinstrumente wurde auch 2014 erfolgreich fortgesetzt. In 34 Konzerngesellschaften wurde diese Lösung bereits adaptiert, womit nun 93 Prozent aller grösseren Ventilatoren des Konzerns einbezogen sind. Zum Jahresende lag die Umsetzungsrate im gesamten Konzern bei 80 Prozent. Holcim hat sich zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft derartige Lösungen vielfältig einzusetzen, um leistungsschwache Anlagen zu identifizieren, die erforderlichen Massnahmen zu ergreifen und damit den Verbrauch an elektrischer Energie deutlich zu verringern.

## 5. Verwertung von Reststoffen

### **Ecorec Osteuropa: Mobile Sortieranlage für festen Siedlungsabfall**

Der Siedlungsabfall in Osteuropa wird weitgehend auf Mülldeponien entsorgt. Ecorec, Holcims Entsorgungsunternehmen in der Region, bietet mobile Sortieranlagen für Unternehmen, die Siedlungsabfälle entsorgen. Die mobilen Sortieranlagen sorgen für Flexibilität und weiten die Dienstleistungen zur Abfallaufbereitung aus. Auf diese Weise können die Unternehmen die wertvollen Abfälle, die sich recyceln lassen, aussortieren. Der verbleibende nützliche Restanteil wird dann zu ecorec gebracht und dort in Aufbereitungsanlagen zu alternativen Brennstoffen verarbeitet. So profitiert Holcim von einer stabilen langfristigen Versorgung mit alternativen Brennstoffen und unterstützt gleichzeitig die Verringerung von auf Mülldeponien entsorgtem Abfall.

## 6. Schlanker, sauberer und effizienter Betrieb

### **Walzengetriebene vertikale Walzenmühle**

Im Einklang mit dem neuen Konzept für vertikale Walzenmühlen wurden zusammen mit einem der führenden Ausrüstungsanbieter in Frankreich erfolgreich Modifikationen und Optimierungen entwickelt. Das Fachwissen beider Parteien über die Mühlen führte zur Umsetzung von Veränderungen im Design, welche die hochwertige Produktion von hochfestem normalem Portlandzement bei gleichzeitig effizienterer Nutzung elektrischer Energie weiterhin ermöglichen. Die erste walzengetriebene vertikale Walzenmühle wurde nach und nach in Betrieb genommen. Dies ist die weltweit erste Anwendung dieses Mühlentyps für die Produktion von hochfestem normalem Portlandzement.

### **Holcim Innovation Fund**

Der Holcim Innovation Fund ist ein wesentlicher Antrieb für die Förderung von Innovationen im Konzern und für die Stärkung der Innovationskultur. Verschiedene strategische Innovationsinitiativen aus aller Welt wurden finanziert, um Lösungen zu entwickeln, die vielfältig angewendet werden können, um so Wachstum und Mehrwert für Kunden zu schaffen.

## Kapitalmarktinformationen

Die Holcim Leadership Journey gewann 2014 weiter an Dynamik und sorgte für einen deutlichen Beitrag zum Ergebnis des Konzerns. Die robuste Erholung in den Vereinigten Staaten und Grossbritannien sowie die verbesserte Konjunktur in aufstrebenden Märkten wie Indien oder Mexiko wurde beeinträchtigt von der Entwicklung in Kontinentaleuropa. Mit einem Gesamtbeitrag von mehr als CHF 1,8 Milliarden wurde das Ziel der Holcim Leadership Journey von CHF 1,5 Milliarden deutlich übertroffen. In der Folge stieg die um Merger- und Restrukturierungskosten bereinigte Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROIC<sub>BT</sub>).



Die Entwicklung der Aktienmärkte blieb auch 2014 unbeständig. Weltpolitische Spannungen, die schwächere Konjunktur in Europa und der Verfall des Ölpreises seit Ende 2014 verhinderten eine stabilere Entwicklung. Die Aktienkurse erholten sich leicht im Laufe des Jahres, gerieten jedoch im Oktober durch dramatische Verkäufe massiv unter Druck. Grund waren zum einen die steigende Unsicherheit über die Entwicklung der Weltwirtschaft sowie Sorgen, die amerikanische Notenbank werde die Zinsen früher als erwartet anheben. Der Aktienkurs von Holcim startete im Rahmen der Marktentwicklung in das Jahr und stieg dann nach der Ankündigung des Zusammenschlusses mit Lafarge deutlich an. Nach einem Hoch bei CHF 82,80 Anfang Juni lag der Kurs Ende des Jahres bei CHF 71,35 - eine Entwicklung, die leicht schlechter war als die des SMI. Das durchschnittliche Handelsvolumen betrug 2014 rund 1,1 Millionen Aktien pro Tag.

#### Kotierungen

Holcim ist an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die Aktien der Gesellschaft werden im Main Standard der SIX Swiss Exchange gehandelt. Jede Aktie hat ein Stimmrecht. Per Jahresende 2014 betrug die Börsenkapitalisierung der Gesellschaft rund CHF 23,3 Milliarden.

#### Zusatzangaben

ISIN	CH0012214059
Valorennummer	1221405
Telekurs-Kürzel	HOLN
Bloomberg-Kürzel	HOLN VX
Thomson Reuters-Kürzel	HOLN.VX

**Verteilung der Aktien und Aktionäre**

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

**Geografische Verteilung**

Schweiz	46%
Übrige Länder	23%
Dispobestand	31%

**Aktionäre nach Anzahl eingetragener Aktien**

1–100	8 797
101-1 000	27 574
1 001-10 000	5 165
10 001-100 000	477
> 100 000	104

**Free Float**

Der Free Float gemäss Definition der SIX Swiss Exchange beträgt 69 Prozent.

**Dividendenpolitik**

Die Dividendenausschüttung erfolgt jährlich. Im Jahr 2003 legte der Verwaltungsrat fest, dass ein Drittel des Konzerngewinns – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – ausgeschüttet werden soll. Für das Geschäftsjahr 2014 beantragt er eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1.30 pro Namenaktie. Die Ausschüttung ist für den 17. April 2015 vorgesehen.

**Gewichtung der Holcim-Namenaktie in ausgewählten Aktienindices**

Index	Gewichtung in %
SMI, Swiss Market Index	1,49
SPI, Swiss Performance Index	1,26
SLI, Swiss Leader Index	3,19
BEBULDM, BE500 Building Materials Index	20,30
SXOP, Dow Jones STOXX 600 Construction	8,17
FTSE4Good Europe Index	0,25

Quellen:  
Bloomberg, FTSE Index Company, Stand Ende Dezember 2014.

**Informationen zur Holcim-Namenaktie**

Weitere Informationen zur Holcim-Namenaktie sind zu finden unter: [www.holcim.com/investors](http://www.holcim.com/investors).

**Kennzahlen Holcim-Namenaktie**

Nominalwert CHF 2	2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011	2010
Anzahl ausgegebene Aktien	327 086 376	327 086 376	327 086 376	327 086 376	327 086 376
Anzahl dividendenberechtigte Aktien	327 086 376	327 086 376	327 086 376	327 086 376	327 086 376
Anzahl Aktien bedingtes Kapital <sup>2</sup>	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350
Anzahl eigene Aktien	1 219 339	1 522 510	1 736 538	7 270 081	7 131 083
Börsenkurse in CHF					
Höchst	83	79	68	76	85
Tiefst	62	63	49	43	60
Durchschnitt	73	69	58	60	71
Marktkapitalisierung (CHF Mrd.)	23,3	21,8	21,9	16,4	23,1
Handelsvolumen (Mio. Aktien)	266,8	215,0	231,4	357,6	378,8
Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF <sup>3</sup>	3,95	3,91	1,89	0,86	3,69
Cash-Gewinn pro dividenden- berechtigte Aktie in CHF <sup>4</sup>	7,67	8,56	8,16	8,61	11,44
Konsolidiertes Eigenkapital pro Aktie in CHF <sup>5</sup>	53,49	49,77	50,52	52,62	56,57
Ausschüttung/Dividende pro Aktie in CHF	1,30 <sup>6</sup>	1,30	1,15	1,00	1,50
Dividendenrendite (%)	1,79	1,88	1,97	1,67	2,11

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.

<sup>2</sup> Reservierte Aktien für Wandelanleihen.

<sup>3</sup> Der Gewinn pro Aktie wird basierend auf dem Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – und der gewichteten Anzahl ausstehender Aktien berechnet (siehe Erläuterung 16).

<sup>4</sup> Der Cash-Gewinn pro Aktie wird basierend auf der Geldflussrechnung und der gewichteten Anzahl ausstehender Aktien berechnet.

<sup>5</sup> Basierend auf dem Eigenkapital – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – und der Anzahl dividendenberechtigter Aktien (abzüglich eigene Aktien) per 31. Dezember.

<sup>6</sup> Vorschlag des Verwaltungsrates für eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven.

**Bedeutende Aktionäre**

Informationen zu den bedeutenden Aktionären sind auf Seite 234 zu finden.

**Offenlegung von Beteiligungen**

Gemäss Art. 20 des Bundesgesetzes über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz) muss jedermann, der direkt, indirekt oder in gemeinsamer Absprache mit Dritten Aktien einer Gesellschaft mit Sitz in der Schweiz, deren Beteiligungspapiere mindestens teilweise in der Schweiz kotiert sind, für eigene Rechnung erwirbt oder veräussert und dadurch den Grenzwert von 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33 $\frac{1}{3}$ , 50, oder 66 $\frac{2}{3}$  Prozent der Stimmrechte, ob ausübbar oder nicht, erreicht, unter- oder überschreitet, dies der Gesellschaft und den Börsen, an denen die Beteiligungspapiere kotiert sind, melden. Die Offenlegung der bedeutenden Aktionäre erfolgt auf Seite 234.

**Eintragung ins Aktienregister und Stimmrechtsbeschränkungen**

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

**Aktuelles Rating (Februar 2015)**

	Standard & Poor's	Fitch	Moody's
Langfristiges Rating	BBB, Ausblick stabil	BBB, Ausblick stabil	Baa2, Ausblick negativ
Kurzfristiges Rating	A-2	F2	P-2

**Termine für die finanzielle Berichterstattung**

Generalversammlung	13. April 2015
Ex-Datum	15. April 2015
Ausschüttung	17. April 2015
Resultate zum ersten Quartal 2015	5. Mai 2015
Halbjahresresultate 2015	29. Juli 2015

# 2

# NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Umweltengagement und  
soziale Verantwortung >>68  
Mitarbeitende >>74

INDIEN  
MUMBAI



## REGION INDIEN

Holcim verfügt auf dem indischen Subkontinent über bedeutende Kapazitäten. Die positive Konjunkturdynamik Indiens ist ein Schlüssel des Erfolgs für den Konzern. Die beiden grössten Konzerngesellschaften der Region, Ambuja Cements und ACC, verfügen über mehr als 60 Millionen Tonnen Zementkapazitäten.

## Umweltengagement und soziale Verantwortung

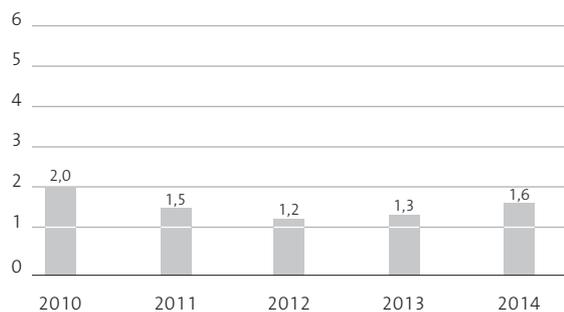
Holcim will nachhaltigen Mehrwert für alle relevanten Anspruchsgruppen schaffen. Deshalb strebt der Konzern ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen wirtschaftlicher Wertschöpfung, Umweltengagement und sozialer Verantwortung an. Holcim wurde regelmässig für die in diesem Bereich durchgeführten Massnahmen ausgezeichnet.

### Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz – Sich der Herausforderung stellen

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz haben bei Holcim oberste Priorität. Holcim möchte als führender Arbeitgeber gelten, der integer und transparent berichtet und sich aufrichtig für die Gesundheit und Sicherheit seiner Mitarbeitenden einsetzt. Daher konzentriert sich der Konzern seit Jahren auf seine Berichtskultur und auf den Aufbau von Vertrauen im gesamten Konzern. Diese Veränderungen spiegeln sich inzwischen auch in den Zahlen wider. Seit Holcim die Meldung kritischer Vorfälle eingeführt hat, ist die Zahl der gemeldeten Vorfälle von 10 auf

100 pro Jahr gestiegen. Holcim ist der Ansicht, dass heute nicht mehr Vorfälle als früher auftreten, sondern dass der Konzern nur mehr darüber erfährt. Dieser Fortschritt in der Berichtskultur zeigt sich bei den wichtigen Leistungsindikatoren zur Sicherheit. Dies sind vor allem die Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen, LTIFR, und die totale Häufigkeitsrate aller Unfälle, TIFR, mit 1,6 bzw. 4,8 in 2014. Im Berichtsjahr verloren 25 Personen bei Tätigkeiten für Holcim ihr Leben; davon waren 20 indirekt über Subunternehmer oder Dienstleister beschäftigt. Von diesen 25 Personen waren sieben Opfer von Verkehrsunfällen ausserhalb der Werke. Weitere 16 Personen, die nicht in Verbindung zu Holcim standen, kamen bei Verkehrsunfällen unter Beteiligung von Fahrzeugen, die Holcim-Produkte transportierten, ums Leben. Der Konzern bedauert jeden einzelnen dieser Todesfälle zutiefst. Diese Zahlen für 2014 sind zweifellos enttäuschend. Mit Hilfe der neuen Berichtskultur ist Holcim jedoch nun in der Lage, besser als je zuvor zu verstehen, wie die Situation wirklich ist. Der Konzern hat nun die Möglichkeit, eine umfassende Analyse der Gefahren vorzunehmen und Ressourcen gezielt zur Bekämpfung dieser Risiken einzusetzen. Genau darauf liegt gegenwärtig bei Holcim der Fokus.

### Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen



<sup>1</sup> Die Häufigkeitsrate wird wie folgt berechnet:  
 Anzahl unfallbedingte Absenzen × 1 000 000 : Gesamtarbeitsstunden.  
 Die Angaben beinhalten alle Betriebsstätten.

Die Programme und Initiativen des Konzerns ermöglichen die zielgerichtete Unterstützung, wenn spezifische und individuelle Verbesserungen in Konzerngesellschaften erforderlich sind. Dazu gehört auch das Directives Assessments-Programm, das die Kompetenz und das Verständnis der einzelnen Konzerngesellschaften in Bezug auf die Identifizierung von Gefahren und das Risikomanagement bewertet. Mit dem Design Safety and Construction Quality-Programm kann Holcim zielgerichtete Unterstützung bei den Risiken leisten, die mit grossen Gefahren wie Bränden oder Explosionen oder mit geotechnischer und struktureller Integrität verbunden sind. Auf diese Weise können Probleme in der Entwurfs-, Konstruktions- und Betriebsphase von Steinbrüchen und Produktionsanlagen direkt an der Wurzel angegangen werden.

Auf übergeordneter Ebene fördert Holcim weiterhin die Bedeutung der Führungsqualitäten von Linienvorgesetzten. Zu ihren Aufgaben gehört es, mit gutem Beispiel voranzugehen, positive Verhaltensweisen auf allen Ebenen des Konzerns zu fördern und weiterhin intensiv darauf hinzuwirken, die Kompetenz der Funktion Gesundheit und Arbeitssicherheit zu stärken. Zudem hat der Konzern die Einführung des Road Safety Improvement-Programms fortgesetzt. Damit sollen die Leistungen in Bereichen wie Fahrzeugmanagement, Führung und Engagement, Fahrer-, Subunternehmer- und Fahrtenmanagement sowie Strassen- und Verkehrsbedingungen an den konzerneigenen Standorten verbessert werden.

Mit den jährlichen Sicherheits-Awards förderte Holcim nach wie vor eine Unternehmenskultur, in der herausragende Leistungen im Bereich Sicherheit anerkannt und zum Wohle aller vermittelt werden. Der Konzern vergibt zum dritten Mal in Folge auf regionaler und globaler Ebene Auszeichnungen für Best Practices. Die entsprechenden Initiativen werden auch in anderen Bereichen des Konzerns repliziert.

Alle Massnahmen von Holcim zu Fragen der Gesundheit und Arbeitssicherheit zielen darauf ab, im gesamten Konzern eine unfallfreie Arbeitsumgebung zu schaffen. Nach Auffassung von Holcim handelt es sich dabei nicht nur um ein erstrebenswertes Ziel, mit dem bessere Leistungen gefördert werden sollen. Es ist vielmehr ein erreichbares Ziel, und der Konzern wird unermüdlich darauf hinarbeiten.

#### **Holcim – Anbieter nachhaltiger Lösungen**

Im Einklang mit der Unternehmensvision von Holcim, „das Fundament für die Zukunft der Gesellschaft zu legen“, hat der Konzern 2014 seine Nachhaltigkeitsstrategie überarbeitet und die Holcim Sustainable Development Ambition 2030 entwickelt. Ziel ist es, das Interesse an innovativen und nachhaltigkeitsorientierten Lösungen und deren Umsetzung deutlich zu erhöhen.

Bis 2030 will Holcim ein Drittel seines Umsatzes mit einem Portfolio von nachhaltigkeitsorientierten Produkten und Dienstleistungen generieren. Diese haben nachweisbare Vorteile im Bereich Nachhaltigkeit. Sie sind als Lösungen definiert, die im Vergleich zu den aktuellen Standards während der Herstellung und/oder bei der Nutzung und Entsorgung von Gebäuden und anderen Infrastruktureinrichtungen herausragende ökologische und soziale Leistungen bieten.

Die Sustainable Development Ambition 2030 beinhaltet eine Reihe von End- und Zwischenzielen, mit denen Holcim drei Schwerpunktbereiche angehen will: Klima, Ressourcen und Gemeinschaften.

### **Klima – Massnahmen zur Beschränkung des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks während des gesamten Lebenszyklus**

Holcim setzt sich mit vielfältigen Massnahmen kontinuierlich dafür ein, seine CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verringern, etwa durch die Verbesserung der Energieeffizienz seiner eigenen Betriebe und durch den Austausch fossiler Brennstoffe gegen kohlenstoffärmere Alternativen. Holcim hat sich verpflichtet, seine CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Tonne Zement bis 2015 um 25 Prozent gegenüber dem Referenzjahr 1990 zu senken. Der Konzern ist auf gutem Weg, dieses Ziel zu erreichen. Aktuell ist Holcim mit den geringsten CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Tonne Zement führend in der Branche. Details zu den Emissionszahlen für 2014 werden Mitte 2015 auf [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable) veröffentlicht.

Die Herausforderung des globalen Klimawandels erfordert jedoch eine gemeinschaftliche, weiterreichende Reaktion.

Als verantwortungsbewusstes Unternehmen verfolgt Holcim den Ansatz, im Hinblick auf die Nachhaltigkeit über die Unternehmensgrenzen hinauszugehen und die gesamte Wertschöpfungskette einzuschliessen. Während des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verringern. Daher konzentriert sich Holcim nicht nur auf die eigenen Aktivitäten, sondern nimmt seine Verantwortung wahr, bei allen Elementen der Wertschöpfungskette grössere Nachhaltigkeit zu erreichen.

Bis 2030 will Holcim die absoluten CO<sub>2</sub>-Nettoemissionen während des gesamten Lebenszyklus seiner Produkte auf dem Niveau von 2013 halten. Dazu darf Holcim seinen CO<sub>2</sub>-Fussabdruck nicht vergrössern, unabhängig vom erwarteten Wachstum beim Volumen an produziertem Zement. Der Konzern erkennt, dass jegliche betriebsbedingten Emissionssteigerungen durch Produkte, Dienstleistungen und Lösungen kompensiert werden müssen, die die Emissionen von Gebäuden, Infrastruktur und Transport verringern. Holcim übernimmt somit eine Vorreiterrolle in seiner Branche. Als erstes Unternehmen überwacht der Konzern nicht nur die CO<sub>2</sub>-Reduzierungen auch ausserhalb der eigenen Aktivitäten und legt darüber Rechenschaft ab, sondern hat auch ein Ziel für die absoluten Emissionen definiert.

Ein wichtiges Element ist dabei die Unterstützung des zunehmenden Trends hin zu Transparenz und die Förderung fundierter Entscheidungen von Kunden und Planern. Holcim nutzt verschiedene Instrumente, um Kunden transparente Informationen zu bieten. Beispiele hierfür sind das Product Carbon Footprint Tool zur Nachverfolgung der produktinhärenten Emissionen sowie die Environmental Product Declarations (EPD), die transparente Informationen zu verschiedenen Umweltthemen liefern.

**Ressourcen – Messbare Ziele für langfristige Verbesserungen**

Holcim ist sich bewusst, dass der Geschäftserfolg des Konzerns abhängig ist von der Natur und von Ökosystemen. Darum hat sich der Konzern sehr klare Ziele in Bezug auf die Verringerung der Abhängigkeit von Primärrohstoffen und das nachhaltige Management natürlicher Ressourcen und Ökosysteme gesetzt.

Bis 2030 will Holcim 1 Milliarde Tonnen an Sekundärrohstoffen verwenden und damit rund 25 Prozent der benötigten Primärrohstoffe ersetzen.

Holcim wird fossile Brennstoffe stärker durch alternative Energiequellen ersetzen und vermehrt industrielle Nebenprodukte wie Flugasche und Hüttensand nutzen. Ausserdem wird der Konzern anstelle natürlicher Ressourcen mehr Bau- und Abrisschutt verwenden. Diese Abfalllösungen stellen zudem einen wertvollen Dienst für die lokalen Gemeinden dar. Der Konzern bietet ihnen so eine verantwortungsvolle Lösung für das stetig wachsende Abfallproblem.

Holcim plant, bis 2030 in wasserarmen Gebieten eine positive Auswirkung auf die Wasserressourcen herbeizuführen. Die Ressource Wasser wird an allen Werksstandorten von Holcim weltweit genutzt, und Holcim ist sich bewusst, wie wertvoll diese Ressource ist. Holcim hat in Partnerschaft mit der International Union for Conservation of Nature (IUCN) ein Wassermanagementsystem für alle Geschäftsbereiche weltweit entwickelt und umgesetzt. 2013 kündigte Holcim das Ziel an, den Wasserverbrauch ausgehend von einem Vergleichswert aus dem Jahr 2012 bis 2020 um 20 Prozent zu senken.

Bis 2030 möchte Holcim eine positive Veränderung der Biodiversität bewirken. Bis 2020 will der Konzern ein Berichtssystem für Biodiversität nutzen, das er gemeinsam mit der IUCN entwickelt hat. Dieses System dient dazu, Abbaustandorte anhand einer Reihe von Indikatoren zu messen und über die jährlichen Verbesserungen beim Biodiversitäts-Management zu berichten.

### **Gemeinschaften – Positive gesellschaftliche Auswirkungen und Unternehmensrenditen fördern**

Holcim erkennt, dass marktbasierete Lösungen, die soziale Themen angehen, sowohl für den Konzern als auch für die Gesellschaft Vorteile mit sich bringen und Werte für alle schaffen. Bis 2030 plant Holcim mit integrierten Geschäftslösungen und strategischen sozialen Investitionen die Lebensqualität – insbesondere im Hinblick auf Existenzgrundlage und Unterkunft – von 100 Millionen Menschen an der Basis der Wohlstands-Pyramide verbessern.

Integrierte Geschäftslösungen gehen soziale Probleme als Geschäftsmöglichkeiten an. Mithilfe seiner Kernkompetenzen und seines Know-how kann Holcim die Lebensbedingungen einkommensschwacher Gemeinschaften verbessern und gleichzeitig den Zugang zu seinen Produkten, Dienstleistungen und Lösungen so erweitern, dass dabei Mehrwert für alle entsteht.

Damit diese Initiativen erfolgreich sein können, müssen sie profitabel und strategisch sinnvoll sein, soziale Bedürfnisse ansprechen, messbare Vorteile für das Unternehmen mit sich bringen und die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen voranbringen. Beispiele sind Lösungen zur Schaffung von preiswertem Wohnraum und sanitären Anlagen für einkommensschwache Kunden sowie zur Förderung von Kleinstunternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen in Verbindung zum Kerngeschäft stehen und die die Produktionsanlagen von Holcim versorgen.

Integrierte Geschäftsinitiativen sollen traditionelle CSR-Programme ergänzen und nicht ersetzen, denn nicht alle sozialen Bedürfnisse lassen sich mit marktbasiereten Lösungen erfüllen. Strategische soziale Investitionen sind nach wie vor von hoher Bedeutung. Mit ihnen soll die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessert werden, indem das Startkapital für Aktivitäten bereitgestellt und die Kompetenz von lokalen Anspruchsgruppen

gestärkt werden. Soziale Investitionen werden als strategisch eingestuft, wenn sie sich auf die Bedürfnisse lokaler Gemeinschaften konzentrieren, in enger Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen umgesetzt werden und auf den Kenntnissen und Vermögenswerten des Kerngeschäfts aufbauen.

2014 investierten Konzerngesellschaften von Holcim mehr als CHF 30 Millionen in soziale Projekte, von denen mehrere Millionen Menschen direkt oder indirekt profitierten.

Eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Anspruchsgruppen ist für Holcim unerlässlich. Sie sorgt für gegenseitigen Respekt und Vertrauen. Holcim pflegt in verschiedenen Foren den kontinuierlichen Austausch, unter anderem in Nachbarschaftsforen, bei formalen Dialogen, an Tagen der offenen Tür und im Rahmen von lokalen Partnerschaften. Zu diesem Zweck sind alle Konzerngesellschaften aufgefordert, konkrete Pläne für die Zusammenarbeit mit den Standortgemeinden zu formulieren.

### **Andere Nachhaltigkeitsaspekte**

Während sich die Holcim Sustainable Development Ambition auf die oben genannten Themen konzentriert, befasst sich das Unternehmen im Rahmen seiner Aktivitäten auch mit einer Reihe weiterer nachhaltigkeitsbezogener Themen. Dazu gehören:

#### **Emissionsreduzierung**

Holcim erreichte bereits 2011 seine Reduktionsziele für Staub und Stickstoff (NOx), die bis ins Jahr 2012 bzw. 2013 eine Senkung der Emissionen um 20 Prozent gegenüber dem Stand von 2004 vorsahen. Der Konzern konzentriert sich nun auf die Beibehaltung und weitere Senkung der bislang erzielten Emissionswerte.

Die Emissionsdaten für CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, Staub und SO<sub>2</sub> werden Mitte 2015 auf [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable) veröffentlicht.

### **Beziehungen zu Mitarbeitenden**

Holcim verpflichtet sich dazu, die besten Mitarbeitenden der Branche zu rekrutieren, einzustellen, zu fördern und im Unternehmen zu halten. Holcim möchte der attraktivste Arbeitgeber seiner Industrie sein. Hierzu werden bestmögliche Bedingungen angeboten unter Anerkennung der Tatsache, dass die Mitarbeitenden das wertvollste Gut und ihre Erfahrung, Leidenschaft und Begeisterung der Schlüssel zum Erfolg des Konzerns sind. Vielfalt wird dabei geschätzt und gefördert.

Aufgrund des Geschäftsumfelds in bestimmten Regionen musste die Kapazität dort jedoch angepasst und verringert werden. Holcim ist sich bewusst, dass der Abbau von Stellen grundsätzlich ein schwieriger Prozess ist. Dabei erfüllt der Konzern jedoch nicht nur geltende lokale Gesetze – insbesondere im Hinblick auf die Einbeziehung von Betriebsräten und Gewerkschaften –, sondern behandelt seine Mitarbeitenden auch mit Respekt und versucht, die bestmögliche Lösung im Interesse der Mitarbeitenden und des Konzerns zu finden.

### **Achtung der Menschenrechte**

Holcim erkennt die Bedeutung der Menschenrechte an und unterstützt den UN Global Compact, dessen Grundsätze sich in den Richtlinien von Holcim zum Einsatz von nicht festangestellten Arbeitnehmern und im Verhaltenskodex für Lieferanten widerspiegeln. Zudem hat Holcim das Business Related Human Rights Management System erarbeitet, das auf einer globalen Risikoeinschätzung unter Anwendung unabhängiger und renommierter Indizes beruht. In Abhängigkeit von den länderspezifischen Risiken werden bereits für alle Konzerngesellschaften geeignete Bewertungen durchgeführt oder geplant. Einzelheiten zu Holcims Managementsystem für die Wahrung der Menschenrechte sind auf [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable) abrufbar.

### **Strategische Partnerschaften**

Holcim weiss, dass der Konzern in Zusammenarbeit mit anderen deutlich mehr erreichen kann. Partnerschaften sind deshalb ein wichtiges Element der nachhaltigen Entwicklungsstrategie. Holcim ist Mitglied der Corporate Support Group des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK), einer Organisation mit aussergewöhnlich hoher Glaubwürdigkeit im Hinblick auf den Schutz des Lebens und der Würde von Opfern von Konflikten und anderen lebensbedrohenden Situationen. Über diese Mitgliedschaft kann der Konzern sein Engagement für eine nachhaltige Entwicklung in Konfliktregionen fördern, in denen sowohl Holcim als auch das IKRK tätig sind.

Neben diesen globalen Partnerschaften engagieren sich viele Konzerngesellschaften von Holcim auf lokaler Ebene. Eine Liste dieser Partnerschaften ist auf [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable) abrufbar.

### **In führenden Nachhaltigkeitsindizes aufgeführt**

Holcim wurde zum zwölften Mal in Folge als Mitglied des Dow Jones Sustainability Index bestätigt. Weiterhin wird Holcim auch als Mitglied des Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good geführt. Zudem konnte Holcim 2014 seine Platzierung im Rahmen des Carbon Disclosure Project weiter verbessern.

2014 wurde Holcim in seinem Sektor zum führenden Unternehmen im „Tomorrow's Value Rating“ (TVR) der renommierten DNV GL Group gekürt. Bei der Bewertung wird die Nachhaltigkeitsleistung von 45 Konzernen in den fünf Bereichen Strategie, Engagement, Steuerung, Innovation und Wertschöpfungskette analysiert.

## Mitarbeitende

### Investitionen in Mitarbeitende: Stärkung der Grundlage für weiteres Wachstum

Holcim ist sich bewusst, dass der Erfolg des Konzerns vom Erfolg der Mitarbeitenden abhängt. Mit rund 68 000 Mitarbeitenden in 70 Ländern ist der Konzern global aufgestellt. Um von dieser Vielfalt und Reichweite zu profitieren, entwickelt Holcim seine Personalpolitik kontinuierlich weiter, um die richtige Grundlage zu stärken, auf der der Konzern aufbauen und wachsen kann.

#### Werte und Verhaltensweisen

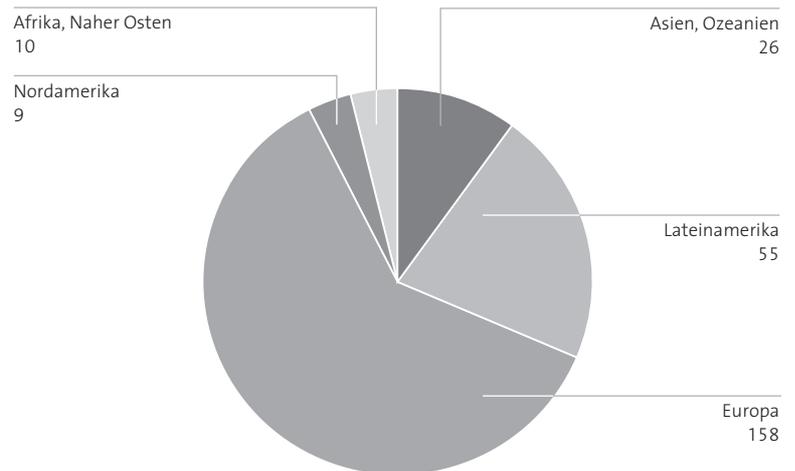
Die Werte Strength. Performance. Passion. sind integraler Bestandteil der Strategie von Holcim. Der Konzern konzentriert sich auf Verhaltensweisen, die Standards setzen, an denen alle Mitarbeitenden gemessen werden. Zu den sechs Verhaltensweisen gehören Customer Excellence, Ergebnisorientierung, Zusammenarbeit, Integrität, sich selbst und andere entwickeln sowie Wandel und inspirierende Führung. Zusammen bilden die Werte und Verhaltensweisen ein Kernelement der Unternehmenskultur und Identität von Holcim.

#### Investitionen für heute und morgen

Gute Personalprozesse fördern das richtige Klima, in dem Mitarbeitende sich entwickeln können und dazu beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen. Holcim bemüht sich, die besten und talentiertesten Mitarbeitenden der Branche zu gewinnen, weiterzuentwickeln und an das Unternehmen zu binden. Gleichzeitig ist es Ziel des Konzerns, Leistung zu fördern und zu belohnen und die Nachfolgeplanung für Führungskräfte weiter zu stärken.

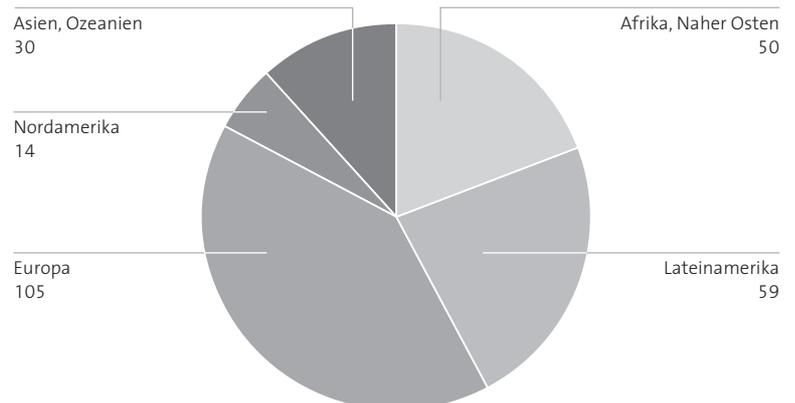
#### Transfer von Mitarbeitenden aus Konzernregionen

Anzahl



#### Transfer von Mitarbeitenden in Konzernregionen

Anzahl



Dafür ist ein ganzheitlicher, integrierter Ansatz erforderlich, der es ermöglicht, die richtige Person mit den richtigen Fähigkeiten und der richtigen Einstellung zur rechten Zeit mit den richtigen Aufgaben zu betrauen. Holcim vertritt die Ansicht, dass Vielfalt und Einbeziehung für ein Unternehmen unerlässlich sind, um die Nachfolgeplanung für Führungskräfte im Sinne einer nachhaltigen Leistungssteigerung zu stärken. Während Holcim bereits über eine sehr vielfältige Belegschaft, insbesondere im Hinblick auf die Nationalität, verfügt, ist klar, dass Holcim sich dem Thema Diversität in Führungspositionen noch stärker stellen muss. Daher wurde 2014 ein Diversity Council ins Leben gerufen. Dieser verfolgt das Ziel, ein integratives System und eine für unterschiedliche Ansichten offene Belegschaft zu fördern, und vielfältige Ansichten und Perspektiven zu unterstützen. Nach Auffassung des Konzerns führt dies zu einer Vielzahl inspirierender Innovationen und Wertschöpfung.

Da Führungskräfte ein Unternehmen formen, sind ausgezeichnete Führungsqualitäten unverzichtbar. Mithilfe einer Beurteilungsmethode für Führungskräfte ermittelt Holcim Bereiche mit rollenabhängigem und persönlichem Entwicklungspotenzial. Zur Förderung von Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Netzwerkbildung haben insgesamt 294 Manager an Fortbildungsprogrammen für Führungskräfte teilgenommen. Die Herausforderungen, denen sich Führungskräfte heutzutage stellen müssen, erfordern eine neue Denkweise. Daher wurde in Zusammenarbeit mit führenden akademischen Einrichtungen ein sechsmonatiges „Future Leadership Program“ konzipiert. Dieses entwickelt Konzepte zu Themen wie Selbstbewusstsein, Autorität, bewusste Führung, Belastbarkeit und Systemdynamik.

### **Engagement für Mitarbeitende**

Die Beziehung von Holcim zu seinen Mitarbeitenden beruht auf einem aktiven Dialog, auch mit Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften. Ein Schlüsselfaktor des Engagements besteht darin, dass Holcim auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden und auf ihr Feedback eingeht. Ausgehend von bisherigen Umfragen zum Mitarbeiterengagement wurden bereits verschiedene Initiativen im Konzern in die Wege geleitet. 2015 wird zudem die erste konzernweite Umfrage zum Mitarbeiterengagement durchgeführt.

2014 wurden Career Committees für die Top 150 Talente, für Funktionen und Regionen ins Leben gerufen. Sie sollen die Zusammenarbeit und den Austausch erleichtern, um so eine nahtlose, funktions- und regionenübergreifende Talent-Pipeline zu entwickeln. Zudem startete Holcim ein neues globales Konzept, um die Fortbildung zu fördern: das webbasierte Holcim Learning Institute umfasst funktionsspezifische Akademien und Elemente wie Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Legal und Compliance. Zudem bietet es mit einem 260 Mitglieder umfassenden internen Schulungsnetzwerk auch virtuelle Schulungsmöglichkeiten. Bei den internationalen Entsendungen schaffen insgesamt 226 international entsandte Mitarbeitende, davon 93 neu entsandt, wichtige Voraussetzungen für den Austausch von Know-how und Expertise.

<sup>1</sup>Unter Einschluss aller anderen hydraulischen Bindemittel.

Konzernmitarbeiter nach Segmenten	2014	2013	2012	2011	2010
Zement <sup>1</sup>	44 403	47 179	50 293	51 492	51 133
Zuschlagstoffe	5 722	5 812	6 379	6 898	6 478
Weitere Baustoffe und Serviceleistungen	16 825	17 376	19 421	22 469	22 577
Diverse	634	490	266	108	122
<b>Total Konzern</b>	<b>67 584</b>	<b>70 857</b>	<b>76 359</b>	<b>80 967</b>	<b>80 310</b>

Konzernmitarbeiter nach Regionen	2014	2013	2012	2011	2010
Asien, Ozeanien	31 850	34 080	36 523	37 942	38 172
Lateinamerika	10 733	11 181	11 765	12 867	12 710
Europa	15 399	15 868	17 924	19 602	19 690
Nordamerika	6 777	6 791	7 136	7 543	6 668
Afrika, Naher Osten	1 928	2 128	2 153	2 140	2 213
Service- und Handelsgesellschaften	897	809	858	873	857
<b>Total Konzern</b>	<b>67 584</b>	<b>70 857</b>	<b>76 359</b>	<b>80 967</b>	<b>80 310</b>

#### Herkunft der oberen Kader

Aus Asien, Ozeanien	14 Nationalitäten	60% des oberen Gesamtkaders
Aus Lateinamerika	14 Nationalitäten	9% des oberen Gesamtkaders
Aus Europa	32 Nationalitäten	22% des oberen Gesamtkaders
Aus Nordamerika	2 Nationalitäten	8% des oberen Gesamtkaders
Aus Afrika, Naher Osten	11 Nationalitäten	1% des oberen Gesamtkaders

#### Zusammensetzung der oberen Kader

	Männlich	Weiblich	Total	Frauenanteil
Obere Führungsebene	306	36	342	11%
Leitende Führungsebene	1 549	168	1 717	10%
Mittlere Führungsebene	5 571	871	6 442	14%
<b>Total</b>	<b>7 426</b>	<b>1 075</b>	<b>8 501</b>	<b>13%</b>

#### Personalaufwand nach Funktionen und Regionen 2014

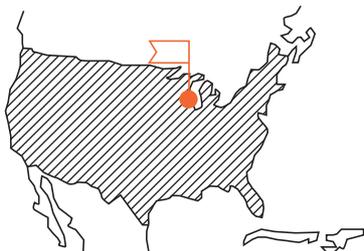
Mio. CHF	Produktion und Distribution	Marketing und Verkauf	Verwaltung	Total
Asien, Ozeanien	568	94	204	866
Lateinamerika	310	67	91	468
Europa	777	128	219	1 124
Nordamerika	626	50	86	762
Afrika, Naher Osten	52	10	32	94
Service- und Handelsgesellschaften	43	20	161	224
<b>Total Konzern</b>	<b>2 377</b>	<b>368</b>	<b>793</b>	<b>3 538</b>

# 3

## GESCHÄFTS- VERLAUF

- Konzernregion Asien, Ozeanien >>78
- Konzernregion Lateinamerika >>82
- Konzernregion Europa >>86
- Konzernregion Nordamerika >>90
- Konzernregion Afrika, Naher Osten >>94

USA  
CHICAGO



### REGION NORDAMERIKA

In Nordamerika ist Holcim insbesondere im Osten und mittleren Westen der USA sowie in Kanada aktiv. Eines der weltweit kapazitätsstärksten und modernsten Zementwerke befindet sich in Ste. Genevieve am Mississippi, welches in der Lage ist, vier Millionen Tonnen Zement pro Jahr herzustellen.



## Asien, Ozeanien profitiert vom Aufschwung in Indien

### Wachstum in Schlüsselländern der Region

Das konjunkturelle Klima in Asien, Ozeanien war gekennzeichnet von einer beginnenden Erholung der indischen Wirtschaft sowie durch solides Wachstum in den meisten weiteren wichtigen Märkten der Region.

In den ersten Monaten des Jahres 2014 entwickelte sich das indische Wirtschaftsumfeld nur schleppend. Nach den Parlamentswahlen zeichneten sich jedoch immer deutlicher Verbesserungen ab, denn die neue Regierung startete zahlreiche Projekte, um die Konjunktur anzukurbeln. Die Wirtschaft in Sri Lanka blieb in guter Verfassung, und Bangladesch meldete trotz einiger politischer Unsicherheiten ein deutliches Wachstum. Das wirtschaftliche Umfeld in Vietnam war trotz solidem Wachstum unverändert schwierig. Malaysia profitierte 2014 erneut von Investitionen der öffentlichen Hand, Singapur wuchs dagegen weniger dynamisch. Die Philippinen verzeichneten vor allem dank des Dienstleistungsgewerbes und der Fertigungsindustrie sowie aufgrund der starken Ausgaben der Privathaushalte ein solides Wirtschaftswachstum. Auch Indonesien erreichte einen robusten Zuwachs, der jedoch aufgrund der Wahlen 2014 geringer als erwartet war. In Australien schwächte sich das Wachstum aufgrund eines deutlichen Rückgangs der Investitionen im Rohstoffsektor und der schwachen bergbaufremden Unternehmensinvestitionen ab. Neuseeland verzeichnete dagegen einen dynamischen Konjunkturverlauf.

### Wachsende Nachfrage nach Baustoffen in den meisten Märkten

Die Bauwirtschaft in Indien entwickelte sich im Jahresverlauf 2014 allmählich positiver. Die Infrastrukturinvestitionen blieben vergleichsweise niedrig, doch der Wohnungsbau entwickelte sich trotz hoher Inflation und hoher Zinsen vorteilhafter. Die Bauwirt-

schaft in Sri Lanka erholte sich vom herausfordernden Vorjahr. In Bangladesch verlief die Entwicklung auch 2014 deutlich positiv. Vietnam litt nach wie vor unter dem Überangebot bei vielen Baustoffen, während Malaysia erneut von verschiedenen Infrastrukturprojekten profitierte. Singapurs Bausektor hatte mit einer massiven Eintrübung zu kämpfen. Das positive Wirtschaftsklima und insbesondere die soliden staatlichen Investitionen waren die Treiber für Bauprojekte auf den Philippinen. Die Ausgaben für Bauprojekte in Indonesien waren aufgrund der Parlamentswahlen weniger dynamisch, doch die Nachfrage nach Wohnraum blieb hoch. Die Bauaktivität in Australien gab 2014 insgesamt aufgrund des zyklischen Abschwungs nach, obwohl der private Wohnungsbau deutlich zulegte. Der neuseeländische Bausektor zeigte sich in guter Verfassung, der Zementverbrauch erhöhte sich spürbar.

### Konsolidierte Kennzahlen Asien, Ozeanien

	2014	2013	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	96,4	90,3	+6,8	
Zement- und Mahlwerke	54	51		
Zuschlagstoffbetriebe	72	84		
Transportbetonwerke	290	320		
Zementabsatz in Mio. t	71,2	70,3	+1,4	+2,0
Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t	0,6	0,7	-11,2	+6,3
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	24,8	25,2	-1,5	-1,5
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	10,8	10,9	-0,8	-0,6
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	6 970	7 282	-4,3	+3,8
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	1 332	1 473	-9,5	-1,7
Betriebliche EBITDA-Marge in %	19,1	20,2		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	934	1 030	-9,4	-1,7
Betriebsgewinn-Marge in %	13,4	14,1		
Mitarbeiter	31 850	34 080	-6,5	-6,5

\* Like-for-like, das heisst auf vergleichbarer Basis unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises und des Währungseinflusses.

### **Absatzerholung in Indien treibt Nettoverkaufsertrag der Konzernregion**

Die beiden indischen Konzerngesellschaften von Holcim profitierten von der positiveren Lage des nationalen Bau markts. Ambuja Cements und ACC wuchsen im Berichtsjahr und profitierten von verschiedenen landesweiten Geschäftsinitiativen. Diese erschlossen neue Märkte und steigerten den Verkauf hochwertigerer Produkte. Die Zementlieferungen in Sri Lanka und Bangladesch erhöhten sich ebenfalls. Im Berichtsjahr baute Holcim die Zementmahlkapazität in Meghnaghat in Bangladesch aus.

Die Zementvolumen bei Holcim Vietnam waren rückläufig. Allerdings setzte die Konzerngesellschaft, die hauptsächlich im südlichen Landesteil aktiv ist, dank einer stärkeren Position im Premium-Segment mehr Sackzement ab. Die Volumen bei Zement in loser Schüttung und bei Transportbeton waren hingegen rückläufig. Die Zementlieferungen in Malaysia waren nach einem sehr guten Jahr 2013 rückläufig. In Singapur sank der Absatz von Transportbeton aufgrund der Herausforderungen der lokalen Bauindustrie ebenfalls.

Holcim Philippinen steigerte dank der anhaltenden Finanzierung von Infrastrukturprojekten durch die öffentliche Hand die Zementvolumen deutlich. Gleichzeitig ermunterte das positive Geschäftsumfeld den Privatsektor, Expansionspläne umzusetzen.

In Indonesien stiegen die Volumen bei Zement und Zuschlagstoffen, während sie bei Transportbeton unverändert blieben. Bei Zement trugen Customer-Excellence-Initiativen und die Erschliessung neuer Märkte zur Entwicklung bei, wobei die Zuwächse bei Sackzement besonders stark waren. Die neue Ofenlinie im Werk Tuban I in Ostjava wurde im vierten Quartal 2014 in Betrieb genommen.

Cement Australia steigerte die Zementvolumen auf vergleichbarer Basis trotz einer schwächeren Nachfrage des Rohstoffsektors. 2014 nahm die Konzerngesellschaft im neuen Mahlwerk in Port Kembla südlich von Sydney die Produktion auf. Holcim Australia spürte den Rückgang der Investitionen des Rohstoffsektors, weil insbesondere Grossprojekte in Westaustralien im Lauf des Jahres 2014 abgeschlossen wurden. Danach sanken die Absatzmengen bei Zuschlagstoffen. Als Reaktion auf das anhaltend geringe Wachstum und den Rückgang von Investitionen im Bergbausektor hat Holcim Australien seine operative Präsenz angepasst und Stellen abgebaut, um so agiler und effektiver sein zu können. Die Transportbetonlieferungen stiegen jedoch. Holcim Neuseeland steigerte das Zementvolumen in einem sehr wettbewerbsintensiven Markt. Die Konzerngesellschaft baut zukünftig auf eine Importstrategie und wird in diesem Zusammenhang zwei neue Terminals errichten. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen stiegen ebenfalls.

Die konsolidierten Zementvolumen in der Konzernregion Asien, Ozeanien stiegen 2014 um 1,4 Prozent auf 71,2 Millionen Tonnen. Bei den Zuschlagstoffen sank der Absatz im Wesentlichen aufgrund der Entwicklung von Holcim Australien um 1,5 Prozent auf 24,8 Millionen Tonnen. Die Transportbetonlieferungen nahmen leicht um 0,8 Prozent auf 10,8 Millionen Kubikmeter ab. Der konsolidierte Nettoverkaufsertrag in Asien, Ozeanien betrug mit CHF 6,97 Milliarden hauptsächlich wegen negativer Wechselkursentwicklungen 4,3 Prozent weniger als im Vorjahr.

### **Betriebsgewinn unter Druck durch Währungseffekte**

Der Betriebsgewinn in der Konzernregion Asien, Ozeanien sank 2014 um 9,4 Prozent auf CHF 934 Millionen. Wechselkurseffekte lasteten weiterhin auf den Zahlen, hinzu kam der schwächere Leistungsausweis von Holcim Australien. Auf vergleichbarer Basis sank der Betriebsgewinn in der Konzernregion um 1,7 Prozent.

Indien erreichte insgesamt einen höheren Betriebsgewinn. Ambuja Cements verzeichnete nach dem Rückgang 2013 ein Plus und steigerte den Betriebsgewinn. Der Betriebsgewinn bei ACC wurde hingegen weiterhin von der herausfordernden Situation auf einigen Märkten beeinflusst. In Sri Lanka und Bangladesch sank der finanzielle Leistungsausweis trotz anhaltender Bemühungen zur Optimierung der Fixkosten. Bei Holcim Vietnam beeinflusste das Überangebot im Markt das finanzielle Ergebnis. In Malaysia lag der Betriebsgewinn auf Vorjahreshöhe, in Singapur ging er zurück. Holcim Philippinen profitierte von höheren Absatzmengen und einem vorteilhaften Preisumfeld, das die negativen Auswirkungen höherer Energie- und Rohstoffkosten kompensierte. Der Leistungsausweis in Indonesien blieb hinter dem Vorjahr zurück. Cement Australia verbesserte den Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis dank höherer Volumen und strenger Kostenkontrolle. Holcim Australien verzeichnete trotz striktem Kostenmanagement einen erheblich niedrigeren Betriebsgewinn, da die Volumen bei margenstärkeren Bergbauprojekten sanken. Holcim Neuseeland verzeichnete 2014 dagegen einen höheren Betriebsgewinn.

In China waren Investitionen zur Urbanisierung und Privatisierung wesentliche Wachstumstreiber. Vor dem Hintergrund anhaltender Überkapazitäten konzentrierte sich Huaxin, die lokale Konzerngesellschaft von Holcim, darauf, durch Customer-Excellence-Initiativen, Kostenführerschaft und eine vertikale Integration der Segmente sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Während die Zementvolumen bei Huaxin unverändert blieben, war der Betriebsgewinn aufgrund besserer Preise und geringerer Kosten höher.

#### **Ausblick 2015**

Holcim erwartet, dass die wesentlichen Zementmärkte des Konzerns in Asien, Ozeanien im Jahr 2015 von einer gesteigerten Nachfrage profitieren werden. In Indien deuten die wichtigsten gesamtwirtschaftlichen Indikatoren auf eine solide Basis für mittelfristiges Wachstum und stabile Voraussetzungen hin. Entsprechend ist eine steigende Zementnachfrage zu erwarten. Initiativen der indischen Regierung in den Bereichen Infrastruktur und Wohnungsbau dürften 2015 zudem die Nachfrage direkt oder indirekt weiter ankurbeln. Auf Basis der soliden gesamtwirtschaftlichen Aussichten erwartet Holcim, dass die Zementnachfrage in Indonesien und den Philippinen weiter steigt. In Australien wird das Wachstum in den Straßen- und Wohnungsbausektoren die Rückgänge der Bautätigkeit im Bergbausektor nicht abfedern können.



## Lateinamerika fängt Gegenwind mit Erholung in Mexiko ab

### Uneinheitliches Konjunkturklima mit erheblichen Unsicherheiten

Vor dem Hintergrund einer schwachen wirtschaftlichen Entwicklung war Lateinamerika 2014 mit Herausforderungen konfrontiert. Niedrigere Rohstoffpreise und schwierigere Finanzierungsbedingungen sowie Versorgungspässe belasteten das Wachstum in einer Reihe von Ländern.

Aufgrund höherer Exporte, steigender öffentlicher Infrastrukturinvestitionen und einer besseren Lage im Fertigungssektor erholte sich das Wachstum in Mexiko im Jahresverlauf 2014. In Kolumbien hellte sich die Wirtschaftslage dank der Investitionen in Bauprojekte spürbar auf. Ecuador konnte dagegen die hohen Wachstumsraten des Vorjahres nicht halten. In Brasilien stagnierte die Wirtschaftsleistung 2014 grösstenteils, da das Investitionsniveau gering und die Zinsen wie auch die Inflation hoch waren. Das Wachstum in Chile war wegen der Unsicherheit im Zusammenhang mit den Reformen der Regierung gering. In Argentinien litt die Wirtschaft erheblich unter der Schuldenkrise.

### Grösstenteils Rückgänge sowie moderates Wachstum in der Bauwirtschaft

Der Baumarkt in Mexiko erholte sich im zweiten Halbjahr 2014, dank der Umsetzung des im Juni angekündigten nationalen Plans für Infrastrukturinvestitionen. Der private Wohnungsmarkt war jedoch weiterhin herausfordernd. In Mittelamerika nahm die Bautätigkeit in El Salvador wegen rückläufiger Infrastrukturausgaben ab, in Costa Rica konnte der Sektor dagegen leicht und in Nicaragua sogar etwas stärker zulegen. Kolumbien profitierte von diversen Projekten zum Infrastrukturausbau sowie von staatlichen Wohnungsbauprojekten, die für eine höhere Nachfrage nach Baustoffen sorgten. Die Baubranche in Ecuador entwickelte sich 2014 dagegen weniger dynamisch. Der brasilianische Bausektor wuchs nur leicht, denn private und öffentliche Investitionen gingen zurück und Infrastrukturprojekte verzögerten sich. Beides war eine Folge des insgesamt schwierigen Konjunkturklimas. In Chile und Argentinien schrumpfte der Bausektor 2014,

#### Konsolidierte Kennzahlen Lateinamerika

	2014	2013	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	35,3	35,3	+0,1	
Zement- und Mahlwerke	27	27		
Zuschlagstoffbetriebe	12	18		
Transportbetonwerke	109	119		
Zementabsatz in Mio. t	24,6	25,0	-1,5	-1,5**
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	7,5	10,2	-26,4	-26,4
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	6,4	8,0	-20,0	-20,0
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	3 012	3 349	-10,0	+0,6
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	861	938	-8,2	-0,8
Betriebliche EBITDA-Marge in %	28,6	28,0		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	663	722	-8,2	-1,1
Betriebsgewinn-Marge in %	22,0	21,6		
Mitarbeiter	10 733	11 181	-4,0	-3,9

\* Like-for-like, das heisst auf vergleichbarer Basis unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises und des Währungseinflusses.

\*\* Die prozentuale Veränderung auf vergleichbarer Basis, adjustiert um die in "Corporate/ Eliminationen" eliminierten internen Trading Volumen, beträgt -1,0.

in Argentinien waren die Rückgänge allerdings nicht so stark wie in anderen Sektoren.

#### **Erholung in Mexiko, Brasilien weiterhin herausfordernd**

Holcim Mexiko setzte 2014 nicht nur aufgrund des insgesamt freundlicheren Wirtschaftsumfelds, das für eine höhere Nachfrage sorgte, mehr Zement ab, sondern zudem wegen einer Reihe kommerzieller Massnahmen. Die Konzerngesellschaft exportierte auch 2014 Klinker an Holcim Ecuador. Die Strategie, sich auf die rentabelsten Märkte und Kunden zu konzentrieren, führte 2013 zur Schliessung mehrerer Zuschlagstoffwerke und Transportbetonstationen. Der Absatz in diesen beiden Segmenten sank entsprechend deutlich.

Nach einem Jahr mit soliden Volumen aufgrund grosser Infrastrukturprojekte im Strassenbau gingen die Zementlieferungen in El Salvador 2014 zurück. Bei Holcim Costa Rica lagen die Absatzmengen in allen drei Segmenten unter dem Vorjahr. Ursachen hierfür waren das langsamere Wirtschaftswachstum und die niedrigeren Exporte. Holcim Nicaragua konnte auch 2014 die Zementverkäufe steigern, obwohl im Berichtsjahr Wettbewerber neue Werke in Betrieb nahmen und so die Kapazitäten erhöhten.

Die Zementvolumen bei Holcim Kolumbien stiegen leicht, während das Werk der Konzerngesellschaft an der Kapazitätsgrenze produzierte und der Wettbewerb stärker wurde. Die Konzerngesellschaft konzentrierte sich zudem auf margenträchtigere Geschäfte im Transportbeton und konnte die Volumen steigern.

Nachdem Holcim Ecuador in den vergangenen Jahren solide Zuwächse bei den Zementvolumen erreichte und 2013 ein Rekordergebnis verzeichnete, wirkte sich der 2014 rückläufige Zementverbrauch im Land jedoch nachteilig auf die Konzerngesellschaft aus. Die

öffentliche Hand investierte wegen der staatlichen Liquiditätsengpässe nur wenig. Daher sanken die Lieferungen in allen drei Segmenten.

Die konjunkturelle Lage in Brasilien war nach der Fussball-Weltmeisterschaft und den Wahlen 2014 unverändert schwierig. Holcim Brasilien mit seiner Präsenz im Südosten des Landes konnte jedoch den Zementabsatz steigern, vor allem dank der hohen Nachfrage in Rio de Janeiro sowie – etwas weniger stark – in São Paulo und Espírito Santo. Die Entwicklung in Minas Gerais war dagegen weniger positiv. Infolge der strategischen Restrukturierung des Transportbetongeschäfts im vergangenen Jahr verringerten sich die Volumen in diesem Segment.

In Chile litt Cemento Polpaico 2014 unter der schwierigen Wirtschaftslage und verzeichnete in allen drei Segmenten Volumenrückgänge. Im Berichtsjahr auslaufende Bergbauprojekte wirkten sich nach dem Spitzenjahr 2013 negativ auf die Liefermengen bei Transportbeton aus. Dadurch sanken auch die internen Zementverkäufe der Konzerngesellschaft.

Immobilien gelten vor dem Hintergrund der Rezession in Argentinien als sichere Möglichkeit, den Geldwert zu erhalten. Der Rückgang bei der Nachfrage nach Zement fiel daher weniger stark aus als in anderen Branchen. Dennoch verkaufte Holcim Argentinien 2014 im Vergleich zum sehr guten Vorjahr weniger Zement. Die Absatzmengen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton fielen aufgrund geringerer Infrastrukturinvestitionen deutlich schwächer aus.

Die konsolidierten Zementvolumen in der Konzernregion Lateinamerika gaben 2014 um 1,5 Prozent auf 24,6 Millionen Tonnen nach. Bei den Zuschlagstoffen sanken die Absatzmengen um 26,4 Prozent auf 7,5 Millionen Tonnen, und bei Transportbeton schrumpften die

Lieferungen um 20,0 Prozent auf 6,4 Millionen Kubikmeter. Beide Entwicklungen waren vorrangig auf die strategische Restrukturierung in der Konzernregion im Jahr 2013 zurückzuführen. Der Nettoverkaufsertrag in der Konzernregion Lateinamerika sank um 10,0 Prozent auf CHF 3 Milliarden.

#### **Rückläufiger Betriebsgewinn**

Der Betriebsgewinn in der Konzernregion Lateinamerika ging um 8,2 Prozent auf CHF 663 Millionen zurück, da mehrere Konzerngesellschaften rückläufige Zahlen meldeten. Auf vergleichbarer Basis sank der Betriebsgewinn um 1,1 Prozent. Holcim gelang es jedoch, die Betriebsgewinnmarge in der Konzernregion zu steigern.

Die positivere Entwicklung in Mexiko führte zu einem steigenden Betriebsgewinn der Konzerngesellschaft. Während der Betriebsgewinn in Costa Rica sank, wies Nicaragua deutliche Verbesserungen aus. Holcim El Salvador, Holcim Kolumbien und Holcim Ecuador verzeichneten alle einen geringfügig schwächeren Leistungsausweis. Brasilien litt unter niedrigeren Preisen und Betriebskosten, die zu einem geringeren Betriebsgewinn führten. Trotz einer Reihe von Initiativen zur Senkung der Fixkosten verzeichnete Cemento Polpaico im Wesentlichen aufgrund der Marktsituation einen niedrigeren finanziellen Leistungsausweis. In Argentinien konnten höhere Preise den sinkenden Absatz und die Kosteninflation nicht kompensieren, das Finanzergebnis fiel entsprechend niedriger aus.

#### **Ausblick 2015**

Die Ausfuhr von Waren und Dienstleistungen sowie die lokale Nachfrage werden weiterhin Wachstumstreiber in Lateinamerika sein, während sich die Entwicklung im Bergbausektor verlangsamen wird. Die Ausgaben für Infrastruktur werden etwa in Mexiko und Kolumbien voraussichtlich steigen und Holcim geht davon aus, durch sein ausgeglichenes Portfolio stabiles Volumenwachstum zu erzielen. Brasilien wird jedoch voraussichtlich weiterhin ein herausfordernder Markt bleiben. Die anhaltenden Kostenoptimierungen und Anpassungen der operativen Präsenz in den vergangenen Jahren werden die Margen in der Konzernregion weiter steigern.

**Konzern**

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

**Beteiligung**

- Zuschlagstoffe

## Europa verharrt trotz gutem Jahresauftakt auf niedrigem Niveau

### Europäische Erholung weit schwächer als angenommen

Die Erholung der europäischen Wirtschaft verlangsamte sich im Laufe des Jahres 2014, da wichtige Märkte die Wachstumserwartungen verfehlten und die politische Unsicherheit zunahm. Die Entwicklung in der ersten Jahreshälfte fiel jedoch besser aus.

Grossbritannien verzeichnete innerhalb der Konzernregion eine vergleichsweise solide konjunkturelle Entwicklung mit robustem Wachstum, obwohl das Referendum der schottischen Unabhängigkeitsbewegung im dritten Quartal für politische Verunsicherung sorgte. Belgien und die Niederlande spürten die staatlichen Sparmassnahmen und Haushaltskürzungen. Die französische Wirtschaft tendierte im Berichtsjahr unverändert grösstenteils seitwärts. Die Konjunktur in Deutschland kühlte sich im Jahresverlauf ab und sowohl Verbrauchervertrauen als auch das Geschäftsklima trübten sich ein. Die Schweizer Wirtschaft entwickelte sich weniger dynamisch, auch infolge der politischen Unsicherheit. In Italien zeichnete sich keine Erholung ab. Die wirtschaftlichen Aktivitäten in Spanien zogen 2014 etwas an. Die Situation in Osteuropa war nach wie vor uneinheitlich, einige Länder konnten sich nicht aus der Rezession befreien. Das stete Wirtschaftswachstum in Aserbaidschan dauerte 2014 an. Russland spürte dagegen die Folgen der politischen Instabilität aufgrund der Ukraine Krise.

### Erholung der Bauaktivität in ausgewählten Märkten

In Grossbritannien legten die Ausgaben für Bauprojekte, vor allem dank privater und gewerblicher Bauprojekte, 2014 kräftig zu. Die Bautätigkeit in Belgien und in den Niederlanden blieb im Berichtsjahr gedämpft. In Frankreich sorgten ein Rückgang bei Neubauten und ausbleibende staatliche Investitionen für eine anhaltende Abschwächung. Verglichen mit anderen Ländern der Konzernregion blieb der Bausektor in Deutschland solide. In der Schweiz hielt sich die Baubranche trotz rückläufiger

Baubewilligungen gut. In Italien schwächte sich die Bauindustrie dagegen weiter und stärker ab als andere Branchen im Land. In Spanien entspannte sich die Lage nach den sehr herausfordernden vergangenen Jahren leicht, die Bautätigkeit nahm im Berichtsjahr zu. Osteuropa wartete nach wie vor auf eine markant anziehende Nachfrage nach Baustoffen. Der Bausektor in Aserbaidschan zeigte sich dank staatlicher Ausgaben lebhaft. Trotz der makroökonomischen Herausforderungen erzielte der Bausektor in Russland ein leichtes Wachstum.

### Volumen weiter unter Druck

Aggregate Industries UK profitierte von der hohen Nachfrage nach Baustoffen in allen Geschäftsbereichen. Der Umsatz mit Zuschlagstoffen legte erheblich zu. Die starke Präsenz der Konzerngesellschaft in London und die kontinuierlich wachsende Bautätigkeit bei Gewerbe- und Wohnimmobilien sorgten für deutliche Zuwächse bei den Transportbetonvolumen.

Konsolidierte Kennzahlen Europa	2014	2013	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	46,8	47,7	-2,0	
Zement- und Mahlwerke	34	35		
Zuschlagstoffbetriebe	188	203		
Transportbetonwerke	373	414		
Asphaltwerke	51	49		
Zementabsatz in Mio. t	26,4	26,7	-1,0	-1,0
Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t	2,3	2,1	+10,2	+10,2
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	73,1	74,1	-1,4	-1,0
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	11,9	12,3	-3,0	-2,5
Asphaltabsatz in Mio. t	5,6	4,9	+14,5	+15,3
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	5 554	5 611	-1,0	+0,2
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	991	946	+4,8	+6,7
Betriebliche EBITDA-Marge in %	17,8	16,9		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	510	436	+16,8	+16,1
Betriebsgewinn-Marge in %	9,2	7,8		
Mitarbeiter	15 399	15 868	-3,0	-2,6

\* Like-for-like, das heisst auf vergleichbarer Basis unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises und des Währungseinflusses.

Auch die Asphaltlieferungen stiegen, vor allem dank Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten an Strassen.

Aufgrund der schwachen Bautätigkeit erzielte Holcim Belgien, das auch die Niederlande beliefert, lediglich leicht höhere Zementvolumen und deutlich geringere Lieferungen von Zuschlagstoffen und Transportbeton. Nach einem guten Auftakt litt Holcim Frankreich im weiteren Verlauf des Jahres 2014 unter sinkendem Zementabsatz. Für das Gesamtjahr ergab sich daraus ein gegenüber dem Vorjahr geringeres Lieferniveau. Die Volumen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton sanken in Folge des negativen Marktumfeldes.

So wie andere Konzerngesellschaften der Region profitierte auch Holcim Deutschland vom milden Winter. In der zweiten Jahreshälfte 2014 flachte das Volumengewinn bei Zement und Zuschlagstoffen jedoch aufgrund des trüben Konjunkturklimas ab. Eine geringere Anzahl Infrastrukturprojekte führten zu niedrigeren Zementverkäufen bei Holcim Süddeutschland. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen und Transportbeton nahmen ebenfalls ab.

Holcim Schweiz spürte wachsenden Druck durch Zementimporte und den schärferen Konkurrenzkampf im Inland. Die Absatzmengen in diesem Segment gingen entsprechend zurück und die Volumen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton sanken ebenfalls. In Italien sanken die Absatzmengen aufgrund des anhaltend schlechteren Marktumfeldes in allen drei Segmenten.

Holcim Spanien verzeichnete höhere Zementverkäufe. Diese wurden vor allem durch Exporte gestützt. Aber auch im Inland verbesserte sich die Entwicklung allmählich. Nach der Anpassung der operativen Präsenz im zweiten Quartal 2014 ging der Absatz bei Zuschlagstoffen und Transportbeton merklich zurück.

Während Osteuropa von einem starken Start in das Geschäftsjahr profitierte, verlangsamte sich das Wachstum im Laufe des Jahres jedoch in den meisten Märkten. Bei Zement meldeten alle Konzerngesellschaften mit Ausnahme von Serbien, Kroatien und Ungarn bessere Volumina. Dank eines grossen Schnellstrassenprojekts konnte Holcim Tschechien die Volumen bei Zuschlagstoffen deutlich steigern. Holcim Rumänien, der wichtigste Markt des Konzerns in der Region, erzielte aufgrund einer Reihe grösserer Projekte in der Region Bukarest bei Transportbeton erhebliche Zuwächse.

Holcim Aserbaidschan war einem verschärften Wettbewerb durch zwei neue lokale Zementhersteller sowie zunehmenden Importen aus dem Iran ausgesetzt. In der Folge konnte die Konzerngesellschaft das hohe Niveau bei den Volumina des Vorjahres nicht halten und verkaufte weniger Zement. In Russland wuchs Holcim dank Infrastrukturinvestitionen deutlich stärker als der Markt.

2014 sanken die konsolidierten Zementvolumen in der Konzernregion um 1,0 Prozent auf 26,4 Millionen Tonnen, vor allem als Folge der Entwicklung in Aserbaidschan und Italien. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen erreichten 73,1 Millionen Tonnen, was einer Abnahme um 1,4 Prozent entspricht. Die Absatzmengen bei Transportbeton sanken um 3,0 Prozent auf 11,9 Millionen Kubikmeter. Die Asphaltvolumen stiegen jedoch um 14,5 Prozent auf 5,6 Millionen Tonnen. Der Nettoverkaufsertrag in Europa ging um 1,0 Prozent auf CHF 5,55 Milliarden zurück.

#### **Handelsvolumen steigen um rund 5 Prozent**

2014 verzeichnete Holcim Trading ein Handelsvolumen von 20,1 Millionen Tonnen (2013: 18,5 Millionen Tonnen). Das Wachstum war im Wesentlichen auf den grösseren Anteil der Kunden ausserhalb des Konzerns zurück-

zuführen. Zu den grösseren Abnehmern gehörten wie im vorherigen Jahr die Philippinen und die Vereinigten Arabischen Emirate. Holcim Trading ist ein wesentlicher Bestandteil des Konzerns, der Länder dabei unterstützt, Investitionen in Anlagen zur Klinkerproduktion zu verschieben, um stattdessen verfügbare Kapazitäten in anderen Ländern zu nutzen. Die globalen Handelsströme blieben mit einem Anteil der Kunden in Asien, Ozeanien von 40 Prozent im Wesentlichen stabil.

#### **Deutliche Verbesserung des finanziellen Leistungsausweises**

Der Betriebsgewinn in der Konzernregion Europa stieg dank diszipliniertem Kostenmanagement und Restrukturierungsmaßnahmen deutlich um 16,8 Prozent auf CHF 510 Millionen. Auf vergleichbarer Basis wuchs der Betriebsgewinn um 16,1 Prozent. Die Restrukturierung einzelner Aktivitäten von Holcim in der Konzernregion wirkte sich mit CHF 38 Millionen aus.

Aggregate Industries UK konnte den Betriebsgewinn dank der starken Nachfrage in allen Geschäftsbereichen und der anhaltenden Kostendisziplin spürbar steigern. Der finanzielle Leistungsausweis in Belgien litt nach wie vor unter der schwachen Nachfrage, und auch Frankreich verbuchte Rückgänge. Bei Holcim Deutschland verbesserte sich der Betriebsgewinn dank höherer Volumen und besserer Preise und Holcim Süddeutschland verzeichnete ebenfalls ein besseres Resultat. In der Schweiz stieg der Betriebsgewinn, da striktes Kostenmanagement die negative Marktentwicklung mehr als kompensieren konnte. Italien legte einen besseren finanziellen Leistungsausweis vor, Spanien verbuchte aufgrund von Restrukturierungskosten dagegen einen schwächeren Betriebsgewinn. Die Konzerngesellschaften in Osteuropa wiesen mit Ausnahme von Serbien ein deutlich höheres Ergebnis aus. Bei Holcim Aserbaidschan lasteten die niedrigeren Absatzmengen auf dem finanziellen

Leistungsausweis. In Russland verbesserte sich der Betriebsgewinn dagegen deutlich.

#### **Fortsetzung der Portfoliooptimierung**

Im Januar 2015 haben Holcim und Cemex ihre Reihe von Transaktionen in Europa erfolgreich abgeschlossen. Holcim erwarb Aktivitäten von Cemex im Westen Deutschlands und den Niederlanden, während Holcim Tschechien einschliesslich aller lokaler Tochtergesellschaften von Cemex übernommen wurde. In Spanien haben die beiden Unternehmen, anders als zunächst geplant und kommuniziert, keine gemeinsame Einheit geschaffen. Cemex kaufte Holcims Gador Zementwerk und das Yeles Mahlwerk, während Holcim seine verbleibenden Aktivitäten behält. Die veränderten Parameter spiegeln die Veränderung des strategischen Umfeldes infolge der Bekanntgabe des geplanten Zusammenschlusses von Holcim mit Lafarge wider. Folglich bleiben Holcim und Cemex Wettbewerber in Spanien und Tschechien. Als Ergebnis der genannten Transaktionen zahlte Cemex an Holcim EUR 45 Millionen in bar. Holcim erwartet ein zusätzliches nachhaltiges operatives EBITDA von mindestens EUR 10 Millionen pro Jahr.

#### **Ausblick 2015**

Holcim erwartet, dass der europäische Baumarkt sich auf geringem Niveau stabilisieren wird. Am einen Ende des Spektrums sollte sich in Grossbritannien die Erholung von wichtigen Sektoren wie etwa Wohnungs- oder Gewerbe- aber auch Infrastrukturbau fortsetzen. Auf der anderen Seite dürften Russland und Aserbaidschan die negativen Auswirkungen von niedrigeren privaten und öffentlichen Investitionen in Bau- und Infrastrukturprojekte zu spüren bekommen. Holcim erwartet, dass der Leistungsausweis der Konzernregion im Wesentlichen aufgrund der umfangreichen Restrukturierungen, der Präsenzadaptierungen und Effizienzprogramme steigen wird.



**Konzern**

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

## Nordamerika: Gute Entwicklung in den USA treibt Ergebnisse in der Konzernregion

### Solide wirtschaftliche Erholung

Nach einer eher langsamen Erholung 2013 verzeichneten die USA im weiteren Verlauf des Berichtsjahres einen soliden Aufschwung. Die sinkende Verschuldung der Privathaushalte, die bessere Liquidität der Unternehmen und die positiveren Beschäftigungsdaten stützten diese Entwicklung. Nachdem die Krise rund um die Schuldenobergrenze gelöst werden konnte, herrschte deutlich weniger Unsicherheit als im Vorjahr.

In Kanada wuchs die Wirtschaft stärker als 2013, im Wesentlichen dank des gewerblichen Sektors und weniger aufgrund von Wohnungsbauten wie in den vorangegangenen Jahren. Gestützt durch die vorteilhafte Entwicklung in den USA profitierte Kanada zudem von Exportsteigerungen und höheren gewerblichen Investitionen. Auch die öffentliche Hand investierte mehr.

### Erholung des Bausektors in den USA auf breiter Basis

Der strenge Winter und ein dadurch verzögerter Baubeginn in vielen Märkten sorgten für einen verhaltenen Start in das Jahr 2014. Danach entwickelte sich die Bautätigkeit in den USA jedoch dynamischer und auf breiter Basis. Während der private Wohnungsbau die solide Nachfrage nach Baustoffen weiterhin – wenn auch etwas schwächer als zuvor – stützte, trug der gewerbliche Sektor stärker als noch 2013 zur Erholung bei. Öffentliche Investitionen bewegten sich jedoch weiterhin auf einem niedrigen Niveau und spiegelten somit die restriktivere Ausgabenpolitik der Regierung wider.

2014 war erneut ein schwieriges Jahr für die kanadische Baubranche. Der Wohnungsbaumarkt stand unverändert unter Druck, und die Zahl der begonnenen Neubauten lag unter der von 2013. Im Gewerbeimmobiliensektor gab es hingegen solide Impulse durch Investitionen in Gesundheit und Bildung, Rohstoffprojekte, Ausbaumaßnahmen im Personennahverkehr sowie in Energieerzeugungsprojekte.

Konsolidierte Kennzahlen Nordamerika	2014	2013	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	21,9	22,0	-0,1	
Zement- und Mahlwerke	17	17		
Zuschlagstoffbetriebe	86	116		
Transportbetonwerke	148	221		
Asphaltwerke	33	42		
Zementabsatz in Mio. t	13,0	11,7	+11,4	+11,4
Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t	1,4	1,3	+6,5	+6,5
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	45,7	42,8	+6,8	+7,7
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	7,2	7,5	-4,1	+2,2
Asphaltabsatz in Mio. t	4,5	4,1	+9,9	+9,9
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	3 336	3 171	+5,2	+10,7
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	600	494	+21,5	+26,0
Betriebliche EBITDA-Marge in %	18,0	15,6		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	314	199	+58,3	+65,1
Betriebsgewinn-Marge in %	9,4	6,3		
Mitarbeiter	6 777	6 791	-0,2	+1,4

\* Like-for-like, das heisst auf vergleichbarer Basis unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises und des Währungseinflusses.

### **Volumenwachstum dank positiver Entwicklung in den USA**

Bei Holcim US stiegen die Zementvolumen im Jahresverlauf in der Folge der allgemeinen Erholung des Zementverbrauchs und einiger Marktanteilsgewinne deutlich an. Die Konzerngesellschaft profitierte zudem von einem neuen Liefervertrag in Illinois. Die Region Northern Central verzeichnete eine besonders hohe Nachfrage. Der Juli war mit den höchsten monatlichen Absatzzahlen seit 2008 ein sehr starker Monat für die Konzerngesellschaft.

Aggregate Industries US profitierte ebenfalls von der dynamischen Wirtschaft in den USA und verzeichnete in den meisten Regionen steigende Zuschlagstoffvolumen. Am stärksten waren die Zuwächse in den Regionen West Central und Twin Cities. Der Verkauf einiger Geschäftsaktivitäten wirkte sich auf den Absatz bei Transportbeton aus. Dem höheren Absatz bei Twin Cities und Lattimore standen jedoch rückläufige Zahlen in anderen Regionen gegenüber. Die lebhaftere Bautätigkeit in wichtigen Regionen sowie mehrere umfangreiche Strassenbelagsprojekte sorgten für robuste Zuwächse bei den Asphaltvolumen.

In einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld konnte Holcim Kanada dank der höheren Nachfrage in Westkanada mehr Zement verkaufen. Dies wurde durch niedrigere Volumina in den Regionen Québec und Atlantic teilweise wieder aufgehoben. Die Lieferungen bei Zuschlagstoffen stiegen deutlich an, vor allem dank der höheren Schotternachfrage in Ontario. Holcim Kanada verkaufte zudem mehr Transportbeton und Asphalt.

Die konsolidierten Zementvolumen in der Konzernregion Nordamerika verbesserten sich vor allem dank Holcim US gegenüber dem Vorjahr um 11,4 Prozent auf 13,0 Millionen Tonnen. Die Liefermengen bei Zuschlagstoffen erreichten 45,7 Millionen Tonnen, entsprechend einer Verbesserung um 6,8 Prozent, da sowohl die USA als auch Kanada höhere Volumina auswiesen. Die Absatzmengen bei Transportbeton sanken um 4,1 Prozent auf 7,2 Millionen Kubikmeter. Die Asphaltvolumen stiegen um 9,9 Prozent auf 4,5 Millionen Tonnen. Der Nettoverkaufsertrag in Nordamerika stieg um 5,2 Prozent auf CHF 3,34 Milliarden.

**Deutlich besserer finanzieller Leistungsausweis**

Der Betriebsgewinn in Nordamerika legte dank der guten Entwicklung beider Konzerngesellschaften in den USA deutlich um 58,3 Prozent auf CHF 314 Millionen zu. Auf vergleichbarer Basis wuchs der Betriebsgewinn um 65,1 Prozent.

Holcim US wies aufgrund der höheren Volumen und erfolgreich umgesetzter Preiserhöhungen einen deutlich verbesserten Betriebsgewinn aus. Dank der während des Abschwungs ergriffenen Massnahmen ist Holcim US nun gut positioniert, um von der Konjunkturerholung in den USA zu profitieren. Aggregate Industries US konnte den Betriebsgewinn ebenfalls signifikant steigern. Zu verdanken war dies besseren Preisen in allen Segmenten wie auch höheren Absatzmengen bei Zuschlagstoffen und Asphalt. Kanada musste dagegen einen leicht niedrigeren Betriebsgewinn als 2013 verbuchen.

**Ausblick 2015**

In den USA wird erwartet, dass sich die Erholung auf dem Markt für Wohnimmobilien fortsetzt und dass viele Regierungen auf Bundestaaten- und lokaler Ebene sich in einer besseren finanziellen Ausgangslage befinden als zuvor. Sowohl gewerbliche als auch staatliche Bauinvestitionen werden 2015 für positive Impulse sorgen. Holcim erwartet, dass der Leistungsausweis bei Holcim US auch 2015 aufgrund höherer Volumen, Preiserhöhungen und operativer Verbesserungen weiter steigen wird. Auch bei Aggregate Industries US werden sich die Preise in allen Produktlinien weiter positiv entwickeln. Holcim erwartet, dass die Wirtschaft Kanadas unter den eingetrübten Perspektiven in den stark vom Bergbau abhängigen Provinzen leiden wird. Die Entwicklung in Ontario und Quebec sollte jedoch positiver ausfallen. Diese Entwicklung wird sich in der Zementnachfrage widerspiegeln, die in Ontario zu höheren Volumen führt, während andere Provinzen weiter unter Druck stehen werden.



## Afrika, Naher Osten mit verhaltenem Wachstum

### Politische Herausforderungen belasten die wirtschaftliche Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung in der Konzernregion Afrika, Naher Osten verlief äusserst heterogen. Politische Spannungen und Unsicherheit belasteten 2014 zahlreiche Märkte von Holcim. In Marokko und im Libanon etwa war das Wachstum verhalten, während die Elfenbeinküste und Madagaskar zu den wachstumsstärkeren Volkswirtschaften gehörten.

### Höhere Zementvolumen

Holcim Marokko verzeichnete höhere Zementvolumen. Während die inländische Nachfrage schwächer war, profitierte die Konzerngesellschaft von Klinkerexporten an die Elfenbeinküste. Eine schwächere Dynamik im Wohnungsbau, auf den der Grossteil des lokalen Marktes entfällt, war die Hauptursache für die Entwicklung im Inland. Die Absatzmengen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton gingen zurück. Holcim Libanon konnte

die Zementverkäufe halten, verzeichnete jedoch Rückgänge bei den Transportbetonvolumen. In der Region des Indischen Ozeans verkaufte Holcim mehr Zuschlagstoffe und Transportbeton, hauptsächlich dank der Aktivitäten des Konzerns auf La Réunion, wo Holcim an einem grossen Strassenbauprojekt beteiligt ist. Die Zementvolumen in Holcims Mahlwerken in Westafrika und in der Golfregion bewegten sich in etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Die Entwicklung in der Elfenbeinküste verlief weiterhin lebhaft, Baustoffe blieben stark nachgefragt.

Der konsolidierte Zementabsatz in Afrika, Naher Osten stieg um 5,4 Prozent auf 8,3 Millionen Tonnen. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen sanken um 8,7 Prozent auf 2 Millionen Tonnen, während die Absatzmengen bei Transportbeton 0,7 Millionen Kubikmeter erreichten, ein Rückgang von 15,0 Prozent. Der Nettoverkaufsertrag belief sich auf CHF 861 Millionen, 2,6 Prozent niedriger als im Vorjahr.

### Konsolidierte Kennzahlen Afrika, Naher Osten

	2014	2013	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	11,0	11,0	-0,5	
Zement- und Mahlwerke	12	12		
Zuschlagstoffbetriebe	4	5		
Transportbetonwerke	15	17		
Zementabsatz in Mio. t	8,3	7,9	+5,4	+6,2
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	2,0	2,2	-8,7	-8,7
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	0,7	0,8	-15,0	-15,0
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	861	884	-2,6	+0,8
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	276	283	-2,4	+1,2
Betriebliche EBITDA-Marge in %	32,1	32,0		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	220	216	+1,6	+5,8
Betriebsgewinn-Marge in %	25,5	24,5		
Mitarbeiter	1 928	2 128	-9,4	-9,4

\* Like-for-like, das heisst auf vergleichbarer Basis unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises und des Währungseinflusses.

**Besserer finanzieller Leistungsausweis dank Marokko**

In der Region Afrika, Naher Osten verbesserte sich der Betriebsgewinn im Berichtsjahr leicht um 1,6 Prozent auf CHF 220 Millionen. Auf vergleichbarer Basis belief sich das Gewinnwachstum auf 5,8 Prozent. Holcim Libanon meldete einen schwächeren finanziellen Leistungsausweis. Die meisten anderen Konzerngesellschaften in der Region konnten ihren Betriebsgewinn dagegen steigern. Marokko leistete den grössten Beitrag zum Gesamtanstieg. Die Konzerngesellschaft konnte die schwächeren Absatzmengen im Inland durch bessere Preise kompensieren.

**Ausblick 2015**

Die Region Afrika, Naher Osten dürfte sich weiter heterogen entwickeln. Marokko als der wichtigste Markt der Region ist mit einer anhaltend schwierigen Situation konfrontiert. Der Fortschritt im Libanon wird zu einem gewissen Grad von der Situation in Syrien abhängen. In Westafrika und der Region Indischer Ozean wird mit solidem Wachstum bei der Nachfrage nach Baustoffen gerechnet.

# 4

# CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance >>98

SCHWEIZ  
ZÜRICH



## REGION EUROPA

Die Wurzeln des Konzerns liegen in der Konzernregion Europa. Von der Schweiz aus expandierte das Unternehmen ab 1925 und baute Präsenzen auf allen Kontinenten auf. Zu der Region zählen auch die Konzerngesellschaften in Russland und Aserbaidschan

## Corporate Governance

Holcim wendet für die Corporate Governance hohe Standards an. Ziel ist die langfristige Sicherung von Wert und Erfolg des Unternehmens, und zwar im Interesse der verschiedenen Anspruchsgruppen: Kunden, Aktionäre, Mitarbeitende, Kreditgeber, Lieferanten und Gemeinwesen, wo Holcim tätig ist.

### Verantwortungsbewusstes Handeln

Oberste Zielsetzung einer wirkungsvollen Corporate Governance ist die langfristige Schaffung von Wert und die Stärkung der Reputation des Konzerns. Dazu gehören die laufende Verbesserung der Entscheidungsprozesse und Managementsysteme durch rechtliche, organisatorische und ethische Richtlinien und Empfehlungen sowie Massnahmen zur Steigerung der Transparenz. Das Einhalten von internen und externen Richtlinien, das frühzeitige Erkennen von Geschäftsrisiken, die soziale Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen und eine offene Kommunikation zu allen relevanten Themen gehören zu den Grundsätzen von Holcim. Seit 2004 ist der Verhaltenscodex als Teil des Leitbilds für den ganzen Konzern verbindlich.

Holcim strebt nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle. Deshalb sind die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO getrennt. Alle Verwaltungsräte sind unabhängig im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Seit der Einführung der Einheitsnamensaktie im Jahr 2003 gilt der Grundsatz „eine Aktie, eine Stimme“.

Die in diesem Kapitel veröffentlichten Informationen entsprechen der Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange (SIX) und den Offenlegungsbestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts. Im Interesse der Übersichtlichkeit wird auf andere Stellen im Geschäftsbericht oder beispielsweise auf die Internetseite von Holcim ([www.holcim.com](http://www.holcim.com)) ver-

wiesen. Die Seiten 102 bis 104 dieses Berichts erläutern die Aufgaben des Audit Committee, des Nomination & Compensation Committee, des Governance & Strategy Committee und das Organisationsreglement.

Am 20. November 2013 hat der Schweizerische Bundesrat die Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) erlassen. Die VegüV führt die Kernelemente der sogenannten „Minder-Initiative“ ein, die vom Schweizer Volk am 3. März 2013 angenommen wurde und die eine Stärkung der Aktionärsrechte bezweckte und die kotierten Schweizer Gesellschaften Anforderungen im Zusammenhang mit der Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung auferlegt. Die VegüV führt Anforderungen ein, wie zum Beispiel eine bindende (statt konsultative) jährliche Aktionärsabstimmung über die Gesamtvergütung des Verwaltungsrates und die Gesamtvergütung der Konzernleitung. Sie verbietet Abgangsentschädigungen, Vergütungen im Voraus und Zahlungen im Zusammenhang mit dem Erwerb oder der Übertragung von Unternehmen oder Teilen davon durch die betreffende Unternehmung oder durch diese direkt oder indirekt kontrollierte Firmen. Weiter führt sie strafrechtliche Sanktionen ein in gewissen Fällen absichtlicher Zuwiderhandlung, falls die oder der Zuwiderhandelnde gegen „besseres Wissen“ vorging. Die VegüV sieht zudem vor, dass der Präsident und die Mitglieder des Verwaltungsrates sowie die Mitglieder des Nomination & Compensation Committees jährlich direkt durch die Aktionäre gewählt werden müssen. Die Massnahmen, die 2014 zu treffen waren, wurden von Holcim per Generalversammlung

2014 erstmals umgesetzt. Die von der VegüV geforderten Aktionärsabstimmungen über die Vergütungen müssen zum ersten Mal an der Generalversammlung 2015 erfolgen. Die VegüV wird anwendbar bleiben, bis das Schweizer Parlament ein neues Gesetz zu diesem Thema erlässt.

Soweit nicht anders angegeben, gibt dieser Jahresbericht die Lage per 31. Dezember 2014 wieder und erwähnt gewisse Änderungen, die unter der Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) erfolgen, die seit 1. Januar 2014 in Kraft ist, unter Berücksichtigung der übergangsrechtlichen Bestimmungen.

#### Konzernstruktur und Aktionariat

Die Holdinggesellschaft Holcim Ltd besteht nach schweizerischem Recht auf unbestimmte Dauer. Sie hat ihren Sitz in Rapperswil-Jona (Kanton St. Gallen, Schweiz). Sie hält direkt und indirekt Beteiligungen an allen Gesellschaften, die im Geschäftsbericht auf den Seiten 221 bis 223 aufgeführt sind.

Der Konzern ist nach geografischen Regionen organisiert. Die Managementstruktur per 31. Dezember 2014 und deren Veränderungen im Jahr 2014 sind in diesem Kapitel beschrieben. Das Organigramm per 14. Januar 2015 ist auf den Seiten 56 und 57 abgebildet.

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

Weitergehende Informationen zum Geschäftsverlauf, zur Konzernstruktur und zum Aktionariat sind im Geschäftsbericht auf folgenden Seiten zu finden:

#### Thema

Geschäftsverlauf	
in den einzelnen Konzernregionen	S. 78–96
Segmentinformation	S. 176–179
Wesentliche Gesellschaften	S. 221–223
Angaben zu Holcim Ltd und den	
kotierten Konzerngesellschaften	S. 65, 222
Bedeutende Aktionäre	S. 234

#### Kapitalstruktur

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

#### Aktienkapital

Das Aktienkapital ist eingeteilt in 327 086 376 Namenaktien zu nominell je CHF 2. Per 31. Dezember 2014 beträgt das nominelle, voll einbezahlte Aktienkapital der Holcim Ltd. CHF 654 172 752.

#### Bedingtes Aktienkapital

Das Aktienkapital kann sich durch Ausgabe von höchstens 1 422 350 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 2 Nennwert um nominal CHF 2 844 700 erhöhen (Stand 31. Dezember 2014). Das bedingte Kapital kann zur Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, welche in Verbindung mit Anleihen oder ähnlichen Schuldinstrumenten der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften stehen, verwendet werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Zum Bezug der neuen Aktien sind die jeweiligen Inhaber von Wandel- und/oder Optionsrechten berechtigt. Der Erwerb von Aktien durch die Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten sowie jede nachfolgende Übertragung der Aktien unterliegen den statutarischen Beschränkungen. Per 31. Dezember 2014 waren keine Anleihen oder ähnliche Schuldinstrumente der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausstehend, die zur Wandlung in Aktienkapital berechtigen würden; entsprechend wurden im Berichtsjahr keine Wandlungen ausgeübt.

Weitere Informationen zu Wandel- und/oder Optionsrechten und den darauf anwendbaren Bedingungen finden sich in den Statuten der Holcim Ltd unter [www.holcim.com/corporate\\_governance](http://www.holcim.com/corporate_governance).

#### Genehmigtes Aktienkapital/Genussscheine

Per 31. Dezember 2014 standen weder genehmigtes Aktienkapital noch Genussscheine aus.

Zusätzliche Informationen finden Sie wie folgt:

#### Thema

Statuten Holcim Ltd	<a href="http://www.holcim.com/corporate_governance">www.holcim.com/corporate_governance</a>
Code of Conduct	<a href="http://www.holcim.com/corporate_governance">www.holcim.com/corporate_governance</a>
Veränderung des Eigenkapitals der Holcim Ltd	S. 228
Informationen zum Jahr 2012 finden sich im Geschäftsbericht 2013 auf S. 256	<a href="http://www.holcim.com/equity">www.holcim.com/equity</a>
Detaillierte Informationen zum bedingten Kapital	<a href="http://www.holcim.com/corporate_governance">www.holcim.com/corporate_governance</a>
Statuten, Art. 3 <sup>bis</sup>	
Angaben zu den Aktien	S. 62–66, 215, 234
Mit den Aktien verbundene Rechte	<a href="http://www.holcim.com/corporate_governance">www.holcim.com/corporate_governance</a>
Statuten, Art. 6, 9, 10	
Regelungen betreffend Übertragbarkeit der Aktien und Nominee-Eintragungen	S. 109
<a href="http://www.holcim.com/corporate_governance">www.holcim.com/corporate_governance</a>	
Statuten, Art. 4, 5	
Optionen	S. 213–214

#### Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht aus 9 Mitgliedern, die alle als unabhängig im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance gelten. Entsprechend Art. 15 der Statuten sind alle Mitglieder des Verwaltungsrates Aktionäre der Gesellschaft.

Die biografischen Daten der Mitglieder des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2014 finden sich auf den Seiten 112 bis 114.

Dr. Rolf Soiron, Dr. Andreas von Planta und Dr. Erich Hunziker sind an der ordentlichen Generalversammlung 2014 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Der Verwaltungsrat drückte ihnen seinen aufrichtigen Dank für die geleisteten Dienste aus.

Die Aktionäre haben 2014 Jürg Oleas in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist Schweizer Staatsbürger, wurde 1957 geboren und besitzt einen Master of Science in Maschineningenieurwissenschaften von der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich, Schweiz. Er ist CEO der GEA Group Aktiengesellschaft, eines in Düsseldorf ansässigen Anlagen- und Maschinenbauunternehmens, das im deutschen Aktienindex MDAX kotiert ist. Die GEA Group ist einer der grössten Systemanbieter für die nahrungsmittelverarbeitende Industrie sowie für ein breites Spektrum von anderen Prozessindustrien. Jürg Oleas ist seit Beginn seiner Tätigkeit für die GEA Group im Mai 2001 Vorstandsmitglied der Gesellschaft. Zunächst war er für die Geschäftsaktivitäten im Bereich Chemie verantwortlich, wurde dann aber mit Wirkung ab 1. November 2004 zum Vorstandsvorsitzenden der GEA Group berufen. Vor seinem Eintritt in die GEA Group war er fast 20 Jahre für ABB und die Alstom Gruppe tätig und bekleidete dort mehrere Führungspositionen.

Die Aktionäre haben 2014 zudem Prof. Dr. Wolfgang Reitzle zum Vorsitzenden des Verwaltungsrates berufen und acht Mitglieder des Verwaltungsrates wiedergewählt. Des Weiteren haben die Aktionäre die Mitglieder des Nomination & Compensation Committees gewählt. Die biografischen Daten dieser Personen finden sich auf den Seiten 112–114.

Die Aktionäre haben auch die Revisionsstelle und den unabhängigen Stimmrechtsvertreter gewählt.

Neue Verwaltungsräte werden eingehend in die Geschäftsfelder der Gesellschaft eingeführt.

Der Verwaltungsrat trifft sich zu Sitzungen, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber viermal pro

**Weitere bedeutende schweizerische und ausländische Mandate des Verwaltungsrates ausserhalb des Holcim-Konzerns per 31.12.2014**

Verwaltungsrat	Mandat	Funktion
Wolfgang Reitzle	Continental AG, Hannover (Deutschland)*	Vorsitzender des Aufsichtsrates
	Axel Springer SE, Berlin (Deutschland)*	Mitglied des Aufsichtsrates
	Hawesko Holding AG, Hamburg (Deutschland)*	Mitglied des Aufsichtsrates
	Medical Park AG, Amerang (Deutschland)	Vorsitzender des Aufsichtsrates
Beat Hess	Nestlé S.A., Vevey (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Chairman's und Corporate Governance Committee, Vorsitzender des Compensation Committee
	Sonova Holding AG, Stäfa (Schweiz)*	Vizepräsident des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination and Compensation Committee
Alexander Gut	Adecco S.A., Chéserey (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Audit Committee
	Gut Corporate Finance AG, Zürich (Schweiz)	Managing Partner
Adrian Loader	Oracle Coalfields PLC, London (Grossbritannien)*	Präsident des Verwaltungsrates
	GardaWorld, Montreal (Kanada)	Mitglied des International Advisory Board
	Alderon Iron Ore, Montreal (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
Jürg Oleas	Sherrit International Corporation, Toronto (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	GEA Group Aktiengesellschaft, Düsseldorf (Deutschland)*	Chief Executive Officer
Thomas Schmidheiny	RUAG Holding AG, Bern (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Schweiz)**	Präsident des Verwaltungsrates
	Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona (Schweiz)**	Präsident des Verwaltungsrates
Hanne B. Sørensen	Abraaj Holdings, Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	Mitglied des Verwaltungsrates
	Damco International B.V., Den Haag (Niederlande)	Chief Executive Officer
Dieter Spälti	Rieter Holding AG, Winterthur (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Schweiz)**	Mitglied des Verwaltungsrates
	Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona (Schweiz)**	Mitglied des Verwaltungsrates
Anne Wade	FB Heron Foundation, New York, (USA)	Mitglied des Board of Trustees
	Big Society Capital, London (Grossbritannien)	Mitglied des Verwaltungsrates

\* Kотиerte Gesellschaft.

\*\* Verbundenes Mandat des selben Verwaltungsratsmitglieds (Firma der selben Gruppe oder mit anderem Mandat verbundenes Mandat- z.B. Mitgliedschaft in Vereinigung)

Jahr. Im Jahr 2014 fanden sechs ordentliche Sitzungen statt. Zwei zusätzliche Sitzungen konzentrierten sich auf strategische Themen. An fünf der ordentlichen Sitzungen hat der Verwaltungsrat vollzählig teilgenommen, an einer Sitzung liess sich ein Mitglied entschuldigen. In der Regel nehmen an den ordentlichen Verwaltungsratssitzungen die Mitglieder der Konzernleitung in den Teilen als Gäste teil, die sich mit operativen Fragen des Unternehmens befassen. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug fünf Stunden.

#### Zusammensetzung des Verwaltungsrates

Wolfgang Reitzle	Präsident <sup>1</sup>
Rolf Soiron	Präsident <sup>2</sup>
Beat Hess	Vizepräsident
Erich Hunziker	Vizepräsident <sup>2</sup>
Alexander Gut	Mitglied
Adrian Loader	Mitglied
Andreas von Planta	Mitglied <sup>2</sup>
Thomas Schmidheiny	Mitglied
Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen	Mitglied
Dieter Spälti	Mitglied
Anne Wade	Mitglied
Jürg Oleas	Mitglied <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Seit 29. April 2014.

<sup>2</sup> Bis 29. April 2014.

#### Wahl und Amtsdauer des Verwaltungsrates

In Übereinstimmung mit der Verordnung des Bundesrates gegen übermässige Vergütungen (VegüV) werden ab der Generalversammlung 2014 alle Mitglieder des Verwaltungsrates und alle Mitglieder des Nomination & Compensation Committees für eine Amtsperiode von einem Jahr, d.h. bis zum Abschluss der folgenden Generalversammlung, gewählt. Darüber hinaus werden der Präsident des Verwaltungsrates, alle Mitglieder des Verwaltungsrates und alle Mitglieder des Nomination & Compensation Committees durch die Generalversammlung gewählt. Der Präsident und die Mitglieder des Verwaltungsrates und die Mitglieder des Nomination & Compensation Committees können auf Antrag des Nomination &

Compensation Committees durch den Verwaltungsrat zur Wiederwahl vorgeschlagen werden. Das Nomination & Compensation Committee stellt seinen Antrag auf der Basis einer generellen Beurteilung der Leistung jedes einzelnen Kandidaten beziehungsweise jeder Kandidatin.

Es bestehen die folgenden Fachausschüsse:

#### Audit Committee (seit 2002)

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

#### Zusammensetzung des Audit Committee

Alexander Gut	Vorsitzender
Beat Hess	Mitglied
Andreas von Planta	Mitglied <sup>1</sup>
Dieter Spälti	Mitglied

<sup>1</sup> Bis 29. April 2014.

Alle Mitglieder sind unabhängig im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance um die für ein Audit Committee notwendige Unabhängigkeit zu gewährleisten.

2014 fanden vier ordentliche Sitzungen des Audit Committees statt. Alle Mitglieder haben an allen ordentlichen Sitzungen des Audit Committees teilgenommen. An drei Sitzungen hat auch die Revisionsstelle teilgenommen. Der Head of Group Internal Audit und der Chief Legal & Compliance Officer haben an allen ordentlichen Sitzungen zu einzelnen Traktanden teilgenommen. Zudem nahmen an den Sitzungen des Audit Committees jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates, der CEO und der CFO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen Sitzungen betrug 4,75 Stunden.

Das Committee hat 2014 insbesondere die finanzielle Berichterstattung des Konzerns sowie die Veröffentlichungen der Quartalsergebnisse sowie die Ergebnisse der Revisionsstelle besprochen, vom Stand des IKS (Internes Kontrollsystem) Kenntnis genommen, die Ergebnisse des Group Internal Audits besprochen, sich mit Compliance und mit internen Weisungen befasst und sich mit Finanzierungsfragen auseinandergesetzt. Das Committee hat auch die Leistung der Revisionsstelle beurteilt. Die Audit Committee Charter ist unter [www.holcim.com/corporate\\_governance](http://www.holcim.com/corporate_governance) abrufbar.

#### **Nomination & Compensation Committee (seit 2002)**

Das Nomination & Compensation Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Planung und Vorbereitung der Nachfolge auf der Ebene des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Es verfolgt Entwicklungen im Bereich der Entschädigung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung und erstattet dem Verwaltungsrat darüber Bericht. Das Committee entscheidet über die Entschädigung der Konzernleitung sowie über die Ziele und Leistungsbeurteilung des CEO und informiert den Gesamtverwaltungsrat über die getroffenen Entscheide.

#### **Zusammensetzung des Nomination & Compensation Committee**

Adrian Loader	Vorsitzender <sup>1</sup>
Erich Hunziker	Vorsitzender <sup>2</sup>
Wolfgang Reitzle	Mitglied
Thomas Schmidheiny	Mitglied
Hanne B. Sørensen	Mitglied <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vorsitzender seit 29. April 2014.

<sup>2</sup> Bis 29. April 2014.

<sup>3</sup> Seit 29. April 2014.

Das Nomination & Compensation Committee kam 2014 zu drei ordentlichen Sitzungen und einer zusätzlichen Sitzung zusammen. An allen Sitzungen des Committees haben alle Mitglieder vollzählig teilgenommen. An den Sitzungen nahm jeweils auch der CEO als Gast teil, sofern er durch die Traktanden nicht selber betroffen war.

Die durchschnittliche Dauer der einzelnen Sitzungen betrug drei Stunden.

Die Charter des Nomination & Compensation Committees ist unter [www.holcim.com/corporate\\_governance](http://www.holcim.com/corporate_governance) verfügbar. Detailliertere Angaben zur Tätigkeit des Nomination & Compensation Committees, insbesondere zur Festlegung von Entschädigungen, finden sich im Entschädigungsbericht, der auf Seite 118 beginnt.

#### **Governance & Strategy Committee (seit 2013)**

Das Governance & Strategy Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Wahrnehmung seiner Pflichten in strategischen und Corporate Governance bezogenen Fragen, soweit diese nicht in die Verantwortungsbereiche des Audit Committees oder des Nomination & Compensation Committees fallen. Es verfolgt Entwicklungen im Bereich von strategischen und Corporate Governance bezogenen Fragen und erstattet dem Verwaltungsrat darüber Bericht. Das Committee behandelt alle Fragen, die innerhalb der Kompetenz des Verwaltungsrates liegen, die dringlich sind und die zwischen den ordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrates aufkommen, einschliesslich der Ermächtigung, vorläufige Schritte im Namen des Verwaltungsrates zu unternehmen, über die der Verwaltungsrat sodann angemessen informiert wird.

#### **Zusammensetzung des Governance & Strategy Committee**

Wolfgang Reitzle	Vorsitzender <sup>1</sup>
Rolf Soiron	Vorsitzender <sup>2</sup>
Beat Hess	Mitglied
Erich Hunziker	Mitglied <sup>2</sup>
Dieter Spälti	Mitglied
Anne Wade	Mitglied <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ex officio als Präsident des Verwaltungsrates.

<sup>2</sup> Bis 29. April 2014

<sup>3</sup> Seit 29. April 2014

Das Governance & Strategy Committee kam 2014 zu drei ordentlichen Sitzungen und zehn zusätzlichen

Sitzungen zusammen. An allen ordentlichen Sitzungen des Committees haben die Mitglieder vollzählig teilgenommen. An den Sitzungen nahm jeweils auch der CEO als Gast teil, sofern er durch die Traktanden nicht selber betroffen war. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug 2,0 Stunden.

Die Charter des Governance & Strategy Committee ist unter [www.holcim.com/corporate\\_governance](http://www.holcim.com/corporate_governance) verfügbar.

#### **Kompetenzregelung**

Die Kompetenzregelung zwischen dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung ist im Organisationsreglement der Gesellschaft detailliert festgehalten. Das Organisationsreglement findet sich unter [www.holcim.com/corporate\\_governance](http://www.holcim.com/corporate_governance).

#### **Organisationsreglement**

Das Organisationsreglement ist am 24. Mai 2002 in Kraft getreten und wird gemäss Organisationsreglement mindestens alle zwei Jahre überprüft und bei Bedarf angepasst. Eine Überprüfung erfolgte letztmals im Jahr 2014.

Das Organisationsreglement wurde vom Verwaltungsrat der Holcim Ltd gestützt auf Art. 716b des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) und Art. 19 der Statuten der Gesellschaft erlassen. Es ordnet die Organisation des Verwaltungsrates und der Konzernleitung und regelt die Aufgaben und Befugnisse der Exekutivorgane der Gesellschaft. Es regelt Einberufung, Durchführung und Anzahl der durchzuführenden Verwaltungsrats- und Konzernleitungssitzungen sowie die Aufgaben und Kompetenzen der Organe der Firma. Das Organisationsreglement bestimmt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO. Für den Fall, dass der Verwaltungsratspräsident nicht unabhängig ist, sieht das Organisationsreglement die Wahl eines Independent Lead Director vor.

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

Als Teil der gesetzlich vorgeschriebenen, unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates legt dieser die Unternehmensstrategie fest, und genehmigt das konsolidierte Konzernbudget, die Quartalsberichte (mit Ausnahme des Berichts über das erste Quartal, der durch das Audit Committee genehmigt und freigegeben wird), sowie den Jahresbericht zur Unterbreitung an die Generalversammlung der Aktionäre.

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

Im Rahmen der Budgetgenehmigung legt der Verwaltungsrat einen Investitions- und Finanzierungsplafond fest. Innerhalb dieses Plafonds entscheidet die Konzernleitung in eigener Kompetenz über Finanzierungstransaktionen und einmalige Investitionen und Desinvestitionen bis zu einem Betrag von CHF 200 Millionen. Für darüber hinausgehende Beträge entscheidet der Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat wird über wesentliche Transaktionen, die im Entscheidungsbereich der Konzernleitung liegen, regelmässig informiert.

Die Mitglieder der Konzernleitung können ihre Aufgaben in ihren jeweiligen geografischen Zuständigkeitsbereichen an Länderbereichsleiter delegieren.

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

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

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

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

#### **Informations- und Kontrollinstrumente des Verwaltungsrates**

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

#### **1. Finanzielle Berichterstattung**

Der Verwaltungsrat wird monatlich über den laufenden Geschäftsgang orientiert, verabschiedet die Quartalsberichterstattung und gibt sie zur Veröffentlichung

frei (mit Ausnahme des Berichts über das erste Quartal, welcher vom Audit Committee verabschiedet und freigegeben wird). Der Verwaltungsrat diskutiert den Geschäftsbericht, nimmt von den Berichten der Revisionsstelle Kenntnis und legt der Generalversammlung den Geschäftsbericht zur Genehmigung vor.

Im Hinblick auf die Strategieentwicklung des Konzerns werden dem Verwaltungsrat ein Strategieplan, eine Finanzplanung und ein Jahresbudget vorgelegt.

#### **2. Business Risk Management**

Holcim kann von einer langjährigen Erfahrung im Risk Management profitieren, das 1999 eingeführt wurde. Der Risk-Management-Prozess ist im gesamten Konzern fest verankert. Er umfasst heute alle konsolidierten Gesellschaften und deren relevante Geschäftsfelder.

Group Risk Management (GRM) analysiert das konzernweite Risikoprofil und unterstützt die strategischen Entscheidungsprozesse. Daher ist der BRM-Prozess eng mit dem strategischen Managementprozess des Konzerns verbunden. Alle Risiken werden berücksichtigt, von Marktrisiken über betriebliche, finanzielle und rechtliche Risiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld, einschliesslich möglicher Compliance- und Reputationsrisiken. Die Risikobetrachtung beschränkt sich jedoch nicht nur auf eine Gefahrenanalyse, sondern zeigt auch Massnahmen und mögliche Chancen auf.

Die Risikolage des Konzerns wird „Top-Down“, „Bottom-Up“ und durch eine funktionale Risikoanalyse beurteilt. Zusammen ergibt sich daraus eine 360°-Risikoanalyse des Konzerns. Das GRM bezieht den Verwaltungsrat, die Konzernleitung, die Leiter der Konzernfunktionen und die Konzerngesellschaften in die Risikobeurteilung ein, die auf den Managementzyklus des Konzerns abgestimmt ist. Die Konzernleitung berichtet dem Verwaltungsrat regelmässig über wichtige Ergebnisse der Risikoanalyse.

Der Risk Management-Prozess ist in einzelne Prozessschritte unterteilt. Zuerst werden die verschiedenen Risiken und Chancen nach ihrer Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt und priorisiert. Hauptrisiken werden vertieft auf ihre Ursachen untersucht. Dann wird festgelegt, wie den einzelnen Risiken begegnet wird, welches das konsolidierte Risikoprofil ist und welche risikomindernden Massnahmen auf Konzernebene zu treffen sind. Im Laufe des Jahres wird die Entwicklung der einzelnen Risiken und Chancen systematisch verfolgt und darüber berichtet. Die im Rahmen dieser Prozesse zusammengestellten Informationen werden in einer speziell geschützten, zentralen Datenbank gespeichert.

Die Verantwortlichkeiten bezüglich der Risiken sind auf Ebene der Konzerngesellschaften und des gesamten Konzerns klar definiert. Das zugrunde liegende Prinzip lautet, dass Risk Management eine Verantwortlichkeit des Linienmanagements ist und GRM einen Teil der zweiten und die interne Revision die dritte Verteidigungslinie bildet. Im Jahr 2014 war die Konzernfunktion GRM innerhalb von Corporate Finance & Treasury für den Ablauf des Risk Management-Prozesses und für die termingerechte Risikoberichterstattung der Konzernleitung an den Verwaltungsrat zuständig.

### 3. Interne Revision

Die interne Revision stellt die Aufrechterhaltung der Prozess- und Informationsintegrität sicher. Weitere Einzelheiten finden sich auf Seite 54. Die interne Revision untersteht dem Vorsitzenden des Audit Committee und rapportiert regelmässig dem Audit Committee. Die Mitglieder des Verwaltungsrates haben jederzeit Zugang zur internen Revision. Das Audit Committee legt jährlich zentrale Bereiche fest, mit denen sich die interne Revision befassen muss, und der Leiter der internen Revision berichtet dem Audit Committee regelmässig über die Tätigkeit der internen Revision.

### Konzernleitung und weitere Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Mitglieder der Konzernleitung, einschliesslich des CEO, werden durch den Verwaltungsrat ernannt und sind für die operative Führung der Gruppe verantwortlich. Die Mitglieder der Konzernleitung können durch Länderbereichsleiter in ihrem Verantwortungsbereich unterstützt werden. Die Länderbereichsleiter werden durch die Konzernleitung ernannt.

Bis 31. Dezember 2014 wurden der CEO, die Mitglieder der Konzernleitung, die Länderbereichsleiter und die Corporate Functional Managers als Geschäftsleitung bezeichnet. Mit Wirkung vom 1. Januar 2015 wird nicht mehr zwischen den Corporate Functional Managers und den Function Heads unterschieden. Sie gelten alle als Function Heads.

Ebenfalls mit Wirkung vom 1. Januar 2015 und bereits in diesem Bericht werden nur noch der CEO und die Mitglieder der Konzernleitung als Geschäftsleitung bezeichnet.

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

Neben den Änderungen per 1. Januar 2014, über die im Geschäftsbericht 2013 auf den Seiten 121-123 berichtet wird, haben sich im Berichtsjahr auf Ebene der Geschäftsleitung folgende Änderungen ergeben:

Onne van der Weijde, bis 25. April 2014 Länderbereichsleiter Indien und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim, verliess den Konzern per 1. Juni 2014. Holcim dankte Onne van der Weijde für seinen Beitrag zum Erfolg des Konzerns, insbesondere in Indien, und wünschte ihm für die Zukunft alles Gute.

Urs Bleisch, zuvor Corporate Functional Manager und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd., wurde per 30. September 2014 in die Konzernleitung von Holcim berufen. Seine Verantwortung für Holcim Technology Ltd und Holcim Group Services Ltd sowie das Project Management Office der Holcim Leadership Journey behält er in vollem Umfang bei.

Alain Bourguignon, Länderbereichsleiter für Kanada, Grossbritannien und die USA und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd., wurde per 1. Oktober 2014 in das gemeinsame Divestment Committee berufen, das Holcim und Lafarge in Verbindung mit der geplanten Fusion gebildet haben.

Roland Köhler, Mitglied der Konzernleitung von Holcim Ltd und zuvor zuständig für Kontinentaleuropa, übernahm per 1. Oktober 2014 auch die Verantwortung für Grossbritannien. Die erweiterte Region wird umbenannt in „Europa“.

Andreas Leu, Mitglied der Konzernleitung von Holcim und zuständig für Lateinamerika, weitete ebenfalls per 1. Oktober 2014 seinen Verantwortungsbereich auf die USA und Kanada aus. Die erweiterte Region wird umbenannt in „Amerika“.

Jacques Bourgon, Leiter OH&S für den Konzern, Berater des CEO und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd, hat per 31. Dezember 2014 entschieden, sich neuen beruflichen Herausforderungen ausserhalb des Konzerns zu widmen. Holcim dankte Jacques Bourgon für seinen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Konzerns, den er in seinen verschiedenen Positionen während seiner 24-jährigen Tätigkeit für das Unternehmen geleistet hat.

Javier de Benito, Länderbereichsleiter für die Region Afrika, Naher Osten und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd, hat entschieden, das Unternehmen per 1. Januar 2015 zu verlassen, um sich neuen beruflichen Herausforderungen ausserhalb des Konzerns zu stellen. Holcim dankte Javier de Benito für seinen wertvollen Beitrag zum Erfolg des Konzerns im Laufe der Jahre.

Dominique Drouet, CEO von Holcim Marokko, wurde zum Länderbereichsleiter für die Region Afrika, Naher Osten ernannt. Er hat diese Aufgabe zusätzlich zu seiner derzeitigen Funktion übernommen.

#### Konzernleitung

Im Berichtsjahr bestand die Konzernleitung der Holcim Ltd aus sechs beziehungsweise sieben Mitgliedern. Keines der Konzernleitungsmitglieder übt wichtige Tätigkeiten ausserhalb des Holcim-Konzerns aus oder hat bedeutende andere Interessenbindungen.

#### Zusammensetzung der Konzernleitung

Bernard Fontana	CEO
Thomas Aebischer	CFO
Urs Bleisch	Mitglied <sup>1</sup>
Roland Köhler	Mitglied
Andreas Leu	Mitglied
Bernard Terver	Mitglied
Ian Thackwray	Mitglied

<sup>1</sup>Seit 30. September 2014

Die biografischen Daten der Mitglieder der Konzernleitung finden sich auf den Seiten 115 bis 116. Die regionale respektive funktionale Verantwortung ist aus dem Organigramm auf den Seiten 56 und 57 ersichtlich.

### Länderbereichsleitung

Die einzelnen Konzernleitungsmitglieder werden durch Länderbereichsleiter unterstützt.

### Zusammensetzung der Länderbereichsleitung

Horia Adrian	Ost- und Südosteuropa, einschliesslich der Region GUS/Kaspisches Meer
Daniel Bach	Südostasien (ausser Indien)
Javier de Benito <sup>1</sup>	Afrika, Naher Osten, einschliesslich der Positionen in Westafrika und am Arabischen Golf und Süd- und Ostafrika
Dominique Drouet <sup>2</sup>	Afrika, Naher Osten, einschliesslich der Positionen in Westafrika und am Arabischen Golf und Süd- und Ostafrika
Alain Bourguignon <sup>3</sup>	Nordamerika/Grossbritannien
Urs Fankhauser	Westeuropa, einschliesslich Spanien, aber ohne Grossbritannien
Onne van der Weijde <sup>4</sup>	Indien
Kaspar E.A. Wenger	Zentraleuropa (Schweiz, Süddeutschland, Italien)

<sup>1</sup> bis 31. Dezember 2014

<sup>2</sup> seit 1. Januar 2015

<sup>3</sup> bis 1. Oktober 2014

<sup>4</sup> bis 25. April 2014

### Corporate Functional Managers

Bis zum 31. Dezember 2014 wurden Corporate Functional Managers als eigenständige Kategorie von Function Heads und Teil der Geschäftsleitung von Holcim Ltd. definiert. Mit Wirkung vom 1. Januar 2015 wird nicht mehr zwischen den Corporate Functional Managers und den Function Heads unterschieden. Sie gelten alle als Function Heads.

Wie sonstige Function Heads unterstützen sie die Konzernleitung in bestimmten Fach- und Aufgabebereichen und berichten an den CEO des Konzerns und an Konzernleitungsmitglieder.

### Zusammensetzung des Corporate Functional Management

Urs Bleisch <sup>1</sup>	CEO Holcim Group Services Ltd und Holcim Technology Ltd und Leiter PMO für die Holcim Leadership Journey
Jacques Bourgon <sup>2</sup>	Berater des CEO
Xavier Dedullen	Chief Legal & Compliance Officer and Group General Counsel
Aidan Lynam <sup>3</sup>	Technische Unterstützung Südasien und zuständig für Aktivitäten Bangladesch und Sri Lanka

<sup>1</sup> Per 30. September 2014 zum Mitglied der Konzernleitung ernannt.

<sup>2</sup> Bis 31. Dezember 2014.

<sup>3</sup> Seit 6. Februar 2014.

### Managementverträge

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

### Entschädigung, Beteiligungen und Darlehen

Detaillierte Angaben über die Entschädigung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sind im Entschädigungsbericht (Seite 118) und im Konzernabschluss (Seite 219, Erläuterung 40) enthalten.

### Mitwirkungsrechte der Aktionäre

#### Stimmrechtsbeschränkung und Stimmrechtsvertretung

An der Generalversammlung sind alle Namenaktionäre teilnahme- und stimmberechtigt, die zum Zeitpunkt der Schliessung des Aktienbuchs (ungefähr eine Woche vor der ordentlichen Generalversammlung) im Aktienbuch eingetragen sind. Das Datum der Schliessung wird in der Einladung zur Generalversammlung bekannt gegeben. Treuhänderisch gehaltene Aktien und Aktien, für welche keine Erklärung abgegeben wurde, dass der Besitzer die Aktien in eigenem Namen und auf eigene Rechnung hält, werden im Aktienbuch ohne Stimmrecht eingetragen. Aktionäre, die nicht persönlich an der Generalversammlung teilnehmen, können sich durch einen anderen Aktionär oder durch

den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. In Übereinstimmung mit den Anforderungen der VegüV ist ab der Generalversammlung 2015 auch die elektronische Stimmabgabe möglich. Das Stimmrecht ist keinerlei Beschränkungen unterworfen. Jede Aktie hat eine Stimme.

#### **Statutarische Quoren**

Die Generalversammlung ist beschlussfähig ohne Rücksicht auf die Zahl der vertretenen Aktien oder der anwesenden Aktionäre. Sie fasst ihre Beschlüsse mit absoluter Mehrheit der vertretenen Stimmen, vorbehaltlich der Bestimmung von Art. 704 Abs. 1 OR und der Bestimmungen des Fusionsgesetzes. Beschlüsse können in diesen Fällen nur mit dem entsprechenden qualifizierten Mehr der vertretenen Stimmen gefasst werden.

Gemäss Art. 10 Abs. 2 der Statuten und in Ergänzung zu Art. 704 Abs. 1 OR kann die Generalversammlung die Aufhebung der Beschränkung von Art. 5 der Statuten (Eintragungen im Aktienbuch), die Wegbedingung der Angebotspflicht gemäss Art. 22 Abs. 3 des Börsengesetzes sowie die Änderung oder Abschaffung von Abs. 2 des Art. 10 der Statuten nur beschliessen, wenn mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte zugestimmt haben.

Der Vorsitzende kann Abstimmungen und Wahlen an der Generalversammlung auch mittels elektronischem Verfahren durchführen lassen. Elektronische Abstimmungen und Wahlen sind geheimen Abstimmungen und Wahlen gleichgestellt.

#### **Einberufung der Generalversammlung und Traktandierung**

Die ordentliche Generalversammlung findet alljährlich spätestens sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres statt. Sie wird vom Verwaltungsrat einberufen, wobei die Einladung mindestens zwanzig Tage vor der Versammlung unter Bezeichnung der Traktanden und Anträge publiziert wird. Aktionäre, die Aktien im Nennwert von mindestens einer Million Franken vertreten,

können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Ein entsprechendes Gesuch ist dem Verwaltungsrat mindestens vierzig Tage vor der Generalversammlung schriftlich und unter Angabe der Anträge einzureichen. Unter [www.holcim.com/AGM2015](http://www.holcim.com/AGM2015) werden die Einladungen sowie die Protokolle zu den Generalversammlungen publiziert.

#### **Eintragungen im Aktienbuch**

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

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

Diese Ausführungen beinhalten Auszüge aus den Statuten der Holcim Ltd. Eine vollständige Version der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts geltenden Statuten ist auf [www.holcim.com/corporate\\_governance](http://www.holcim.com/corporate_governance) einzusehen. Informationen zu den Änderungen an den Statuten, die bei der Generalversammlung 2015 vorgeschlagen werden, finden sich im Bericht an die Aktionäre unter [www.holcim.com/AGM2015](http://www.holcim.com/AGM2015).

### Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Die Statuten enthalten keine Wegbedingung der Pflicht zur Unterbreitung eines öffentlichen Kaufangebots gemäss den Art. 32 und 52 des Börsengesetzes (sog. Opting-out). Dies hat zur Folge, dass ein Aktionär, der direkt, indirekt oder in gemeinsamer Absprache mit Dritten Beteiligungspapiere der Gesellschaft erwirbt und damit zusammen mit den Papieren, die er bereits besitzt, den Grenzwert von 33 1/3 Prozent der Stimmrechte der Gesellschaft überschreitet, ein Angebot für alle kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten muss.

Es bestehen keine Kontrollwechselklauseln.

### Revisionsstelle

Im Rahmen ihrer Prüfungstätigkeit informiert die Revisionsstelle das Audit Committee und die Konzernleitung regelmässig über ihre Feststellungen und über Verbesserungsvorschläge. Das Audit Committee beurteilt unter Berücksichtigung der Berichterstattung und Beurteilungen durch die Konzerngesellschaften die Leistung der Revisionsstelle sowie deren Honorierung, wobei es sich an den Marktgegebenheiten orientiert. Das Audit Committee legt die Schwerpunkte der Revision fest, gibt der Revisionsstelle Empfehlungen und macht Verbesserungsvorschläge. Die Revisionsstelle hat im Jahr 2014 an drei ordentlichen Sitzungen des Audit Committee zu einzelnen Traktanden teilgenommen.

Revisionsstelle der Holcim Ltd ist seit dem Geschäftsjahr 2002 die Ernst & Young AG, Zürich. Willy Hofstetter ist mit der Leitung des Revisionsmandates seit 2011 betraut und wird dabei von Elisa Alfieri unterstützt. Die Rotation des leitenden Revisors erfolgt gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in Art. 730a OR. Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung jeweils für ein Jahr gewählt.

Die aufgeführten Honorare wurden der Gruppe durch Ernst & Young für die Geschäftsjahre 2014 und 2013 für im Konzern erbrachte Dienstleistungen in Rechnung gestellt:

Mio. CHF	2014	2013
Revisionsdienstleistungen <sup>1</sup>	11,4	10,7
Revisionsnahe Aufwendungen <sup>2</sup>	0,8	0,7
Steuerberatung	0,3	0,6
Sonstige Dienstleistungen <sup>3</sup>	0,3	0,6
<b>Total</b>	<b>12,8</b>	<b>12,5</b>

<sup>1</sup> Dieser Betrag beinhaltet sowohl die Honorare der durch Ernst & Young geprüften Einzelabschlüsse von Konzerngesellschaften als auch das Honorar für die Prüfung der Konzernrechnung.

<sup>2</sup> Revisionsnahe Aufwendungen umfassen unter anderem Aufwendungen für Due-Diligence-Prüfungen, Comfort Letters, Beratung in Rechnungslegungsfragen, Prüfungen der Informationssysteme und Prüfungen der internen Kontrollen.

<sup>3</sup> Sonstige Dienstleistungen beinhalten unter anderem Honorare für buchhalterische, aktuarielle und rechtliche Beratung.

**Informationspolitik**

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

Als börsenkotiertes Unternehmen ist Holcim Ltd zur Bekanntgabe kursrelevanter Tatsachen (Ad-hoc-Publizität, Art. 53 und 54 SIX-Kotierungsreglement) verpflichtet. Für Holcim Ltd gelten die SIX-Richtlinien betreffend Offenlegung von Managementtransaktionen von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Sie sind auf der Internetseite der SIX abrufbar ([www.six-exchange-regulation.com/regulation/directives/being\\_public\\_en.html](http://www.six-exchange-regulation.com/regulation/directives/being_public_en.html)).

Die wichtigsten Informationsquellen sind der Geschäftsbericht und die Quartalsberichte, die Internetseite ([www.holcim.com](http://www.holcim.com)), Medienmitteilungen, Medienkonferenzen, Meetings für Finanzanalysten und Investoren sowie die jährliche Generalversammlung.

Das Engagement für Nachhaltigkeit ist in diesem Geschäftsbericht auf den Seiten 68 bis 73 beschrieben. Aktuelle Informationen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sind unter [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable) verfügbar. 2015 wird Holcim Ltd seinen achten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Jedes Jahr wird ein vollständiger Nachhaltigkeitsbericht publiziert.

Die Termine für die finanzielle Berichterstattung sind im Geschäftsbericht auf den Seiten 66 und 244 aufgeführt.

Ansprechpartner für Ihre spezifischen Fragen zu Holcim sind:

Corporate Communications, Markus Jaggi  
Telefon +41 58 858 87 10, Fax +41 58 858 87 19  
[communications@holcim.com](mailto:communications@holcim.com)

Investor Relations, Michel Gerber  
Telefon +41 58 858 87 87, Fax +41 58 858 80 09  
[investor.relations@holcim.com](mailto:investor.relations@holcim.com)

## Verwaltungsrat<sup>1</sup>



**Wolfgang Reitzle**, deutscher Staatsbürger, geboren 1949, Vorsitzender des Verwaltungsrates und des Governance and Strategy Committees seit 29. April 2014, Mitglied des Nomination & Compensation Committee. Er hat an der Technischen Universität München Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften studiert und ist diplomierter und promovierter Ingenieur. Von 1976 bis 1999 arbeitete er für den Fahrzeughersteller BMW, wo er 1987 ordentliches Vorstandsmitglied für Forschung und Entwicklung wurde. 1999 übernahm er die Funktion als CEO der Premier Automotive Group und Vice-President des US-amerikanischen Automobilherstellers Ford. 2002 wechselte er in den Vorstand des internationalen Gase- und Engineering-Unternehmens Linde und war dort von 2003 bis 2014 Vorstandsvorsitzender. Wolfgang Reitzle ist auch Vorsitzender des Aufsichtsrates von Continental AG, Hannover, und Mitglied des Aufsichtsrates (seit 1. Juni 2014 Vorsitzender des Aufsichtsrates) der Medical Park AG, Amerang, Deutschland. Er ist zudem Mitglied der Aufsichtsräte der Axel Springer SE, Berlin, Deutschland, sowie seit 2014 der Hawesko AG. Er wurde 2012 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



**Beat Hess**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1949, Vizepräsident des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee bis 17. April 2013, Mitglied des Audit Committee seit 17. April 2013 und Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013. Er ist promovierter Jurist und Schweizer Anwalt. Von 1977 bis 2003 war er erst als Rechtskonsulent und später als Chefjurist des ABB-Konzerns tätig. Von 2004 bis Ende 2010 war er Chefjurist und Mitglied der Konzernleitung der Royal Dutch Shell Gruppe, London und Den Haag. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Chairman's and Corporate Governance Committee sowie Vorsitzender des Compensation Committee der Nestlé S.A., Vevey, sowie Vizepräsident und Mitglied des Nomination & Compensation Committee des Verwaltungsrates der Sonova Holding AG, Stäfa. Er wurde 2010 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



**Alexander Gut**, britischer und Schweizer Staatsbürger, geboren 1963, Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Audit Committee seit 17. April 2013. Er hat an der Universität Zürich als Dr. oec. publ. promoviert und ist diplomierter Wirtschaftsprüfer. Von 1991 bis 2001 war er bei KPMG Zürich und London; von 2001 bis 2003 bei Ernst & Young in Zürich und wurde 2002 Partner. Von 2003 bis 2007 war er Partner von KPMG in Zürich und wurde 2005 zum Geschäftsleitungsmitglied von KPMG Schweiz befördert. Alexander Gut ist Gründer und Managing Partner von Gut Corporate Finance AG, einer unabhängigen Corporate-Finance-Beratungsgesellschaft in Zürich. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Audit Committees von Adecco S.A., Chéserex, Schweiz. Er wurde 2011 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.

<sup>1</sup> Stand per 31. Dezember 2014. Weitere Informationen zu bedeutenden schweizerischen und ausländischen Mandaten des Verwaltungsrates ausserhalb des Holcim Konzerns sind auf Seite 101 zu finden.



**Adrian Loader**, britischer Staatsbürger, geboren 1948, Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee seit 29. April 2014. Er verfügt über einen Abschluss (mit Auszeichnung) in Geschichte der Universität Cambridge und ist Mitglied des Chartered Institute of Personnel and Development. Er begann seine Karriere 1969 bei Boveri und stiess ein Jahr später zu Shell. Bis 1998 bekleidete er verschiedene hohe Führungsfunktionen in Lateinamerika, Asien, Europa und auf Konzernstufe. 1998 wurde er zum Generaldirektor von Shell Europe Oil Products ernannt und 2004 zum Direktor für Strategische Planung, Nachhaltige Entwicklung und Externe Angelegenheiten der Shell Gruppe befördert. Seit 2005 leitete er die Direktion für Strategie und Geschäftsentwicklung der Royal Dutch Shell. 2007 wurde er Präsident und CEO von Shell Canada, wo er per Jahresende in den Ruhestand trat. Im Januar 2008 wurde er in den Verwaltungsrat der Candax Energy Inc., Toronto, gewählt und war Vorsitzender bis Juni 2010. Er war Vorsitzender des Verwaltungsrates der Compton Petroleum, Calgary, bis August 2012. Er ist derzeit Vorsitzender des Verwaltungsrates von Oracle Coalfields PLC, London, und Mitglied des Verwaltungsrates bei Sherritt International Corporation, Toronto. Zudem ist er Mitglied des Aufsichtsrates von Alderon Iron, Montreal, und Mitglied des International Advisory Board von GardaWorld, Montreal. Er wurde 2006 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



**Jürg Oleas**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1957. An der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, Schweiz, erlangte er einen Master of Science in Maschinenbauwissenschaften. Er ist Vorsitzender des Vorstands des Düsseldorfer Maschinenbaukonzerns GEA Group Aktiengesellschaft, der im deutschen MDAX notiert ist. Die GEA Group Aktiengesellschaft ist einer der grössten Systemanbieter für die nahrungsmittelverarbeitende Industrie sowie für ein breites Spektrum von Prozessindustrien. Jürg Oleas gehört seit seinem Eintritt in die GEA Group im Mai 2001 dem Vorstand an. Zunächst war er für den Bereich Chemie zuständig. Am 1. November 2004 wurde er zum Vorstandsvorsitzenden ernannt. Zuvor war er in verschiedenen Managementpositionen knapp 20 Jahre für ABB und die Alstom Gruppe tätig. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates der RUAG Holding AG, Bern (Schweiz). Jürg Oleas ist seit 2014 Mitglied des Verwaltungsrates von Holcim Ltd.



**Thomas Schmidheiny**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1945, Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee. Er studierte an der ETH Zürich Maschinenbau und ergänzte seine Studien mit dem MBA am IMD Lausanne (1972). 1999 wurde ihm von der Tufts University, Massachusetts, der Dr. h.c. für seine Verdienste im Bereich nachhaltige Entwicklung verliehen. Er startete seine Karriere 1970 bei Cementos Apasco als Technischer Direktor und wurde 1976 in die Konzernleitung von Holcim berufen, wo er von 1978 bis 2001 den Vorsitz innehatte. Er wurde 1978 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt, und von 1984 bis 2003 war er Präsident des Verwaltungsrates.



**Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen**, dänische Staatsbürgerin, geboren 1965, Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee seit 29. April 2014. Bis Ende 2013 war sie als CEO von Maersk Tankers, Kopenhagen, tätig und seit dem 1. Januar 2014 ist sie CEO von Damco, einer weiteren Firma der A.P. Møller-Maersk Gruppe. Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen hat einen Abschluss als Master of Science in Volkswirtschaft von der Universität Aarhus. Sie wurde 2013 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



**Dieter Spälti**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1961, Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und promovierte im Jahr 1989 (Dr. iur.). Seine berufliche Karriere startete er bei der Bank of New York in New York als Kreditsachbearbeiter, von wo er 1991 als CFO zu Tyrolit (Swarovski Group), Innsbruck und Zürich, wechselte. Von 1993 bis 2001 war er bei McKinsey & Company, zuletzt als Partner, tätig und in zahlreiche Projekte mit Industrie-, Finanz- und Technologieunternehmen in Europa, den USA und Südostasien involviert. Im Oktober 2002 trat er als Partner in die Spectrum Value Management Ltd. (führt alle privaten und industriellen Beteiligungen der Familie Thomas Schmidheiny), Rapperswil-Jona, ein. Seit 2006 ist er CEO der Spectrum Value Management Ltd. Er wurde 2003 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



**Anne Wade**, amerikanische Staatsbürgerin, geboren 1972, Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Governance and Strategy Committee seit 29. April 2014. Von 1995 bis 2012 war sie Senior Vice President und Director der Capital International, London. Anne Wade ist derzeit Mitglied des Board of Trustees der FB Heron Foundation in New York. Sie hat einen Bachelor of Arts von der Harvard University erworben und einen Abschluss als Master of Science der London School of Economics. Sie wurde 2013 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.

## Konzernleitung



**Bernard Fontana**, französischer Staatsbürger, geboren 1961. Bernard Fontana ist Ingenieur mit Abschlussdiplom der École Polytechnique und der École Nationale Supérieure des Techniques Avancées in Paris. Seine Laufbahn begann er bei Groupe SNPE in Frankreich. 1998 übernahm er die Leitung des US-Geschäfts, und von 2001 bis 2004 war er Mitglied der Konzernleitung mit Verantwortung für die Bereiche Chemicals und Industrial Explosives. 2004 wechselte er zu ArcelorMittal, wo ihm nach kurzer Zeit die Verantwortung für HR, IT und Business Development bei Flat Carbon übertragen wurde. Von 2006 bis 2007 war er Mitglied der Konzernleitung von ArcelorMittal und für den ganzen Automobilzulieferbereich zuständig. Danach war er als Konzernleitungsmitglied verantwortlich für HR und die globale Allianz mit Nippon Steel. Von 2010 bis Ende 2011 war Bernard Fontana CEO von Aperam, einer von ArcelorMittal im Herbst 2010 abgespaltenen, börsenkotierten Unternehmensgruppe mit Sitz in Luxemburg. Seit 1. Februar 2012 ist er CEO der Holcim Ltd.



**Thomas Aebischer**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1961. Thomas Aebischer ist dipl. Wirtschaftsprüfer und Absolvent des Advanced Management Program der Harvard Business School. Er begann seine Karriere bei der Steuerbehörde des Kantons Bern. Von 1988 bis 1996 war er für PricewaterhouseCoopers in Hongkong und Zürich tätig. 1996 stiess er zu Holcim Group Support Ltd und war von 1998 bis 2002 Head Corporate Controlling. Von 2002 bis 2003 war er CFO von Holcim Apasco in Mexiko und danach CFO von Holcim US. Er ist seit Jahresanfang 2011 Mitglied der Konzernleitung und seit 1. April CFO. Seit 1. September 2012 ist er zusätzlich verantwortlich für Procurement, IT, Merger & Acquisitions und für die Funktion HTS Accounting & Administration. Seit 1. Januar 2014 berichten die Konzernfunktionen Investor Relations sowie das Risk Management an Thomas Aebischer.



**Urs Bleisch**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1960. Urs Bleisch besitzt einen Master of Science in Business and Economics der Universität Basel. Er nahm 1994 seine Tätigkeit bei Holcim als Leiter des IT-Bereichs bei Holcim Schweiz auf. Ab dem Jahr 2000 war er für den gesamten Konzern für den Bereich Informationstechnologie verantwortlich und trug entscheidend zur Entwicklung und Umsetzung der globalen IT-Strategie für den Holcim-Konzern bei. Seit 2011 steuerte er die Information and Knowledge Management Funktion bei Holcim Group Support Ltd. Seit 1. September 2012 leitet Urs Bleisch als CEO von Holcim Group Services Ltd und von Holcim Technology Ltd die globalen Funktionen Customer Excellence (Marketing & Commercial), Aggregates & Construction Materials, Logistics, Cement Manufacturing, CAPEX Projects, Sustainable Development, Alternative Fuels and Resources, Innovation (einschliesslich Knowledge Management) und das Program Management Office (PMO) für die Holcim Leadership Journey. Am 1. September 2012 wurde Urs Bleisch zum Corporate Functional Manager der Holcim Ltd ernannt und rapportiert direkt an CEO Bernard Fontana. Mit Wirkung zum 30. September 2014 wurde er zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. Seine aktuelle Verantwortung für Holcim Technology Ltd und Holcim Group Services Ltd sowie das Project Management Office der Holcim Leadership Journey behält er in vollem Umfang bei.



**Roland Köhler**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1953. Roland Köhler studierte an der Universität Zürich Betriebswirtschaft. 1988 übernahm er bei der schweizerischen Baustoffgruppe Hunziker die Leitung Finanzen und Administration. 1994 wechselte er als Unternehmensberater zu Holcim Group Support Ltd. Von 1995 bis 1998 war er für die Dienststelle Corporate Controlling und von 1999 bis Ende 2001 für Business Risk Management zuständig. Seit 2002 war er verantwortlich für Corporate Strategy & Risk Management und wurde 2005 zum Corporate Functional Manager ernannt. Am 15. März 2010 wurde er zum Mitglied der Konzernleitung und CEO der Holcim Group Support Ltd ernannt. Seit 1. September 2012 ist Roland Köhler für die Region Europa (ohne Grossbritannien) verantwortlich. Per 1. Oktober 2014 übernahm er zudem die Verantwortung für Grossbritannien. Die erweiterte Region firmiert als Europa.



**Andreas Leu**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1967. Andreas Leu studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und hat einen MBA der Johnson Graduate School der Cornell University. Nach seiner Tätigkeit beim Internationalen Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) trat er 1999 als Consultant in die Dienste von Holcim Group Support Ltd. 2002 folgte die Ernennung zum General Manager von Holcim Centroamérica, bevor er 2003 die Position des CEO von Holcim Ecuador übernahm. Während 2006 und 2007 war er auch CEO von Holcim Venezuela. Per 1. August 2008 wurde Andreas Leu zum Länderbereichsleiter der Holcim Ltd ernannt, zuständig für Kolumbien, Ecuador, Argentinien, Chile und Brasilien. Am 1. Januar 2011 hat Andreas Leu in der Konzernleitung Einsitz mit Verantwortung für Lateinamerika genommen. Per 1. Oktober 2014 hat Andreas Leu zudem die Verantwortung für die USA und Kanada übernommen. Die erweiterte Region firmiert als Amerika.



**Bernard Terver**, französischer Staatsbürger, geboren 1952, schloss seine Studien an der École Polytechnique in Paris im Jahr 1976 ab. Er begann seine Karriere in der Stahlindustrie und wechselte 1977 zum Zementproduzenten CEDEST, der 1994 von Holcim Frankreich übernommen worden war. 1999 wurde Bernard Terver CEO von Holcim Kolumbien, und 2003 übernahm er die Länderbereichsleitung für die Andenstaaten, Zentralamerika und die Karibik. Seit Oktober 2008 war er CEO von Holcim US, und im November 2010 wurde er auch CEO von Aggregate Industries US. Am 1. April 2010 wurde er zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt mit Verantwortung für Holcim US und Aggregate Industries US. Am 1. September 2012 wurde Bernard Terver zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. Seit 1. Januar 2014 ist Bernard Terver für Afrika, Naher Osten und für Südasien, einschliesslich Indien, Sri Lanka und Bangladesch verantwortlich.



**Ian Thackwray**, britischer Staatsbürger, geboren 1958. Ian Thackwray erwarb einen Master of Arts (Hons) in Chemie an der Oxford University und ist auch Wirtschaftsprüfer. Nach dem Studium arbeitete er bei Pricewaterhouse und betreute Mandate bei Grossunternehmen in Europa. 1985 begann er seine Karriere bei der Dow Corning Corporation, wo er verschiedene Managementaufgaben in Europa, Nordamerika und vor allem in Asien übernahm. Von 2004 bis 2006 war er von Shanghai aus Verantwortlicher für das Asien-Pazifik-Geschäft dieser Gruppe. Von 2006 bis 2010 war er CEO von Holcim Philippinen. Seit Jahresanfang 2010 ist er Mitglied der Konzernleitung der Holcim Ltd. Seit dem 1. Januar 2014 ist er für die Region EAPac & Trading zuständig. EAPac schliesst Südostasien, Ostasien (vor allem China) und Ozeanien ein.

# 5

# ENTSCHÄDIGUNGS- BERICHT

Entschädigungsbericht »118

MEXIKO  
MEXIKO STADT



## REGION LATEINAMERIKA

Von Mexiko im Norden bis nach Argentinien und Chile im Süden ist Holcim in Lateinamerika aktiv. Holcim beliefert Infrastrukturprojekte in den schnell wachsenden Metropolen, versorgt die Erdölindustrie mit speziellem Bohrlochzement oder beliefert Rohstoffminen hoch oben in den Anden mit Baustoffen.

## Entschädigungsbericht

Bei Holcim sind es die Mitarbeitenden, welche Wert und Erfolg des Unternehmens schaffen. Holcim will darum in einem kompetitiven Arbeitsmarkt weltweit ein attraktiver Arbeitgeber sein. Das Gehaltssystem der Firma hat sich als robust erwiesen und bildet eine solide Basis für die Entlohnung und Motivierung auf den verschiedenen Führungsstufen in Abstimmung mit den zentralen Zielen von Holcim.

### **Finanzielle Entschädigung für die Organmitglieder der Holcim Ltd**

In diesem Kapitel des Geschäftsberichts werden die finanziellen Entschädigungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sowie die Leistungen an ehemalige Organmitglieder der Holcim Ltd offengelegt. Auch dieser Teil des Geschäftsberichtes ist in Übereinstimmung mit den anwendbaren Bestimmungen erstellt, einschliesslich der Regeln der SIX Swiss Exchange. An nahestehende Drittpersonen wurden keine Vergütungen ausgerichtet.

### **Architektur des Festsetzungsverfahrens der Entschädigungen**

Das Nomination & Compensation Committee (bis Dezember 2012 Governance, Nomination & Compensation Committee) berät und unterstützt den Verwaltungsrat unter anderem bei der Festlegung der Entschädigungspolitik und der Entschädigungen für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Es führt mindestens drei jährliche Sitzungen durch, nämlich zu Beginn des Jahres, in der Jahresmitte und im Herbst. Zu Beginn des Jahres werden der Grad der Zielerreichung für das vorangegangene Jahr beurteilt und Ziele für das laufende Jahr festgelegt. Der CEO erarbeitet Vorschläge zur Beurteilung der Konzernleitungsmitglieder und beurteilt die Leistung der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung. Auf der Grundlage dieser

Vorschläge entscheidet das Nomination & Compensation Committee über die Beurteilung der Konzernleitungsmitglieder und nimmt von der Beurteilung der Leistung der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung Kenntnis. Ebenfalls in der Sitzung zu Beginn des Jahres wird die gesamte finanzielle Jahresentschädigung der Konzernleitung vom Nomination & Compensation Committee, mit jeweiliger Kenntnisnahme durch den Gesamtverwaltungsrat, festgelegt. Der CEO legt jährlich die finanzielle Entschädigung der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung fest, unter Kenntnisnahme durch das Nomination & Compensation Committee. Im Herbst wird die finanzielle Jahresentschädigung des Verwaltungsrates für das kommende Jahr durch das Nomination & Compensation Committee beurteilt. Falls notwendig, schlägt es dem Verwaltungsrat Änderungen vor. Der Präsident des Nomination & Compensation Committee kann Konzernleitungsmitglieder, andere Verantwortliche des Konzerns oder Dritte zu den Sitzungen einladen. Nach jeder Sitzung des Nomination & Compensation Committee wird der Verwaltungsrat über die Diskussionspunkte, die Entscheidungen und Empfehlungen informiert.

## Entschädigungspolitik

### Verwaltungsrat

Die Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen ein festes Honorar bestehend aus einer fixen Vergütung in bar und einem Anteil Aktien der Holcim Ltd. Die Aktien unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist, in der sie weder verkauft noch belehnt werden dürfen. Für den Präsidenten und die Vizepräsidenten des Verwaltungsrates sowie für die Vorsitzenden und die Mitglieder des Audit Committee, des Nomination & Compensation Committee und des Governance & Strategy Committee werden zusätzliche Entschädigungen bezahlt.

### Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung der Holcim Ltd bestand 2014 aus der Konzernleitung, den Länderbereichsleitern und den Corporate Functional Managern. Die gesamte jährliche finanzielle Entschädigung an die Geschäftsleitung setzt sich aus dem Grundgehalt und einer variablen Entschädigung zusammen. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind in der Pensionskasse versichert. Das Grundgehalt der Mitglieder der Geschäftsleitung ist fix und wird in bar ausbezahlt.

Periodisch erfolgt ein Benchmarking auf Basis der jährlichen Vergütungsberichte von Firmen einer Vergleichsgruppe. Die Vergleichsgruppe umfasst vier internationale Unternehmen in derselben Branche wie Holcim, mit ähnlicher geographischer Ausdehnung und Komplexität, sowie die zehn am höchsten kapitalisierten Unternehmen in der Schweiz, also Unternehmen mit vergleichbarer Grösse und Komplexität. Das Benchmarking erfolgt unter Berücksichtigung von Funktion und Verantwortung. 2010 wurde PricewaterhouseCoopers AG als externer Berater für eine grundsätzliche und detaillierte Überprüfung des Entschädigungssystems für den CEO und die Konzernleitung beigezogen. Das Resultat der Überprüfung ergab, dass das gegenwärtige System sich sowohl in Zeiten des Aufschwungs als auch in den nachfolgenden Krisen bewährt hat und eine auf den Unternehmenswert ausgerichtete Entschädigungsphilosophie für die Zukunft darstellt.

Die variable Entschädigung setzt sich aus einer konzernbezogenen und einer individuellen Komponente zusammen. Vorausgesetzt, alle Ziele werden

per 31. Dezember des Jahres erreicht, beträgt die variable Entschädigung für die Geschäftsleitung (ohne CEO) je nach Funktion zwischen 48 Prozent und 90 Prozent des Grundgehalts und für den CEO 92 Prozent. Für die konzernbezogene und die individuelle Entschädigungskomponente wird grundsätzlich zu Beginn des Jahres ein Betrag als „target“ festgelegt; dieser wird nur bei einer Zielerreichung von 100 Prozent entrichtet und ist entsprechend variabel. Zudem werden Tiefst- und Höchstgrenzen der Zielerreichung festgelegt, die – wie unten beschrieben – auf die minimalen und maximalen Auszahlungsfaktoren anwendbar sind. Die Auszahlungsfaktoren dazwischen werden je nach Zielerreichung linear interpoliert.

Die konzernbezogene Komponente ist von den finanziellen Resultaten des Konzerns abhängig. Wenn alle Ziele per 31. Dezember des betreffenden Jahres erreicht werden, macht sie für die Geschäftsleitung (ohne CEO) im Durchschnitt 61 Prozent der variablen Entschädigung aus, für den CEO 56 Prozent. Sie berechnet sich aufgrund des erreichten betrieblichen EBITDA und des Return on Invested Capital nach Steuern (ROIC<sub>AT</sub>). Beide Ziele haben gleiches Gewicht, ausser bei den Länderbereichsleitern, bei denen 60 Prozent von der betrieblichen EBITDA-Komponente und 40 Prozent von der ROIC<sub>AT</sub>-Komponente abhängen. Für beide Komponenten wird ein Ziel (bei dessen Erreichung die Auszahlung von 100 Prozent der variablen Entschädigung resultiert) bestimmt, und es werden maximale und minimale Schwellenwerte (bei deren Erreichung die Auszahlung von 200 Prozent respektive 0 Prozent der variablen Entschädigung resultiert) definiert. Die konzernbezogene Komponente der variablen Entschädigung wurde für die Geschäftsleitung (ohne CEO) je nach Funktion und bei 100 Prozent Zielerreichung zwischen CHF 120 000 und CHF 550 000, für den CEO auf CHF 901 600 festgelegt.

Der zur Einführung per 1. Januar 2014 genehmigte Performance Share Plan (PSP) für CEO, Executive Committee, Geschäftsleitung und Function Heads wurde aufgrund der Entwicklung um das Merger-Projekt zurückgestellt. Der PSP würde die bestehende variable Vergütung ergänzen, die gruppenbezogene und individuelle Komponenten beinhaltet. Er basiert auf einer Kombination von internen und externen langfristigen Zielen, die vom Nomination & Compensation

Committee festgelegt werden. Die Zielerreichung wird über einen Zeitraum von drei Jahren gemessen; abhängig von der Zielerreichung werden die Performance Shares nach drei Jahren zugeteilt. Vergütungshöhe und langfristige Ziele sind an marktüblichen Standards ausgerichtet. Good Leaver Bestimmungen sind anwendbar. Für den CEO und die Konzernleitungsmitglieder gelten Clawback-Bestimmungen.

Aufgrund der längeren Zeitperiode zwischen Ankündigung des Zusammenschlusses von Holcim und Lafarge und dessen Vollzug überprüfte das Nomination & Compensation Committee die Barvergütungsabreden mit gewissen Mitgliedern der Konzern- und der sonstigen Geschäftsleitung und setzte angemessene Massnahmen zum Zweck der Mitarbeiterbindung um. Die Einzelheiten werden im Jahr 2015 finalisiert und offengelegt.

Für das Jahr 2014 wurde das betriebliche EBITDA-Ziel auf 5 Prozent Wachstum gegenüber dem Vorjahr (Länderbereichsleiter bei Erreichung der budgetierten regionalen betrieblichen EBITDA-Marge) und auf 8 Prozent beim ROIC<sub>AT</sub>, je auf vergleichbarer Basis „like-for-like“, festgelegt. Das ROIC<sub>AT</sub>-Ziel wurde aufgrund des definierten Kapitalkostensatzes nach Steuern (WACC<sub>AT</sub>) von 8 Prozent gewählt. Die minimalen und maximalen Auszahlungsfaktoren wurden auf  $\pm 20$  Prozent für das betriebliche EBITDA-Ziel (Länderbereichsleiter  $-2,5/+5$  Prozentpunkte für die regionale betriebliche EBITDA-Marge) und auf  $\pm 3$  Prozentpunkte für das ROIC<sub>AT</sub>-Ziel festgelegt. 2014 ist der betriebliche EBITDA auf Basis „like-for-like“ sowie korrigiert um die Mergerkosten um 4,0 Prozent gewachsen (beziehungsweise haben die regionalen betrieblichen EBITDA-Margen die Budgets um durchschnittlich 1,8 Prozentpunkte unterschritten), und der ROIC<sub>AT</sub> hat 7,3 Prozent erreicht. Das entspricht einem Zielerreichungsgrad von 96 Prozent (betrieblicher EBITDA; regionale betriebliche EBITDA-Marge 48 Prozent) beziehungsweise 76 Prozent (ROIC<sub>AT</sub>). Die Geschäftsleitung (ohne CEO) erzielte einen Auszahlungsfaktor von 78 Prozent, der CEO von 86 Prozent. Die Konzernkomponente wird in Form von Namenaktien der Gesellschaft, die einer fünfjährigen Sperrfrist unterliegen, in der sie weder verkauft noch belehnt werden dürfen, und einer Barkomponente von zirka 33 Prozent entrichtet. Zugeteilte Aktien werden auf Basis des durchschnittlichen Marktpreises im Zeitraum vom 1. Januar 2015 bis zum

15. Februar 2015 bewertet und werden dem eigenen Bestand der Gesellschaft entnommen oder am Markt gekauft.

Die individuelle Komponente beträgt für die Geschäftsleitung (ohne CEO), wenn alle Ziele per 31. Dezember erreicht werden, rund 39 Prozent der variablen Entschädigung, für den CEO 44 Prozent, und hängt von der Leistung des Einzelnen ab. Für alle Mitglieder der Geschäftsleitung wird eine Anzahl von quantitativen und qualitativen persönlichen Zielen festgelegt, entsprechend ihrer Funktion und Verantwortung. Diese messbaren Ziele werden gewichtet und beziehen sich auf funktionale Leistungen, strategische Ziele, operative Ziele und spezifische projektbezogene Ziele. Auf Basis der Zielerreichung wird für jedes Ziel ein Zielerreichungsgrad in Prozenten ermittelt, woraus sich ein Faktor für die gesamte Zielerreichung zwischen 0 und 100 Prozent ergibt. Der gesamte Zielerreichungsfaktor wird dann mit der anvisierten variablen Entschädigung multipliziert, um den Betrag für die individuelle Komponente zu ermitteln. Für das Jahr 2014 wurde die individuelle Komponente der variablen Entschädigung bei 100 Prozent Zielerreichung für die Geschäftsleitung (ohne CEO) je nach Funktion zwischen CHF 120 000 und CHF 350 000 und für den CEO auf CHF 708 400 festgelegt. Der durchschnittliche Zielerreichungsgrad beziehungsweise der Auszahlungsfaktor betrug für die Geschäftsleitung (ohne CEO) 76 Prozent und für den CEO 93 Prozent. Die individuelle Komponente wird in Form von Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft entrichtet, zuzüglich einer Barkomponente von rund 33 Prozent. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktpreis der Aktie am Datum der Zuteilung. Die Optionen unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren ab Zuteilung und haben eine Laufzeit von acht Jahren. Die Optionen werden nach dem Black-Scholes-Modell bewertet (die zugrundeliegenden Parameter sind auf Seite 214 dargestellt). Die Gesellschaft beschafft sich die zugrundeliegenden Aktien am Datum der Zuteilung aus dem Eigenbestand beziehungsweise kauft sie am Markt zu.

#### **Altersvorsorgesystem für die Geschäftsleitung**

Das Grundgehalt der Geschäftsleitung ist in einem gestuften Altersvorsorgesystem versichert, welches die staatlichen Vorsorgepläne, wie zum Beispiel

AHV/IV, den Holcim Pension Fund, den Holcim Supplementary Pension Fund und den Gemini Pension Fund umfasst. Mit Ausnahme der schweizerischen AHV/IV und einiger lokaler Sozialversicherungspläne basieren alle Pensionskassen auf dem System des Beitragsprimats und bieten Alters-, Invaliden-, Kinder- und Hinterlassenenrenten oder entsprechende Kapitalauszahlungen an.

Das Nomination & Compensation Committee hat die Altersvorsorge für die Geschäftsleitung am 30. Juni 2005 und 23. Februar 2010 überprüft und festgelegt. Demgemäss soll die Altersvorsorge für Konzernleitungsmitglieder und den CEO bei einem Rücktrittsalter von 62 Jahren, 10 Dienstjahren in der Geschäftsleitung und 20 Jahren Konzernzugehörigkeit ungefähr 40 Prozent des durchschnittlichen Grundgehalts der letzten drei Jahre betragen beziehungsweise 50 Prozent für die übrige Geschäftsleitung, wobei alle Altersvorsorgepläne mit Bezug auf die aktuelle und frühere Beschäftigung berücksichtigt werden, inklusive der staatlichen Vorsorge. Eine vorzeitige oder aufgeschobene Pensionierung führt zu Leistungsanpassungen auf der Basis versicherungsmathematischer Berechnungen.

Im Falle von Abweichungen zwischen den erreichten Altersvorsorgeleistungen und der geplanten Altersvorsorge entscheidet das Nomination & Compensation Committee im Hinblick auf bevorstehende Pensionierungen über allfällige Beitragsgutschriften zugunsten der individuellen Versicherungskonten. Sowohl im Jahr 2014 wie auch 2013 erfolgten keine Beitragsgutschriften.

#### **Arbeitsverträge der Geschäftsleitung**

Die Arbeitsverträge der Geschäftsleitung sind auf unbestimmte Zeit abgeschlossen und können auf ein Jahr gekündigt werden. Die Arbeitsverträge beinhalten keine Abgangsentschädigungen.

Bei Ernennung kann Mitgliedern der Konzernleitung durch das Nomination & Compensation Committee einmalig eine Anzahl Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft zugeteilt werden. Die Optionen unterliegen während neun Jahren einer Verfügungsbeschränkung und haben eine Laufzeit von zwölf Jahren. Die Gesellschaft beschafft sich die zugrundeliegenden

Aktien aus dem Eigenbestand beziehungsweise kauft sie am Markt zu. Die in den letzten Jahren vorgenommenen einmaligen Zuteilungen sind im Geschäftsbericht auf Seite 127 aufgeführt.

Optionen, welche bei der Ernennung zum Mitglied der Konzernleitung zugeteilt werden und gesperrt sind, verfallen grundsätzlich ohne Abgeltung bei Austritt aus dem Konzern, ausser bei Pensionierung, Todesfall und Invalidität. Aktien und Optionen, die aus der jährlichen Entschädigung zugeteilt sind, können bis zum Ablauf der Sperrfrist weder verkauft noch belehnt werden. Beim Austritt eines Mitgliedes der Geschäftsleitung bleibt die Sperrfrist für solche Aktien und als Teil der jährlichen Entschädigung zugeteilte Optionen weiterhin bestehen und ändert sich zeitlich nicht.

#### **Entschädigung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung**

Die Tabelle auf Seite 122 bis 123 zeigt die Bezüge des Verwaltungsrates im Jahr 2014 im Einzelnen und der 16 Geschäftsleitungsmitglieder insgesamt sowie jenes Mitgliedes der Geschäftsleitung mit der höchsten Einzelentschädigung. Die ausgewiesenen Beträge basieren auf dem Prinzip der Periodenabgrenzung und beziehen sich auf die Leistungen im Jahr 2014.

Im Jahr 2014 haben 12 nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 3,7 Millionen (2013: 3,4) erhalten. CHF 2,3 Millionen (2013: 2,2) wurden in Form von Geld ausbezahlt, CHF 0,1 Millionen (2013: 0,1) als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen und CHF 1,0 Millionen (2013: 0,9) als aktienbezogene Vergütungen. CHF 0,2 Millionen (2013: 0,2) wurden als andere Entschädigungen ausbezahlt.

Die jährliche Gesamtentschädigung für die Mitglieder der Geschäftsleitung (einschliesslich CEO) belief sich auf CHF 32,3 Millionen (2013: 25,9). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar von CHF 19,6 Millionen (2013: 15,1), aktienbezogene Vergütungen von CHF 5,0 Millionen (2013: 3,7), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 7,2 Millionen (2013: 6,6) und „Andere“ Entschädigungen von CHF 0,5 Millionen (2013: 0,5) ausgerichtet. Der CEO bezog ein Grundgehalt und eine variable Entschädigung in bar von CHF 3,8 Millionen

**Entschädigungen Verwaltungsrat/Geschäftsleitung<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Grundgehalt	
		Bar	Aktien <sup>2</sup>
Wolfgang Reitzle	Mitglied des Verwaltungsrates, Präsident des Verwaltungsrates seit 29. April 2014, Vorsitzender des Governance & Strategy Committee seit 29. April 2014, Mitglied des Nomination & Compensation Committee	Anzahl	3 607
		CHF	633 333
			240 000
Beat Hess	Vizepräsident des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee, Mitglied des Governance & Strategy Committee	Anzahl	1 403
		CHF	386 667
			93 333
Alexander Gut	Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Audit Committee	Anzahl	1 403
		CHF	210 000
			93 333
Erich Hunziker	Vizepräsident und Mitglied des Verwaltungsrates bis 29. April 2014, Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee bis 29. April 2014, Mitglied des Governance & Strategy Committee bis 29. April 2014	Anzahl	401
		CHF	106 667
			26 667
Adrian Loader	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee bis 29. April 2014, Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee seit 29. April 2014	Anzahl	1 403
		CHF	160 833
			93 333
Jürg Oleas	Mitglied des Verwaltungsrates ab 29. April 2014	Anzahl	1 002
		CHF	66 667
			66 667
Andreas von Planta	Mitglied des Verwaltungsrates bis 29. April 2014, Mitglied des Audit Committee bis 29. April 2014	Anzahl	401
		CHF	36 667
			26 667
Thomas Schmidheiny	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee	Anzahl	1 403
		CHF	154 133 <sup>4</sup>
			93 333
Hanne Sørensen	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee seit 29. April 2014	Anzahl	1 403
		CHF	120 328
			93 333
Rolf Soiron	Präsident und Mitglied des Verwaltungsrates bis 29. April 2014, Vorsitzender des Governance & Strategy Committee bis 29. April 2014	Anzahl	401
		CHF	198 560
			26 667
Dieter Spälti	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee, Mitglied des Governance & Strategy Committee	Anzahl	1 403
		CHF	156 667
			93 333
Anne Wade	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 29. April 2014	Anzahl	1 403
		CHF	116 995
			93 333
<b>Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder)</b>		<b>Anzahl</b>	<b>15 633</b>
		<b>CHF</b>	<b>2 347 517</b>
1 039 999			
Bernard Fontana <sup>5</sup>	CEO	Anzahl	
		CHF	1 750 000
<b>Variable Entschädigung</b>			
<b>in Prozent des Grundgehalts</b>			
<b>Total Geschäftsleitung<sup>6</sup></b>		<b>Anzahl</b>	
		<b>CHF</b>	<b>13 668 400</b>

**Variable Entschädigung  
in Prozent des Grundgehalts**

<sup>1</sup> Die Entschädigungen an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung werden vor Abzug von Quellensteuern und Arbeitnehmerbeiträgen an die Sozialversicherung ausgewiesen. Unter "Andere Entschädigungen" werden die Arbeitgeberbeiträge der Vorsorgeleistungen (AHV/IV, Pensionskassen) sowie Pauschalspesen, Dienstaltersgeschenke, Kinderzulagen etc. aufgeführt. Die Parameter für die Fair-Value-Bewertung der für das Berichtsjahr zugeteilten Aktien und Optionen sind in Erläuterung 33 "Aktienbezogene Vergütungen" offengelegt.

<sup>2</sup> Die Aktien wurden zum durchschnittlichen Börsenkurs der Periode 1. Januar 2015 bis 15. Februar 2015 bewertet und unterliegen einer Sperrfrist von 5 Jahren, während der sie weder verkauft noch belehnt werden können.

Variable Entschädigung		Optionen <sup>3</sup>	Andere Entschädigungen		Gesamtvergütung 2014	Gesamtvergütung 2013
Bar	Aktien <sup>2</sup>		Vorsorgeleistungen	Andere		
			12 304	50 000	935 637	190 192
			22 632	10 000	512 632	434 116
			13 894	10 000	327 227	257 814
			5 139	3 333	141 806	419 259
				10 000	264 166	190 000
				6 667	140 001	
			4 967	3 333	71 634	208 744
			9 286	10 000	266 752	228 885
				10 000	223 661	116 080
			13 016	41 667	279 910	758 571
			11 147	10 000	271 147	229 774
				10 000	220 328	116 080
			<b>92 385</b>	<b>175 000</b>	<b>3 654 901</b>	<b>3 149 515<sup>7</sup></b>
		7 765	30 253			
2 020 845	516 619	436 849	489 592	26 000	5 239 905	3 219 414
	<b>170.0%</b>					
	<b>45 368</b>	<b>139 199</b>				
<b>5 971 261</b>	<b>3 018 261</b>	<b>2 010 020</b>	<b>7 158 546</b>	<b>468 543</b>	<b>32 295 031</b>	<b>25 872 834</b>
	<b>80.5%</b>					

<sup>3</sup> Wert der Optionen nach dem Black-Scholes-Modell im Zeitpunkt der Zuteilung.

<sup>4</sup> Inklusive Verwaltungsrats honorare von Tochtergesellschaften.

<sup>5</sup> Mitglied der Geschäftsleitung mit der höchsten Entschädigung.

<sup>6</sup> Inklusive CEO.

<sup>7</sup> Die Gesamtvergütung des Verwaltungsrates im Jahr 2013 betrug CHF 3,366,431 und beinhaltete die Vergütung von drei im Jahr 2013 ausgeschiedenen Verwaltungsratsmitgliedern.

(2013: 2,1), aktienbezogene Vergütungen von CHF 1,0 Millionen (2013: 0,7) und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 0,5 Millionen (2013: 0,5). Demzufolge ergibt sich für den CEO eine Gesamtentschädigung von CHF 5,2 Millionen (2013: 3,2). In Übereinstimmung mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsen kotierten Gesellschaften (VegüV) werden das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar vor Abzug von ausländischen Quellensteuern ausgewiesen. Ferner beinhalten die Vorsorgeleistungen auch die Arbeitgeberbeiträge an die AHV/IV.

#### **Entschädigung an ehemalige Organmitglieder**

Im Berichtsjahr wurden an sechs (2013: zehn) ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 3,5 Millionen (2013: 2,8) ausgerichtet.

#### **Beteiligungen und Darlehen**

##### **Aktien- und Optionsbesitz des Verwaltungsrates**

Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates sind per 31. Dezember 2014 im Besitz von insgesamt 65 843 343 Namenaktien der Holcim Ltd. Diese setzen sich aus privat erworbenen und aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen zugeteilten Aktien zusammen. Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates per Ende Jahr 2014 verfügen über keine Optionen aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen.

Im Vorfeld von börsenrelevanten Informationen oder Projekten und bis zu deren Veröffentlichung ist dem Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und den betroffenen Mitarbeitern untersagt, Transaktionen mit Beteiligungsrechten oder anderen Finanzinstrumenten der Holcim Ltd, ihrer börsenkotierten Konzerngesellschaften oder von möglichen Zielgesellschaften durchzuführen (trade restriction period).

**Aktienbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2014<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2014
Wolfgang Reitzle	Präsident, Vorsitzender Governance & Strategy Committee	2 241
Beat Hess	Vizepräsident	4 693
Alexander Gut	Mitglied, Vorsitzender Audit Committee	4 092
Adrian Loader	Mitglied, Vorsitzender Nomination & Compensation Committee	10 493
Jürg Oleas	Mitglied	0
Thomas Schmidheiny	Mitglied	65 777 912
Hanne Sørensen	Mitglied	1 015
Dieter Spälti	Mitglied	41 912
Anne Wade	Mitglied	985
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>65 843 343</b>

**Aktienbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2013<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2013
Rolf Soiron	Präsident, Vorsitzender Governance & Strategy Committee	39 514
Beat Hess	Vizepräsident	3 515
Erich Hunziker	Vizepräsident, Vorsitzender Nomination & Compensation Committee	13 551
Alexander Gut	Mitglied, Vorsitzender Audit Committee	2 914
Adrian Loader	Mitglied	9 315
Andreas von Planta	Mitglied	13 309
Wolfgang Reitzle	Mitglied	1 063
Thomas Schmidheiny	Mitglied	65 776 734
Hanne Sørensen	Mitglied	230
Dieter Spälti	Mitglied	40 413
Anne Wade	Mitglied	200
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>65 900 758</b>

<sup>1</sup> Aktien sind ab Zuteilung jeweils für fünf Jahre gesperrt, in denen sie weder verkauft noch belehnt werden dürfen.

**Aktien- und Optionsbesitz der Geschäftsleitung**

Per 31. Dezember 2014 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung insgesamt 173 707 Namenaktien der Holcim Ltd. Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien.

Des Weiteren hielt die Geschäftsleitung per Ende des Geschäftsjahres 2014 insgesamt 548 184 Aktienoptionen, die aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen. Optionen werden nur auf Namenaktien der Holcim Ltd abgegeben. Eine Option berechtigt zum Bezug einer Namenaktie der Holcim Ltd.

**Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2014<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2014	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2014
Bernard Fontana	CEO	10 113	73 794
Thomas Aebischer	Konzernleitungsmitglied, CFO	12 285	67 474
Urs Bleisch	Konzernleitungsmitglied <sup>2</sup>	3 921	38 563
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	18 291	87 495
Andreas Leu	Konzernleitungsmitglied	19 302	69 934
Bernard Terver	Konzernleitungsmitglied	25 439	49 123
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	11 696	81 719
Horia Adrian	Länderbereichsleiter	2 500	4 251
Daniel Bach	Länderbereichsleiter <sup>3</sup>	1 785	0
Alain Bourguignon	Länderbereichsleiter <sup>3</sup>	4 358	0
Javier de Benito	Länderbereichsleiter	23 737	16 501
Urs Fankhauser	Länderbereichsleiter	6 175	11 077
Kaspar E.A. Wenger	Länderbereichsleiter	19 932	4 952
Jacques Bourgon	Corporate Functional Manager	5 480	24 872
Xavier Dedullen	Corporate Functional Manager	333	2 373
Aidan Lynam	Corporate Functional Manager <sup>4</sup>	8 360	16 056
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>173 707</b>	<b>548 184</b>

**Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2013<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2013	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2013
Bernard Fontana	CEO	5 489	55 302
Thomas Aebischer	Konzernleitungsmitglied, CFO	9 464	56 548
Paul Hugentobler	Konzernleitungsmitglied	40 843	96 050
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	15 470	80 402
Andreas Leu	Konzernleitungsmitglied	16 481	69 934
Bernard Terver	Konzernleitungsmitglied	22 618	42 819
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	8 875	70 091
Horia Adrian	Länderbereichsleiter	2 280	1 228
Javier de Benito	Länderbereichsleiter	22 858	27 269
Urs Fankhauser	Länderbereichsleiter	5 107	7 835
Aidan Lynam	Länderbereichsleiter	7 482	12 718
Onne van der Weijde	Länderbereichsleiter	3 152	3 378
Kaspar E.A. Wenger	Länderbereichsleiter	19 759	1 228
Urs Bleisch	Corporate Functional Manager	3 306	939
Jacques Bourgon	Corporate Functional Manager	4 865	24 410
Xavier Dedullen	Corporate Functional Manager	0	0
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>188 049</b>	<b>550 151</b>

<sup>1</sup> Aktien sind ab Zuteilung jeweils für fünf Jahre, Optionen jeweils für drei respektive neun Jahre gesperrt.

<sup>2</sup> Seit 1. Oktober 2014.

<sup>3</sup> Seit 1. Januar 2014.

<sup>4</sup> Seit 6. Februar 2014.

Die Bestandesveränderung der ausstehenden Aktienoptionen der Geschäftsleitung ist in der folgenden Tabelle ersichtlich:

	Anzahl <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>
	2014	2013
<b>1. Januar</b>	<b>550 151</b>	<b>508 587</b>
Abnahme infolge von Wechseln in der Geschäftsleitung	6 116	0
Abnahme infolge von altersbedingten Rücktritten	70 499	0
Gewährte Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung)	99 532	96 480
Gewährte Optionen (einmalige Zuteilung)	33 550	11 183
Ausgeübte Optionen	11 530	66 099
Verfallene Optionen	46 904	0
<b>31. Dezember</b>	<b>548 184</b>	<b>550 151</b>
Davon am Jahresende ausübbar	85 982	136 963

<sup>1</sup> Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

Die am Jahresende 2014 ausstehenden Aktienoptionen der Geschäftsleitung (inklusive ehemaliger Mitglieder) haben folgende Verfalldaten und Ausübungspreise:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>
			2014	2013
2002	2014	CHF 67.15	0	122 737
2003	2015 <sup>2</sup>	CHF 67.15	0	33 550
2004	2016 <sup>2</sup>	CHF 67.15	23 550	33 550
2005	2014 <sup>2</sup>	CHF 74.54	0	71 423
2006	2014	CHF 100.69	0	58 573
2007	2015	CHF 125.34	49 674	49 674
2008	2016	CHF 104.34	71 083	71 083
2008	2020	CHF 67.15	33 550	33 550
2009	2017	CHF 38.26	153 482	224 478
2010	2018	CHF 71.15	99 493	131 631
2010	2022	CHF 75.40	33 550	33 550
2010	2022	CHF 81.45	33 550	33 550
2011	2019	CHF 67.15	113 957	149 763
2011	2023	CHF 71.50	67 100	67 100
2012	2020	CHF 58.50	179 894	179 894
2012	2024	CHF 67.15	33 550	33 550
2013	2021	CHF 71.90	122 770	122 770
2013	2025	CHF 71.50	11 183	11 183
2014	2022	CHF 69.15	99 532	0
2014	2026	CHF 71.50	33 550	0
<b>Total</b>			<b>1 159 468</b>	<b>1 461 609</b>

<sup>1</sup> Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

<sup>2</sup> Die Verfalldaten der jährlichen Optionszuteilung in den Jahren 2003 bis 2005 wurden als Folge der Handelsbeschränkungen im Jahr 2008 um ein Jahr verlängert.

2014 wurden einem neuen Konzernleitungsmitglied insgesamt 33 550 Optionen zugeteilt.

**Organdarlehen**

Per 31. Dezember 2014 bestehen keine Darlehen gegenüber Mitgliedern der Geschäftsleitung. Es bestehen keine Darlehen für Mitglieder des Verwaltungsrates und nahestehende Personen von Organmitgliedern.

**Übrige Transaktionen**

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet Holcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der Holcim Ltd von ihren Mitarbeitern und an ihre Mitarbeiter und auf dem freien Markt. In diesem Zusammenhang hat die Gesellschaft von Mitgliedern der Geschäftsleitung Aktien der Holcim Ltd zum Börsenkurs im Betrag von insgesamt CHF 0,1 Millionen (2013: 0,1) erworben.

Vergütungen und Darlehen an nahestehende Personen der Organmitglieder bestehen keine.

**An die Generalversammlung der Holcim Ltd, Jona**

---

Zürich, 21. Februar 2015

**Bericht der Revisionsstelle über die Prüfung des Vergütungsberichts**

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht auf den Seiten 121 (Ab dem Abschnitt „Entschädigung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung“) bis 128 der Holcim Ltd für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

**Verantwortung des Verwaltungsrates**

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

**Verantwortung des Prüfers**

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV entspricht.

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

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

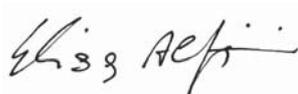
**Prüfungsurteil**

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Holcim Ltd für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

Ernst & Young AG



Willy Hofstetter  
Zugelassener Revisionsexperte  
(Leitender Revisor)



Elisa Alfieri  
Zugelassene Revisionsexpertin

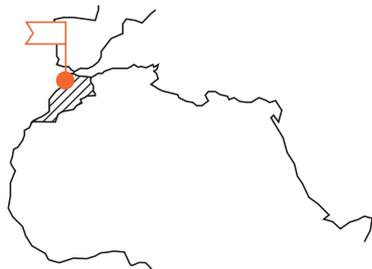


# 6

# FINANZIELLE INFORMATIONEN

Finanzieller Lagebericht	»132
Konzernabschluss	»149
Holdingabschluss	»225
Konzerngesellschaften	»236
5-Jahres-Übersicht	»243

MAROKKO  
CASABLANCA



## REGION AFRIKA, NAHER OSTEN

Die heterogene Konzernregion Afrika, Naher Osten ist die kleinste Konzernregion von Holcim. Im Norden ist der Konzern in Marokko und dem Libanon aktiv, wo Holcim seit 1929 Baustoffe vertreibt. Im subsaharen Afrika verkauft der Konzern Zement unter anderem in Nigeria, der Elfenbeinküste und auf Mauritius.

## Finanzieller Lagebericht 2014

Holcim erzielte eine solide finanzielle Performance und konnte sowohl den Betriebs- als auch den Konzerngewinn auf vergleichbarer Basis steigern – trotz Restrukturierungs- und Mergerkosten in Höhe von CHF 149 Millionen und weiterer Dämpfer bei der weltweiten Konjunktorentwicklung in diesem Jahr. Die Holcim Leadership Journey hat die Erwartungen übertroffen. Die Erholung in den USA und in Grossbritannien sowie die in den vergangenen Jahren eingeleiteten Restrukturierungsmassnahmen erwiesen sich als positiv für das operative Ergebnis.

Dieser finanzielle Lagebericht ist zusammen mit dem Aktionärsbrief, der Berichterstattung zu den Regionen und der Konzernrechnung, inklusive Anhang zur Konzernrechnung, zu lesen. Die Quartalsberichte enthalten weitere Informationen zu den Konzernregionen und zum Geschäftsverlauf.

### Übersicht

2014 setzte sich die uneinheitliche Erholung der Weltwirtschaft fort. Unter den entwickelten Volkswirtschaften legten die USA und Grossbritannien wieder an Tempo zu und liessen die Krise hinter sich. Einige europäische Länder kämpften dagegen immer noch mit den Nachwirkungen der Finanzkrise und litten etwa unter einem Schuldenüberhang oder einer hohen Arbeitslosigkeit. In den aufstrebenden Märkten blieb das Wachstum hinter den Erwartungen zurück. In Indien hellte sich die Lage nach den Wahlen wieder auf, teilweise bedingt durch wirkungsvolle politische Massnahmen und verstärktes Vertrauen. In zahlreichen lateinamerikanischen Ländern entwickelte sich die Konjunktur dagegen unverändert schleppend. Politische Spannungen und Unsicherheiten forderten in Russland und in manchen Ländern in der Konzernregion Afrika, Naher Osten ihren Tribut. Daher fiel die Nachfrage nach Baustoffen in einigen Märkten von Holcim niedriger aus als im Vorjahr.

Vor diesem Hintergrund war Holcim gut aufgestellt, um von sich bietenden Chancen zu profitieren und nach den Restrukturierungsmassnahmen der vergangenen Jahre Kosten weiter zu senken. Der klare Fokus auf die Steigerung des Kundennutzens erwies sich als erfolgreich. Dank Preiserhöhungen und Kostenoptimierungen, die erheblich von der Holcim Leadership Journey unterstützt wurden, konnten Betriebsgewinn und -Marge auf vergleichbarer Basis gesteigert werden.

Die 2012 initiierte Holcim Leadership Journey erzielte einen Beitrag zum Betriebsgewinn in Höhe von CHF 1,8 Milliarden. Damit wurde das ursprüngliche Ziel um CHF 348 Millionen übertroffen. Der Konzern hatte sich zum Ziel gesetzt, bis Ende 2014 den Betriebsgewinn verglichen mit dem Basisjahr 2011 und ähnlichen Marktbedingungen um CHF 1,5 Milliarden zu verbessern. Die Holcim Leadership Journey hat 2014 einen Beitrag von CHF 748 Millionen zum Betriebsgewinn erbracht.

Holcim konnte auch den Konzerngewinn steigern. Allerdings schlug sich die anhaltend unsichere wirtschaftliche Lage auch auf den Devisenmärkten nieder. Der Schweizer Franken wertete 2014 gegenüber zahlreichen Währungen auf, insbesondere gegenüber der Indischen Rupie, der Indonesischen Rupiah und dem Kanadischen Dollar, aber auch gegenüber verschiedenen lateinamerikanischen Währungen. Insgesamt wirkte sich dies deutlich negativ auf das in Schweizer Franken ausgewiesene Ergebnis aus.

Im Berichtsjahr erzielte Holcim einen betrieblichen EBITDA von CHF 3747 Millionen, was einem Wachstum auf vergleichbarer Basis von CHF 77 Millionen beziehungsweise 2,0 Prozent entspricht. Wechselkurseffekte und die Änderungen der Konzernstruktur wirkten sich mit -5,4 Prozent bzw. -0,4 Prozent auf den betrieblichen EBITDA aus. Unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten von CHF 61 Millionen und Mergerkosten von CHF 77 Millionen stieg der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um CHF 215 Millionen oder 5,5 Prozent. Die betriebliche EBITDA-Marge des Konzerns sank um 0,1 Prozentpunkte auf 19,6 Prozent. Auf vergleichbarer Basis ging die Marge um 0,2 Prozentpunkte zurück. Unter Ausklammerung der Restrukturierungs- und Mergerkosten verbesserte sich die betriebliche EBITDA-Marge um 0,5 Prozentpunkte.

Der Konzern erzielte einen Betriebsgewinn von CHF 2317 Millionen, was einem Anstieg um CHF 100 Millionen oder 4,2 Prozent auf vergleichbarer Basis entspricht. Die Wechselkurseffekte belasteten das Wachstum des Betriebsgewinns mit -6,2 Prozent deutlich, während die positiven Auswirkungen der veränderten Konzernstruktur 0,3 Prozent zum Betriebsgewinn beisteuerten. Unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten von CHF 72 Millionen und Mergerkosten von CHF 77 Millionen wuchs der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis um CHF 249 Millionen oder 10,6 Prozent. Die Betriebsgewinn-Marge des Konzerns verbesserte sich um 0,2 Prozentpunkte auf 12,1 Prozent. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich die Marge um 0,1 Prozentpunkte. Unter Ausklammerung der Restrukturierungs- und Mergerkosten stieg die Betriebsgewinn-Marge auf vergleichbarer Basis um 0,9 Prozentpunkte.

Der Konzerngewinn stieg um CHF 23 Millionen auf CHF 1619 Millionen. Der Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – erhöhte sich um CHF 15 Millionen auf CHF 1287 Millionen.

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit nahm um CHF 288 Millionen oder 10,3 Prozent ab. Die Wechselkurse wirkten sich mit CHF 103 Millionen oder 3,7 Prozent deutlich negativ auf den Geldfluss aus Geschäftstätigkeit aus. Die Änderungen im Konsolidierungskreis belasteten den Cashflow mit 0,2 Prozent. Auf vergleichbarer Basis ging der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit um CHF 179 Millionen oder 6,4 Prozent zurück.

Die Nettofinanzschulden erhöhten sich um CHF 183 Millionen auf CHF 9644 Millionen. Zu diesem Anstieg trugen die Wechselkurseffekte CHF 250 Millionen oder 2,6 Prozent und die Änderungen im Konsolidierungskreis CHF 45 Millionen bei. Unter Ausklammerung dieser Effekte nahmen die Nettofinanzschulden auf vergleichbarer Basis um CHF 113 Millionen oder 1,2 Prozent ab.

## Operative Ergebnisse 4. Quartal

## Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

	Okt.–Dez. 2014 <sup>1</sup>	Okt.–Dez. 2013 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Zementabsatz in Mio. t	34,4	34,6	-0,6	-0,6
– Davon reife Märkte in %	22	21		
– Davon aufstrebende Märkte in %	78	79		
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	39,4	39,7	-0,7	-0,5
– Davon reife Märkte in %	86	85		
– Davon aufstrebende Märkte in %	14	15		
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	9,2	10,0	-8,0	-7,1
– Davon reife Märkte in %	59	59		
– Davon aufstrebende Märkte in %	41	41		
Asphaltabsatz in Mio. t	2,6	2,6	+2,8	+2,8
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	4 867	4 778	+1,9	+1,9
– Davon reife Märkte in %	49	48		
– Davon aufstrebende Märkte in %	51	52		
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	1 006	945	+6,5	+5,9
– Davon reife Märkte in %	42	39		
– Davon aufstrebende Märkte in %	58	61		
Betriebliche EBITDA-Marge in %	20,7	19,8		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	598	559	+6,9	+8,9
– Davon reife Märkte in %	35	31		
– Davon aufstrebende Märkte in %	65	69		
Betriebsgewinn-Marge in %	12,3	11,7		
Konzerngewinn in Mio. CHF	458	319	+43,5	
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – in Mio. CHF	355	233	+52,5	
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit in Mio. CHF	1 451	1 615	-10,1	-8,1

<sup>1</sup> Die dargestellten prozentualen Anteile für reife und aufstrebende Märkte errechnen sich aus dem Total der operativen Segmente Asien, Ozeanien, Lateinamerika, Europa, Nordamerika und Afrika, Naher Osten ohne Corporate/Eliminationen.

Die Nachfrage nach Zement, Zuschlagstoffen sowie weiteren Baustoffen und Serviceleistungen ist saisonal, da sich das Klima direkt auf die Bautätigkeit auswirkt. Im ersten und vierten Quartal ist der Umsatz von Holcim typischerweise niedriger, da der Winter die Hauptmärkte des Konzerns in Europa und Nordamerika negativ beeinflusst, während der Umsatz im zweiten und dritten Quartal unter dem Einfluss der Sommersaison anzieht. Dieser Effekt ist besonders stark in strengen Wintern zu spüren.

Im Vergleich zum vierten Quartal 2013 nahmen die Zementlieferungen auf vergleichbarer Basis mit 34,4 Millionen Tonnen um 0,2 Millionen Tonnen oder 0,6 Prozent ab. Der solide Zuwachs von 14,6 Prozent in Nordamerika konnte die Einbussen in Europa, Lateinamerika und Afrika, Naher Osten nicht auffangen. In Asien, Ozeanien verlangsamte sich das Volumenwachstum.

Der Absatz von Zuschlagstoffen betrug 39,4 Millionen Tonnen. Damit verringerte sich der Absatz auf vergleichbarer Basis um 0,2 Millionen Tonnen oder 0,5 Prozent. Nachteilige Auswirkungen hatten die im Vorjahr ergriffenen Restrukturierungsmaßnahmen in Lateinamerika sowie ein tieferes Absatzvolumen in Asien, Ozeanien sowie Afrika, Naher Osten. Diese ungünstigen

Entwicklungen konnten durch das robuste Wachstum in Nordamerika und die Verbesserungen in Europa teilweise neutralisiert werden. In Europa legte der Absatz im vierten Quartal leicht zu, unterstützt durch die rege Dynamik in Grossbritannien und in Rumänien. Dies kompensierte die Abschwächung in anderen Märkten wie Frankreich, Belgien und der Schweiz.

Im Quartalsverlauf wurden 9,2 Millionen Kubikmeter Transportbeton ausgeliefert, was auf vergleichbarer Basis einem Rückgang von 0,7 Millionen Kubikmeter oder 7,1 Prozent gegen-

über dem Vorjahr entspricht. Mit Ausnahme von Nordamerika verzeichneten alle Regionen tiefere Absatzmengen. Besonders schwach war die Volumenentwicklung in Lateinamerika, wo das Transportbetongeschäft restrukturiert und neu auf die profitabelsten Märkte ausgerichtet wurde. In Europa war der Rückgang vor allem auf einen schrumpfenden Baumarkt in West- und Mitteleuropa zurückzuführen.

Mio. CHF	Okt.–Dez. 2014	Okt.–Dez. 2013	±%	±% auf vergleich- barer Basis
<b>Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen</b>				
Asien, Ozeanien	1 764	1 679	+5,1	+2,4
Lateinamerika	770	793	-2,9	+1,5
Europa	1 303	1 367	-4,7	-3,6
Nordamerika	958	828	+15,7	+14,4
Afrika, Naher Osten	207	218	-5,4	-6,5
Corporate/Eliminationen	(134)	(107)		
<b>Total</b>	<b>4 867</b>	<b>4 778</b>	<b>+1,9</b>	<b>+1,9</b>
<b>Betriebsgewinn nach Konzernregionen</b>				
Asien, Ozeanien	232	229	+1,1	-1,1
Lateinamerika	174	147	+18,1	+19,1
Europa	113	121	-6,5	+8,6
Nordamerika	99	52	+90,0	+88,8
Afrika, Naher Osten	49	54	-10,1	-10,5
Corporate/Eliminationen	(68)	(44)		
<b>Total</b>	<b>598</b>	<b>559</b>	<b>+6,9</b>	<b>+8,9</b>
<b>Cashflow</b>				
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>1 451</b>	<b>1 615</b>	<b>-10,1</b>	<b>-8,1</b>
Nettoinvestitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	(373)	(346)	-7,9	
Erweiterungsinvestitionen	(237)	(373)	+36,5	
De(in)vestitionen in Finanzanlagen netto	39	(74)	+152,5	
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>(570)</b>	<b>(793)</b>	<b>+28,1</b>	

Im vierten Quartal stieg der Nettoverkaufsertrag gegenüber dem Vorjahr um CHF 89 Millionen beziehungsweise 1,9 Prozent auf CHF 4867 Millionen. Positive Wechselkurseffekte in Höhe von 0,4 Prozent konnten die Auswirkung der Änderungen im Konsolidierungskreis auf den Nettoverkaufsertrag von -0,4 Prozent fast kompensieren. Auf vergleichbarer Basis wuchs der Nettoverkaufsertrag um CHF 90 Millionen oder 1,9 Prozent. Die Verbesserung des Nettoverkaufsertrags gegenüber dem Vorjahresquartal wurde durch günstige Preisentwicklungen in allen Regionen gestützt, insbesondere in Nordamerika, Europa und Asien, Ozeanien. Allerdings belastete ein negativer Volumeneffekt in Europa, Lateinamerika und Afrika, Naher Osten den Nettoverkaufsertrag des Konzerns.

Der betriebliche EBITDA stieg gegenüber dem Vorjahresquartal um CHF 62 Millionen beziehungsweise 6,5 Prozent auf CHF 1006 Millionen. Wechselkurseffekte trugen mit 0,6 Prozent leicht positiv zum operativen Ergebnis des Konzerns bei, während sich der veränderte Konsolidierungskreis nicht wesentlich auswirkte. Auf vergleichbarer Basis stieg der betriebliche EBITDA um CHF 55 Millionen oder 5,9 Prozent. Unter Ausklammerung der im Quartal verbuchten Restrukturierungskosten von CHF 33 Millionen und Mergerkosten von CHF 23 Millionen stieg der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um CHF 111 Millionen oder 11,8 Prozent.

Der Betriebsgewinn stieg gegenüber dem Vorjahresquartal um CHF 39 Millionen auf CHF 598 Millionen. Unter Ausklammerung der positiven Wechselkurseffekte von 0,9 Prozent und der negativen Auswirkung der Änderung des Konsolidierungskreises von 2,9 Prozent verbesserte sich der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis um CHF 50 Millionen oder 8,9 Prozent. Der Betriebsgewinn erhöhte sich auf vergleichbarer Basis und unter Ausklammerung der Restrukturierungs- und Mergerkosten von CHF 58 Millionen um CHF 108 Millionen oder 19,2 Prozent. Diese Verbesserung war vor allem auf Nordamerika zurückzuführen. Die dortigen guten Marktbedingungen ermöglichten eine positive Preis- und Volumenentwicklung. Im Gegensatz zur schleppenden Entwicklung der vorangegangenen Quartale 2014 erhöhte sich der Betriebsgewinn in Lateinamerika dank niedrigerer Fixkosten und Preiserhöhungen in einigen Ländern auf vergleichbarer Basis um 19,1 Prozent. Nach einem Dämpfer im

dritten Quartal 2014 meldete Europa trotz mergerbedingter Kosten erneut einen positiven Leistungsausweis. In Asien, Ozeanien fiel der Betriebsgewinn etwas tiefer aus als im Vorjahr, da die Auswirkungen höherer Kosten nicht durch die positive Volumen- und Preisentwicklung kompensiert werden konnten. Afrika, Naher Osten verzeichnete aufgrund von Volumentrübgängen in den wichtigsten Märkten im Berichtsquartal ein negatives Wachstum des Betriebsgewinns.

Die Betriebsgewinn-Marge erhöhte sich gegenüber dem Vorjahresquartal auf vergleichbarer Basis um 0,8 Prozentpunkte auf 12,3 Prozent. Unter Ausklammerung von Restrukturierungs- und Mergerkosten verbesserte sich die Marge auf vergleichbarer Basis um 2,0 Prozentpunkte auf 13,5 Prozent.

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit sank im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um CHF 164 Millionen oder 10,1 Prozent. Auf vergleichbarer Basis betrug der Rückgang CHF 130 Millionen beziehungsweise 8,1 Prozent. Die positive Entwicklung des betrieblichen EBITDA wurde durch nachteilige Veränderungen des Nettoumlaufvermögens in allen Konzernregionen und insbesondere in Europa neutralisiert.

## Operative Ergebnisse Geschäftsjahr 2014

## Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

	Jan.–Dez. 2014 <sup>1</sup>	Jan.–Dez. 2013 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Zementabsatz in Mio. t	140,3	138,9	+1,0	+1,4
– Davon reife Märkte in %	21	21		
– Davon aufstrebende Märkte in %	79	79		
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	153,1	154,5	–0,9	–0,4
– Davon reife Märkte in %	86	85		
– Davon aufstrebende Märkte in %	14	15		
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	37,0	39,5	–6,3	–4,9
– Davon reife Märkte in %	60	58		
– Davon aufstrebende Märkte in %	40	42		
Asphaltabsatz in Mio. t	10,0	8,9	+12,4	+12,8
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	19 110	19 719	–3,1	+3,0
– Davon reife Märkte in %	49	47		
– Davon aufstrebende Märkte in %	51	53		
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	3 747	3 896	–3,8	+2,0
– Davon reife Märkte in %	37	35		
– Davon aufstrebende Märkte in %	63	65		
Betriebliche EBITDA-Marge in %	19,6	19,8		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	2 317	2 357	–1,7	+4,2
– Davon reife Märkte in %	29	26		
– Davon aufstrebende Märkte in %	71	74		
Betriebsgewinn-Marge in %	12,1	12,0		
Konzerngewinn in Mio. CHF	1 619	1 596	+1,5	
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – in Mio. CHF	1 287	1 272	+1,2	
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit in Mio. CHF	2 498	2 787	–10,3	–6,4

<sup>1</sup> Die dargestellten prozentualen Anteile für reife und aufstrebende Märkte errechnen sich aus dem Total der operativen Segmente Asien, Ozeanien, Lateinamerika, Europa, Nordamerika und Afrika, Naher Osten ohne Corporate/Eliminationen.

## Absatzvolumen

Der Zementabsatz lag über dem Vorjahresniveau. Gründe hierfür waren die stärkere Konjunktur in Nordamerika und das Wirtschaftswachstum in einigen Ländern in Asien, Ozeanien, darunter Indien und die Philippinen. Diese Fortschritte konnten die negative Entwicklung in Lateinamerika kompensieren, wo manche Märkte ein nach wie vor schleppendes Wachstum verzeichneten. Gleiches galt für Europa, hier litt die Konjunktur immer noch unter den Folgen der globalen Krise. Die konsolidierten Zementverkäufe stiegen um 1,0 Prozent auf 140,3 Millionen Tonnen; dies entspricht einem Zuwachs auf vergleichbarer Basis um 1,4 Prozent beziehungsweise 1,9 Millionen Tonnen.

Einige Volkswirtschaften in der Konzernregion Asien, Ozeanien blieben auf Wachstumskurs. Daher stieg der Zementabsatz um 1,4 Prozent beziehungsweise 1,0 Millionen Tonnen. Auf ver-

gleichbarer Basis erhöhten sich die Zementverkäufe um 2,0 Prozent beziehungsweise 1,4 Millionen Tonnen. Auf den Philippinen unterstützten die Wiederaufbau- und Sanierungsmaßnahmen der Regierung in den von Naturkatastrophen betroffenen Gebieten die Nachfrage nach Infrastrukturprojekten und Wohnbauten. Darüber hinaus führten sowohl die Regierung als auch der private Sektor Infrastrukturprojekte durch, und einige Unternehmen investierten in den Bergbau und in Kraftwerke. Daher konnte Holcim ein deutlich höheres Absatzvolumen als im Vorjahr verbuchen. Die Lage in Indien erwies sich nach den Wahlen als vielversprechender. Die Bauaktivität nahm allmählich wieder zu, da die Regierung neue Projekte in Angriff nahm, um das Wachstum anzukurbeln. Beide Konzerngesellschaften in Indien haben von dieser Erholung profitiert. Schätzungen zufolge hat sich das Wachstum des Zementabsatzes in Indonesien 2014 verlangsamt, da aufgrund der Unsicherheiten des

„politischen Jahres“ verschiedene Infrastrukturprojekte aufgeschoben wurden. Allerdings stieg der Absatz von Holcim gegenüber dem Vorjahr, unterstützt durch zusätzliche Volumina des neu in Betrieb genommenen Zementwerks in Tuban.

Lateinamerika zeigte 2014 ein nach wie vor uneinheitliches Konjunkturbild: Während sich einige kleinere Volkswirtschaften solide entwickelten, wuchsen grössere Länder wie Brasilien und Argentinien langsamer. Letzteres wurde durch die Schuldenkrise belastet. Der Zementabsatz sank um 1,5 Prozent beziehungsweise 0,4 Millionen Tonnen und wurde von Änderungen der Konzernstruktur nicht beeinflusst. Während Holcim Ecuador 2013 ein Allzeithoch verbuchen konnte, verzeichnete die Konzerngesellschaft 2014 aufgrund des geringeren Nachfrage von Sackzement und der Verzögerungen bei öffentlichen Grossprojekten infolge staatlicher Liquiditätsengpässe einen rückläufigen Zementabsatz. Holcim Argentinien litt unter rückgängigen Zementvolumen, da sich die Schuldenkrise deutlich auf die Baumärkte auswirkte und die Nachfrage nach Baustoffen signifikant zurückging. Die Volumenzuwächse in Brasilien, wo Holcim von seiner Marktposition in den lebhafteren Baumärkten im Südosten profitierte, sowie in Mexiko konnten die Einbussen in einigen Ländern teilweise kompensieren. Für den mexikanischen Bausektor wirkte sich das Nationale Infrastrukturprogramm vorteilhaft aus. Dieses kurbelte Investitionen im öffentlichen Sektor an und leistete finanzielle Unterstützung für Bauaktivitäten.

Europa erholte sich nur langsam und geringfügig. Das BIP-Wachstum nahm im Frühjahr 2014 ab und blieb danach sehr verhalten, die Erwartungen wurden nicht erfüllt. Die Baumärkte litten unter der Verunsicherung, welche nach einem starken ersten Quartal mit lebhafter Bautätigkeit die Nachfrage dämpfte. Der Zementabsatz sank um 1,0 Prozent beziehungsweise 0,3 Millionen Tonnen. Veränderungen der Konzernstruktur hatten keine Auswirkung auf den Zementabsatz. Den grössten Volumenzuwachs verzeichnete Aserbaidschan. Die dortige Konzerngesellschaft sah sich mit erheblichem Konkurrenzdruck durch neue Marktteilnehmer und steigenden Importen konfrontiert, und konnte das hohe Volumenwachstum der letzten Jahre entsprechend nicht aufrechterhalten. In Italien verzeichnete Holcim ein rückläufiges Absatzvolumen, da die geringe Nachfrage nach Baustoffen 2014 durch eine weitere Verschlechterung der Wirtschaftsleistung zusätzlich verschärft wurde. Diese Einbussen wurden jedoch teilweise durch den erheblichen Volumenzuwachs in Russland – trotz der politischen Spannungen – und in Spanien kompensiert. Holcim Spanien konnte den Zementabsatz dank seiner hohen Exporttätigkeit steigern. Erwähnt werden sollte auch der wachsende

Zementabsatz von Holcim Rumänien, der auf grössere Projekte im Raum Bukarest zurückzuführen war.

In Nordamerika erhöhte sich der Zementabsatz um 11,4 Prozent beziehungsweise 1,3 Millionen Tonnen, hauptsächlich dank der Zunahme in den USA. Dort gewann die Konjunktur an Fahrt, da der haushaltspolitische Gegenwind abflaute und Privathaushalte wieder mehr konsumierten. Besonders stark war die Nachfrage in der Region Northern Central. Die Konzerngesellschaft konnte den höchsten monatlichen Absatz über die vergangenen sieben Jahre verzeichnen.

Die Zementlieferungen in der Konzernregion Afrika, Naher Osten verbesserten sich um 5,4 Prozent beziehungsweise 0,4 Millionen Tonnen. Eine Änderung der Konzernstruktur belastete die Volumina mit 0,8 Prozent beziehungsweise 0,1 Millionen Tonnen. In Marokko sank der landesweite Zementverbrauch in den letzten zwölf Monaten um 5,4 Prozent. Dank der Klinkerexporte an die Elfenbeinküste erzielte die Konzerngesellschaft dennoch ein Volumenwachstum. Der Rückgang des Absatzvolumens in Guinea, auf Mauritius und im Libanon glich das regionale Wachstum teilweise aus.

Bei den Zuschlagstoffen sank der Absatz um 0,9 Prozent auf 153,1 Millionen Tonnen. Auf vergleichbarer Basis belief sich der Rückgang auf 0,4 Prozent beziehungsweise 0,7 Millionen Tonnen. Diese Entwicklung ist zum Teil auf die Schliessung unrentabler Geschäftseinheiten insbesondere in Lateinamerika zurückzuführen. Die Region verzeichnete eine Abnahme von 26,4 Prozent oder 2,7 Millionen Tonnen. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen sanken in Europa um 1,0 Prozent beziehungsweise 0,7 Millionen Tonnen. Erhebliche Rückschläge erlitt die Konzerngesellschaft in Frankreich, dort bremste der Mangel an staatlichen Konjunkturanreizen die Nachfrage nach Bau- und Infrastrukturprojekten. Die Volumina in Asien, Ozeanien gingen um 1,5 Prozent oder 0,4 Millionen zurück, da Holcim Australien die geringere Anzahl von Projekten im Rohstoffsektor spürte. Afrika, Naher Osten rapportierte einen Rückgang um 0,2 Millionen Tonnen oder 8,7 Prozent beim Absatz von Zuschlagstoffen. Als einzige Region verzeichnete Nordamerika Zuwächse, die mit einem Anstieg von 7,7 Prozent oder 3,3 Millionen Tonnen deutlich ausfielen.

Die Transportbetonvolumina gingen um 6,3 Prozent auf 37,0 Millionen Kubikmeter zurück. Bereinigt um Veränderungen der Konzernstruktur betrug der Rückgang 4,9 Prozent beziehungsweise 1,9 Millionen Kubikmeter. Abgesehen von Nordamerika, wo auf vergleichbarer Basis ein moderates Wachstum von 2,2 Prozent oder 0,2 Millionen Kubikmeter erzielt wurde, verzeichneten alle Konzernregionen eine negative Entwicklung.

Die Volumeneinbussen waren in erster Linie die Folge von Restrukturierungsmaßnahmen in Lateinamerika, die zur Neuausrichtung des Transportbetongeschäfts eingeleitet worden waren. Die Konzernregion meldete für das Geschäftsjahr einen Rückgang des Absatzes von Transportbeton um 20,0 Prozent oder 1,6 Millionen Kubikmeter. Die stärksten Einbussen entfielen dabei auf Mexiko, Chile, Brasilien und Ecuador. In Europa war die schwache Nachfrage am deutlichsten in Belgien, Frankreich und Italien zu spüren. Das solide Wachstum in Grossbritannien konnte diese Volumeneinbussen nur zum Teil kompensieren.

Auf vergleichbarer Basis sank das Transportbetonvolumen in Europa um 2,5 Prozent oder 0,3 Millionen Kubikmeter. In der Konzernregion Asien, Ozeanien waren vor allem Singapur und Vietnam für den Volumenrückgang von 0,6 Prozent oder 0,1 Millionen Kubikmeter verantwortlich. Die Volumeneinbussen von 15,0 Prozent oder 0,1 Millionen Kubikmeter in Afrika, Naher Osten gingen hauptsächlich auf Libanon zurück und waren die Folge der Veräusserung eines Werks sowie einer allgemeinen Geschäftsabkühlung, insbesondere im Raum Beirut.

## Nettoverkaufsertrag

### Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen

Mio. CHF	Jan.–Dez. 2014	Jan.–Dez. 2013	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Asien, Ozeanien	6 970	7 282	-4,3	+3,8
Lateinamerika	3 012	3 349	-10,0	+0,6
Europa	5 554	5 611	-1,0	+0,2
Nordamerika	3 336	3 171	+5,2	+10,7
Afrika, Naher Osten	861	884	-2,6	+0,8
Corporate/Eliminationen	(623)	(578)		
<b>Total</b>	<b>19 110</b>	<b>19 719</b>	<b>-3,1</b>	<b>+3,0</b>

Der Nettoverkaufsertrag für das Gesamtjahr 2014 betrug CHF 19 110 Millionen, was einem Rückgang von CHF 608 Millionen oder 3,1 Prozent entsprach. Ungünstige Wechselkurseffekte von CHF 1030 Millionen oder -5,2 Prozent und negative Auswirkungen von Veränderungen im Konsolidierungskreis von CHF 173 Millionen oder -0,9 Prozent beeinträchtigten den Nettoverkaufsertrag erheblich. Auf vergleichbarer Basis stieg der Nettoverkaufsertrag um CHF 595 Millionen oder 3,0 Prozent. Alle Regionen rapportierten auf vergleichbarer Basis einen höheren Nettoverkaufsertrag. Dieser Anstieg war im Wesentlichen Preisanpassungen zu verdanken, welche hauptsächlich auf Nordamerika entfielen, wo sich das Marktumfeld als günstig erwies, sowie auf Lateinamerika; dort erfolgten sie als Reaktion auf die Kosteninflation.

In Asien, Ozeanien verbesserte sich der Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis um CHF 274 Millionen oder 3,8 Prozent. Dazu trugen vor allem die Konzerngesellschaften in Indien, auf den Philippinen und in Indonesien bei. In Indien erzielten beide Konzerngesellschaften einen höheren Nettoverkaufsertrag. Zu verdanken war dies Geschäftsinitiativen zur Erschliessung neuer Märkte und dem Verkauf hochwertiger Produkte sowie einer allgemeinen Preisanhebung in fast allen Regionen, teilweise aufgrund der Kosteninflation. Holcim Philippinen konnte den Nettoverkaufsertrag vor allem dank Volumenwachstum

verbessern. Die Zement- und Bauindustrie wuchs dynamisch, angefangen durch die Infrastrukturprojekte der neuen Regierung und die anhaltend hohe Nachfrage des privaten Sektors, die auf das wieder erstarkte Vertrauen in die Regierung zurückzuführen war. Holcim Indonesien verbuchte dank Preiserhöhungen bei Zement und Transportbeton ein Umsatzwachstum. Zudem stiegen auch die Volumina, bedingt durch Geschäftsinitiativen und die Erschliessung neuer Märkte im Zuge der Inbetriebnahme von Tuban I. Die meisten Konzerngesellschaften in der Region Asien, Ozeanien erreichten auf vergleichbarer Basis einen Anstieg des Nettoverkaufsertrags. Bei Holcim Australien litten die Preise allerdings unter einer nachteiligen Auswirkung der regionalen Verteilung und des Produktmixes. Holcim Singapur musste aufgrund schwieriger Marktbedingungen Einbussen bei den Transportbetonvolumen hinnehmen.

In Lateinamerika stieg der Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis um CHF 20 Millionen beziehungsweise 0,6 Prozent. Dabei verlief die konjunkturelle Entwicklung in der Konzernregion uneinheitlich. Unterstützt wurde das Wachstum vor allem von Holcim Argentinien, welches die Preise ansteigen liess. Höhere Preise für Zement und Transportbeton erzielte auch Holcim Mexiko. Dies kompensierte einen Volumenrückgang bei Zuschlagstoffen und Transportbeton, der durch die Schliessung mehrerer Werke ausgelöst wurde. Dagegen belasteten niedri-

gere Volumen in allen Segmenten den Nettoverkaufsertrag bei Cemento Polpaico in Chile. Besonders stark fiel dieser Volumeneffekt im Segment Transportbeton aus. Hier machten sich der Abschluss mehrerer Bergbauprojekte und die Ende 2013 ergriffenen Restrukturierungsmaßnahmen bemerkbar. Geringere Volumen beeinträchtigten auch den Nettoverkaufsertrag von Holcim Ecuador. Die Regierung kürzte ihre Ausgaben unter anderem aufgrund rückläufiger Einnahmen aus dem Ölgeschäft, und dies bremste das Wachstum in der Bauindustrie. Der geringere Nettoverkaufsertrag bei Holcim Brasilien war vor allem die Folge schwächerer Volumen im Transportbetongeschäft. Hauptursache hierfür waren die strategischen Restrukturierungsmaßnahmen des vergangenen Jahres. Obwohl der Baumarkt unter der schwierigen wirtschaftlichen Lage zu leiden hatte, konnte die Konzerngesellschaft den Zementabsatz dank der starken Nachfrage in grösseren Städten steigern. Damit wirkte sich das insgesamt niedrigere Volumen weniger stark auf den Nettoverkaufsertrag aus.

Europa rapportierte nur einen geringfügigen Anstieg des Nettoverkaufsertrags auf vergleichbarer Basis von CHF 12 Millionen oder 0,2 Prozent, dank des erheblichen positiven Beitrags von Aggregate Industries UK. Das Wachstum in Grossbritannien festigte sich, hier erhielt die Aktivität Auftrieb durch vorteilhaftere Kreditbedingungen und gestärktes Vertrauen. Staatliche Programme unterstützten den Wohnungsbau und erhöhten die Nachfrage nach Baustoffen. Der Umsatz der Konzerngesellschaft profitierte von dieser robusten Dynamik. In diesem Kontext wurden die Preise weiter angehoben. Obwohl die gegen Russland verhängten Sanktionen das Geschäftsumfeld im Land verschlechterten und ausländische Investoren abschreckten, konnte Holcim Russland den Nettoverkaufsertrag auf Basis der höheren Volumen, die 2014 dank Kapazitätsoptimierungen im Werk Shurovo erzielt wurden, erhöhen. Bei Holcim Rumänien wirkten sich die höheren Volumen, die im Rahmen ausgewählter Projekte im Raum Bukarest erzielt wurden, positiv auf den Nettoverkaufsertrag aus, obwohl die Bauindustrie des Landes nur verhalten zulegte. Diese guten Leistungsausweise wurden jedoch durch die negative Entwicklung des Nettoverkaufsertrags aufgrund von geringeren Volumen in Frankreich, Aserbaidschan, der Schweiz, Belgien und Italien beeinträchtigt.

In Nordamerika verbesserte sich der Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis um CHF 338 Millionen oder 10,7 Prozent. Die solide Volumenentwicklung in beiden Ländern und die in einem günstigen Wirtschaftsumfeld getätigten Preisanhebungen in den USA liessen die Erträge insgesamt anwachsen. In den USA wurde das Wachstum des Nettoverkaufsertrags massgeblich durch Volumenverbesserungen unterstützt. Diese

beruhten insbesondere auf dem positiven Konjunkturmilieu in den meisten US-Bundesstaaten. Die Regionen Mid-Atlantic, Texas, Colorado und Oklahoma konnten ein höheres Wachstum verzeichnen. Die Wachstumserholung ermöglichte es Holcim US, höhere Marktpreise zu erzielen. Gleichzeitig wurden Initiativen zur Steigerung des Kundennutzens umgesetzt, um die Margen zu verbessern und das Umsatzwachstum zu unterstützen. In Kanada beruhte die Steigerung des Nettoverkaufsertrags vornehmlich auf dem Volumenwachstum. Die Konzerngesellschaft konnte für den Berichtszeitraum höhere Zementvolumen melden, denn die Baumärkte in allen Regionen mit Ausnahme von Quebec und der Region Atlantic zeigten sich lebhafter. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen und Transportbeton nahmen ebenfalls zu, da die Nachfrage durch im Sommer begonnene Autobahn- und Grossprojekte stark anstieg.

In Afrika, Naher Osten verbesserte sich der Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis um CHF 7 Millionen beziehungsweise 0,8 Prozent. Den grössten Beitrag zum Nettoverkaufsertrag leistete Holcim Marokko. Klinkerexporte an Socimat in der Elfenbeinküste und effizientes Preismanagement als Folge verschiedener Geschäftsinitiativen resultierten in Volumenzuwächsen. Dagegen beeinträchtigten die rückläufigen Verkaufszahlen bei Transportbeton den Nettoverkaufsertrag von Holcim Libanon. Ursachen waren eine Werksschliessung und die geringere Nachfrage im Raum Beirut. Die Zementpreise gingen ebenfalls zurück, und die Nachfrage nach Baustoffen verschlechterte sich gegenüber dem Vorjahr. Guinea meldete aufgrund des Ebola-Ausbruchs einen deutlichen Rückgang des Zementabsatzes.

Der relative Anteil Europas am Nettoverkaufsertrag des Konzerns stieg leicht gegenüber dem Vorjahr auf 29 Prozent. Der Beitrag von Asien, Ozeanien blieb mit 37 Prozent in etwa auf dem Vorjahresniveau. Die aufstrebenden Märkte fielen hingegen mit 51 Prozent etwas weniger ins Gewicht (2013: 53).

**Betriebsgewinn****Betriebsgewinn nach Konzernregionen**

Mio. CHF	Jan.–Dez. 2014	Jan.–Dez. 2013	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Asien, Ozeanien	934	1 030	-9,4	-1,7
Lateinamerika	663	722	-8,2	-1,1
Europa	510	436	+16,8	+16,1
Nordamerika	314	199	+58,3	+65,1
Afrika, Naher Osten	220	216	+1,6	+5,8
Corporate/Eliminationen	(324)	(247)		
<b>Total</b>	<b>2 317</b>	<b>2 357</b>	<b>-1,7</b>	<b>+4,2</b>

Der Betriebsgewinn sank 2014 um CHF 40 Millionen beziehungsweise 1,7 Prozent auf CHF 2317 Millionen. Besonders stark wirkten sich die Wechselkurseffekte aus. Sie belasteten den Betriebsgewinn mit CHF 147 Millionen oder 6,2 Prozent. Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten dagegen einen positiven Einfluss von CHF 7 Millionen oder 0,3 Prozent auf den Betriebsgewinn. Auf vergleichbarer Basis stieg der Betriebsgewinn um CHF 100 Millionen oder 4,2 Prozent. Unter Ausklammerung der 2014 verbuchten Restrukturierungs- und Mergerkosten von CHF 149 Millionen erhöhte sich der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis gegenüber 2013 deutlich um CHF 249 Millionen oder 10,6 Prozent. Auf vergleichbarer Basis verbesserte sich der Betriebsgewinn der Konzernregion Nordamerika um 65,1 Prozent, Europa rapportierte einen Zuwachs von 16,1 Prozent. Diese beiden Konzernregionen trugen am stärksten zur positiven Performance des Betriebsgewinns bei, welche negative Entwicklungen in Asien, Ozeanien (-1,7 Prozent) und Lateinamerika (-1,1 Prozent) aufwog. Holcim verkaufte 2014 mehr CO<sub>2</sub>-Zertifikate und konnte als Ergebnis den betrieblichen EBITDA um CHF 20 Millionen steigern (2014: CHF 47 Millionen, 2013: 27 Millionen).

Im Berichtsjahr trug die Holcim Leadership Journey CHF 748 Millionen zum Anstieg des konsolidierten Betriebsgewinns bei. Davon stammten CHF 248 Millionen von Customer Excellence Initiativen und CHF 500 Millionen von spezifischen Programmen zur Stärkung der Kostenführerschaft in den Bereichen Energie, Logistik, Beschaffung und Fixkosten.

Auf vergleichbarer Basis verzeichnete Asien, Ozeanien unter den Konzernregionen mit CHF 18 Millionen oder 1,7 Prozent den stärksten Rückgang des Betriebsgewinns. Verantwortlich für diesen Rückgang waren Holcim Indonesien, Holcim Australien und ACC in Indien. Insbesondere Indonesien sah sich mit inflationsbedingt höheren Kosten, der Inbetriebnahme neuer Kapazitäten und höheren Stromkosten konfrontiert. Bei Holcim

Australien konnten spürbare Massnahmen zur Kosteneindämmung und geringere Abschreibungen die nachteilige Auswirkung tieferer Preise nur mindern. Die Preise gaben bei Zuschlagstoffen und Transportbeton nach, ausgelöst durch Änderungen im Produktmix, die Beendigung von Projekten mit hochwertigen Produkten sowie das Wettbewerbsumfeld in einigen Märkten. Ausserdem belastete die Volumenentwicklung den Betriebsgewinn, denn das Geschäft mit Zuschlagstoffen litt unter einer geringeren Anzahl von Projekten im Rohstoffsektor. ACC in Indien hatte mit höheren Kosten teilweise aufgrund verspäteter Abbaubewilligungen zu kämpfen, die nicht an Kunden weitergegeben werden konnten. Diesen Rückschlägen standen jedoch Verbesserungen bei Ambuja Cements in Indien gegenüber. Hier wirkten sich effiziente Preissteigerungen grösstenteils positiv auf den Betriebsgewinn aus. Erfreulich war auch die Entwicklung bei Holcim Philippinen, dort hatten robuste Volumenzuwächse eine positive Auswirkung auf den Betriebsgewinn.

In Lateinamerika sank der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis trotz des stärkeren Leistungsausweises in Mexiko um CHF 8 Millionen oder 1,1 Prozent. Mit der Ausnahme von Mexiko, Costa Rica und Nicaragua meldeten die Konzerngesellschaften in der Region schwächere Ergebnisse. Insbesondere Brasilien und Chile beeinflussten die regionale Entwicklung. Brasilien sah sich mit höheren Produktionskosten konfrontiert, die aufgrund des schwierigen Marktumfelds nicht an Kunden weitergegeben werden konnten. Zudem beeinträchtigte auch der ungünstige Produktmix die Preise. Aufgrund des schrumpfenden Bausektors in Chile brachen die Volumen ein und belasteten damit den Betriebsgewinn der Region.

Europa leistete 2014 den zweitstärksten Wachstumsbeitrag und erzielte einen Anstieg des Betriebsgewinns auf vergleichbarer Basis um CHF 70 Millionen oder 16,1 Prozent. Dieses Wachstum war das Ergebnis eines guten ersten Quartals und

positiver klimatischer Bedingungen. Die in früheren Jahren umgesetzten Restrukturierungsinitiativen trugen ebenfalls weiterhin Früchte. Aggregate Industries UK profitierte von der hohen Nachfrage nach Baustoffen, die vor allem aus dem Wohnbausektor kam. Dank des starken Umsatzwachstums und einer schlankeren Kostenstruktur leistete die Konzerngesellschaft eindeutig den grössten Beitrag zur Steigerung des Betriebsgewinns in der Region. Trotz der eher schleppenden italienischen Wirtschaft konnte Holcim den Betriebsgewinn steigern. Hauptgründe waren Kostenoptimierungen und Restrukturierungsmassnahmen. Die Situation in Osteuropa war uneinheitlich. Insgesamt verzeichneten die Konzerngesellschaften jedoch Verbesserungen. Während sich die Volumen weiterhin positiv entwickelten, wurde der Leistungsausweis in Osteuropa am stärksten durch Kostenoptimierungen beeinflusst, nachdem in den vergangenen Jahren Restrukturierungsmassnahmen durchgeführt worden waren. Dennoch fiel die Erholung vieler europäischer Länder weiterhin verhalten aus und blieb hinter den Erwartungen zurück. Einige Märkte, darunter Frankreich, Spanien und Belgien, verzeichneten im zweiten Halbjahr 2014 aufgrund der stagnierenden Wirtschaft enttäuschend niedrige Wachstumsraten. Während die Volumen unter Druck gerieten, konnten die Preise in den meisten Fällen nicht angehoben werden. Am stärksten belastete jedoch der Volumenrückgang in Aserbaidschan den Betriebsgewinn, dort machten sich neue Marktteilnehmer im Zementmarkt und Importe aus Iran bemerkbar. Restrukturierungskosten in Höhe von CHF 38 Millionen haben den Leistungsausweis der Konzernregion beeinträchtigt. Teilweise konnten sie durch höhere CO<sub>2</sub>-Erträge in Höhe von CHF 34 Millionen kompensiert werden.

In Nordamerika erhöhte sich der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis um CHF 129 Millionen oder 65,1 Prozent. Das starke Volumenwachstum und die Auswirkungen der besseren Preisentwicklung in den USA sowie – in geringerem Umfang – in Kanada waren die wesentlichen Treiber dieser soliden Entwicklung. Die US-Wirtschaft befand sich, gestützt durch einen dynamischen Wohnbausektor, nach wie vor auf Erholungskurs. In Kanada sorgten gewerbliche und öffentliche Investitionen für Wachstum.

Afrika, Naher Osten steigerte den Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis um CHF 12 Millionen oder 5,8 Prozent. In Marokko, dem wichtigsten Wachstumsmotor der Region, ging der landesweite Zementverbrauch zurück. Allerdings konnte die Konzerngesellschaft dies durch Klinkerexporte an Socimat in der Elfenbeinküste auffangen. Trotz des geringeren Zementabsatzes im Inland konnte Holcim Marokko die finanzielle Entwicklung durch allgemeine Preiserhöhungen sowie durch verschiedene Initiativen zur Steigerung des Kundennut-

zens verbessern. Dank geringerer Abschreibungen stieg der Betriebsgewinn auch in Guinea und kompensierte die erheblichen Verluste, die auf einen Volumenrückgang zurückzuführen waren. Während die meisten Konzerngesellschaften eine erfreuliche Entwicklung melden konnten, rapportierten Socimat in der Elfenbeinküste und Holcim Libanon einen tieferen Betriebsgewinn.

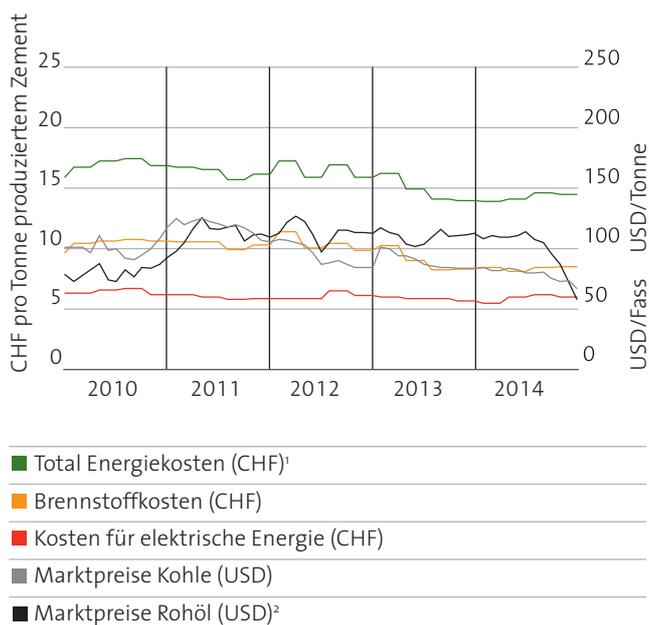
Die Veränderung der regionalen Gewichtung des Betriebsgewinns war am deutlichsten bei Nordamerika mit 14 Prozent (2013: 8) und Europa mit 22 Prozent (2013: 19) des Betriebsgewinns. Die relative Gewichtung von Asien, Ozeanien nahm dagegen auf 40 Prozent ab (2013: 44). Im Jahr 2014 betrug der Beitrag der aufstrebenden Märkte zum Betriebsgewinn des Konzerns 71 Prozent (2013: 74).

### Energiekosten

Die Energiekosten setzen sich aus den Kosten für Brennstoffe und Elektrizität zusammen. In den vergangenen Jahren folgten die Energiekosten des Konzerns in absoluten Zahlen einem leichten Abwärtstrend. Dies ist insbesondere seit 2012 erkennbar und zum Teil auf die Verbesserung der Energieeffizienz zurückzuführen, welche zur Reduktion des Energieverbrauches beitrug. Initiativen in den Bereichen elektrisches Energiemanagement, Optimierungen der Mahlprozesse und des Brennstoffmix sowie Produktivitätssteigerungen waren entscheidende Faktoren für den Erfolg. Weiter unterstützten Beschaffungsstrategien sowie der Abschluss von Deckungsgeschäften und langfristigen Verträgen diese Verbesserung.

Im Vergleich zu den Marktpreisen sind die Energiekosten von Holcim wesentlich geringeren und in gewissen Fällen auch verzögerten Schwankungen unterworfen, da 60 Prozent der für die Zementproduktion aufgewendeten Brennstoffe aus Kohle bestehen, wovon ungefähr die Hälfte an den internationalen Märkten beschafft wird. Der verbleibende Teil wird lokal von den Gesellschaften eingekauft, und dort ist die Preisvolatilität wesentlich geringer. Der Aufbau von Brennstofflagern verzögert die Auswirkung von Preisbewegungen ebenfalls. Schwankungen der Marktpreise wirken sich somit nicht unmittelbar auf die in der Konzernerfolgsrechnung ausgewiesenen Aufwendungen aus.

### Holcim Energiekosten pro Tonne produziertem Zement im Vergleich mit Marktpreisen



<sup>1</sup> Energiekosten quartalsweise angegeben.

<sup>2</sup> Rohöl "Brent", in USD pro Fass (frei an Bord, Frachtkosten ausgenommen).

### Betriebliche EBITDA-Marge

Im Berichtsjahr erhöhte sich die Betriebsgewinn-Marge des Konzerns um 0,2 Prozentpunkte auf 12,1 Prozent. Währungsfuktuationen und Änderungen im Konsolidierungskreis hatten einen leicht positiven Effekt auf die Konzern-Marge. Auf vergleichbarer Basis verbesserte sich die Betriebsgewinn-Marge um 0,1 Prozentpunkte. Unter Ausklammerung der 2014 verbuchten Restrukturierungs- und Mergerkosten stieg die Betriebsgewinn-Marge auf vergleichbarer Basis um 0,9 Prozentpunkte. Diese Margenentwicklung ist in erster Linie zurückzuführen auf höhere Preise, gestützt durch eine vorteilhafte Volumenentwicklung. Kostensparmassnahmen im Rahmen der Holcim Leadership Journey erwiesen sich ebenfalls als wirkungsvoll. Unter Ausklammerung von Restrukturierungs- und Mergerkosten waren die Fixkosten gegenüber dem Vorjahr stabil.

Auf vergleichbarer Basis sank die Betriebsgewinn-Marge in Asien, Ozeanien um 0,7 Prozentpunkte, da höhere Preise nicht ausreichten, um die negativen Auswirkungen der inflationsbedingt höheren Produktionskosten zu kompensieren. Der Margenrückgang innerhalb der Konzernregion war in erster Linie auf Holcim Indonesien und ACC in Indien zurückzuführen, während Ambuja Cements in Indien und Holcim Philippinen dem Rückgang teils entgegenwirkten.

In Lateinamerika fiel die Betriebsgewinn-Marge auf vergleichbarer Basis um 0,4 Prozentpunkte. Inflationsbedingte Kostenanstiege konnten zwar über höhere Preise an die Kunden weitergegeben werden, doch Volumeneinbußen beeinträchtigten die damit einhergehende Margenverbesserung. Holcim Mexiko konnte die Marge steigern, doch andere Konzerngesellschaften, darunter Holcim Argentinien, Holcim Brasilien und Cemento Polpaico in Chile, verfehlten die im Vorjahr erzielte Marge und setzten damit den regionalen Indikator unter Druck.

In Europa erhöhte sich die Betriebsgewinn-Marge auf vergleichbarer Basis um 1,2 Prozentpunkte. Volumenrückgänge konnten weitgehend durch erfolgreiche Preisanhebungen und niedrigere Kosten aufgefangen werden, dies war teilweise den Restrukturierungsmassnahmen der letzten Jahre zu verdanken. Die schwächeren Margen in Aserbaidschan, Spanien und Frankreich wurden durch das Wachstum der meisten anderen Konzerngesellschaften und insbesondere Aggregate Industries UK und Holcim Italiens kompensiert. Unter Ausklammerung der in Europa verbuchten Restrukturierungskosten verbesserte sich die Betriebsgewinn-Marge um 2,0 Prozentpunkte.

Die Betriebsgewinn-Marge in Nordamerika stieg im Wesentlichen aufgrund von Holcim US um solide 3,1 Prozentpunkte auf vergleichbarer Basis. Ein starkes Volumenwachstum und eine günstige Preisentwicklung bei allen Segmenten unterstützten diese Verbesserung.

Auf vergleichbarer Basis wuchs die Betriebsgewinn-Marge in Afrika, Naher Osten um 1,2 Prozentpunkte. Die Hauptursachen für diese erfreuliche Entwicklung waren Preiserhöhungen in Marokko und generelle Kostensparmassnahmen in der Region (mit Ausnahme der Elfenbeinküste). Zudem trug ein geringerer Abschreibungsaufwand in Guinea zum Margenanstieg bei.

Im Zementsegment sank die Betriebsgewinn-Marge auf vergleichbarer Basis um 0,6 Prozent auf 17,0 Prozent. Mit Ausnahme von Asien, Ozeanien, Lateinamerika und Europa wiesen die Konzernregionen in diesem Segment eine verbesserte Marge aus. Im Segment Zuschlagstoffe verbesserte sich die Marge auf vergleichbarer Basis um 1,2 Prozentpunkte auf 8,9 Prozent, was vor allem auf Europa und Nordamerika zurückzuführen war. Im Produktsegment Weitere Baustoffe und Serviceleistungen stieg die Betriebsgewinn-Marge dank des verbesserten Leistungsausweises in Europa und Nordamerika um 0,9 Prozentpunkte auf -0,1 Prozent.

### Konzerngewinn

Der Konzerngewinn stieg um CHF 23 Millionen oder 1,5 Prozent auf CHF 1619 Millionen. Eine deutliche Reduzierung der Finanzierungskosten und der Wechselkursverluste sowie höhere Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagen konnten den tiefen Betriebsgewinn, höhere Ertragssteuern, einen geringeren Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures sowie niedrigere Gewinne aus der Veräusserung von Finanzinvestitionen mehr als kompensieren (2013 erzielte Holcim mit dem Verkauf von 25 Prozent des Aktienkapitals von Cement Australia einen Gewinn von CHF 136 Millionen, 2014 wurde mit dem Verkauf von Tochtergesellschaften ein Gewinn von CHF 56 Millionen generiert).

### Ausblick 2015

Holcim erwartet, dass sich die leichte Erholung der Weltwirtschaft im Jahr 2015 fortsetzt. Schlüsselmärkte der Bauwirtschaft für Holcim in Ländern wie den USA, Indien, Indonesien, Mexiko, Kolumbien, Grossbritannien und den Philippinen dürften die Haupttreiber des Wachstums werden. Europa sollte insgesamt eine Seitwärtsbewegung verzeichnen. In Lateinamerika dürfte es 2015 zwar weiterhin Unsicherheiten in Ländern

wie Argentinien und Brasilien geben, insgesamt allerdings ein leichtes Wachstum. Für die Konzernregion Asien, Ozeanien wird ein geringes Wachstum erwartet, für Afrika, Naher Osten dagegen eine allmähliche Verbesserung.

Vor diesem Hintergrund sollten die Zementvolumen 2015 in allen Konzernregionen mit Ausnahme von Europa steigen. Die Volumen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton sollten steigen. Für Holcim als unabhängiges Unternehmen und nicht in Verbindung mit der geplanten Fusion mit Lafarge erwarten Verwaltungsrat und Konzernleitung von Holcim auf vergleichbarer Basis und bereinigt um Mergerkosten einen Betriebsgewinn in Höhe von CHF 2,7 Milliarden bis 2,9 Milliarden in 2015. Höhere Preise und anhaltende Kostensenkungen dürften die Kosteninflation ausgleichen und damit zu einer weiteren Steigerung der operativen Margen führen.

### Kapitalbeschaffung, Investitionen und Liquidität

#### Cashflow

Mio. CHF	Jan.–Dez. 2014	Jan.–Dez. 2013	±%
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>2 498</b>	<b>2 787</b>	<b>-10,3</b>
Nettoinvestitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	(738)	(719)	-2,8
<b>Free Cashflow</b>	<b>1 760</b>	<b>2 068</b>	<b>-14,9</b>
Erweiterungsinvestitionen	(1 020)	(1 282)	+20,4
Devestitionen in Finanzanlagen netto	34	336	-89,8
Bezahlte Dividenden	(721)	(576)	-25,2
<b>Finanzierungsüberschuss</b>	<b>53</b>	<b>546</b>	<b>-90,3</b>
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (exkl. Dividenden)	(253)	(1 048)	+75,8
<b>Abnahme Flüssige Mittel</b>	<b>(201)</b>	<b>(503)</b>	<b>+60,1</b>

### **Geldfluss aus Geschäftstätigkeit**

Im Jahr 2014 sank der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit um CHF 289 Millionen oder 10,3 Prozent auf CHF 2498 Millionen. Auf vergleichbarer Basis nahm der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit um CHF 179 Millionen oder 6,4 Prozent ab. Dieser Rückgang war in erster Linie die Folge eines tieferen betrieblichen EBITDA, bedingt durch Restrukturierungs- und Mergerkosten sowie einem höheren Nettoumlaufvermögen. Die Geldfluss-Marge erreichte im Berichtsjahr 13,0 Prozent (2013: 14,1).

### **Investitionstätigkeit**

Im abgelaufenen Geschäftsjahr erhöhte sich der Geldfluss aus Investitionstätigkeit um CHF 59 Millionen auf CHF 1724 Millionen. Die Nettoinvestitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit beliefen sich auf CHF 738 Millionen; die Investitionen in Erweiterungs- und Diversifikationsprojekte betragen CHF 1020 Millionen. Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen betragen CHF 209 Millionen (2013: 205). Erweiterungsinvestitionen betrafen hauptsächlich wesentliche Projekte zur Erweiterung der Zementkapazität in aufstrebenden Ländern wie Brasilien, Indonesien, Ecuador und Indien sowie in einzelnen reifen Märkten wie Australien.

Die netto Devestitionen in Finanzanlagen bestanden in erster Linie aus der Veräusserung von Tochtergesellschaften.

### **Wesentliche Investitionsprojekte**

#### **Indonesien – Kapazitätsausbau in Tuban**

Um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden, baut Holcim ein neues integriertes Zementwerk in Tuban, Ostjava, mit zwei Produktionsanlagen mit einer Kapazität von jeweils 1,6 Millionen Tonnen. Die Zementmühle der ersten Anlage wird seit Dezember 2013 kommerziell genutzt, und die Ofenlinie folgte im September 2014. Die zweite Anlage wird im zweiten Quartal 2015 vollständig betriebsfähig sein.

Holcim baut ausserdem ein Zementterminal und einen Verpackungsbetrieb in der Nähe von Lampung im Süden Sumatras. Die Inbetriebnahme dieses Terminals wird für das erste Quartal 2016 erwartet. Holcim ist im regionalen Markt im Süden Sumatras bereits stark aufgestellt. Das Wachstum liegt hier über dem Durchschnitt Indonesiens, daher ermöglicht eine Stärkung der Präsenz einen besseren Kundenservice und eine Senkung der Logistikkosten.

#### **Brasilien – Kapazitätsausbau im Werk Barroso**

In Brasilien wird im Werk Barroso eine zweite Ofenlinie installiert, die im zweiten Halbjahr 2015 in Betrieb genommen wird. Die zusätzliche Zementkapazität in Höhe von 2,3 Millionen Tonnen wird die Gesamtkapazität von Holcim Brasilien auf 7,7 Millionen Tonnen bringen. Diese Investition ermöglicht dem Konzern eine bessere Position bei der Deckung der langfristig zunehmenden Nachfrage nach Baustoffen im Südosten Brasiliens.

#### **Ecuador – Ausbau Klinkerkapazität in Guayaquil**

Nach der termingerechten Inbetriebnahme der neuen Zementmühle im zweiten Halbjahr 2011 begann Holcim Ecuador im Dezember 2012 mit der zweiten Phase der Modernisierung des Zementwerks in Guayaquil. Wenn das Projekt im Mai 2015 abgeschlossen sein wird, wird dadurch die Klinkerkapazität um 1,4 Millionen Tonnen erhöht. Diese Investition wird die Differenz zwischen der lokalen Klinkerproduktionskapazität und der lokalen Zementkapazität ausgleichen, womit auf teure Klinkerimporte verzichtet, logistische Risiken vermindert, die lokale Wertschöpfung erhöht und der CO<sub>2</sub>-Fussabdruck verkleinert werden kann. Mit dieser Investition wird sich Holcim Ecuador besser positionieren, um die starke Markenpräsenz zu nutzen, bestehende Kundenbedürfnisse zu befriedigen und den Importbedarf zu reduzieren.

#### **Indien – Ausbau der Marktposition**

Die noch andauernde Errichtung eines neuen Zementwerks am Standort Jamul in Indien verläuft plangemäss. Die Produktionseinheit mit einer Kapazität von 2,8 Millionen Tonnen Klinker in Jamul soll den Betrieb Mitte 2015 aufnehmen. Die ausgelagerten Mahlwerke in Jamul und Sindri mit einer Jahreskapazität von 2,5 Millionen Tonnen sollen Ende 2015 in Betrieb genommen werden. Die beiden vorgeschlagenen zusätzlichen Mahlwerke in der östlichen Region wurden aufgrund veränderter Marktbedingungen vorerst zurückgestellt.

#### **Australien – Erweiterung der Zuschlagstoffkapazitäten**

Im Jahr 2011 wurde südwestlich von Sydney mit dem Bau des grössten Projekts von Holcim im Segment Zuschlagstoffe begonnen. Das als Lynwood-Steinbruch bekannte Abbaugelände wird einen der grössten Märkte Australiens mit Zuschlagstoffen beliefern. Zusammen mit dem Distributionszentrum in West-Sydney wird der Steinbruch dank des Rohmaterialtransports mit der Bahn für eine der kostengünstigsten und nachhaltigsten Lösungen dieser Art sorgen. Die Inbetriebnahme ist für Mai 2015 geplant. Der Standort dürfte zur Festigung von Holcims integrierter Marktposition in Sydney und New South Wales führen.

### Russland – Modernisierung in Volsk

Holcim Russland setzt seine Modernisierungsstrategie mit der Erneuerung des Werks Volsk in der Wolgaregion fort. Die Modernisierung des Werks Volsk verläuft in zwei Phasen: „Klinkerproduktionslinie“ und „Zementwerk-Modernisierung“. Die wesentlichen strukturellen Grundlagen sind bereits abgeschlossen, derzeit wird die mechanische Ausrüstung installiert. Das Projekt verläuft generell nach Plan, die neue Klinkerproduktionslinie soll im zweiten Halbjahr 2016 in Betrieb genommen werden. Dieses Projekt wird Holcim Russland erlauben, verstärkt an Russlands Wachstum teilzuhaben, und wird die langfristige Kostenwettbewerbsfähigkeit des Werks Volsk optimieren.

### Group ROIC<sub>BT</sub>

Der Group Return on Invested Capital vor Steuern (ROIC<sub>BT</sub>) misst die Rentabilität des eingesetzten Kapitals. Er gilt als Massstab für die operative Rentabilität und berechnet sich, indem der EBIT (Earnings before interest and taxes) dem durchschnittlich investierten Kapital (exklusive flüssige Mittel und Wertschriften) gegenübergestellt wird.

### Group ROIC<sub>BT</sub>

Mio. CHF

	EBIT <sup>1</sup>	Investiertes Kapital		ROIC <sub>BT</sub> in %	
		Geschäftsjahr	Vorjahr	Durchschnitt	
2014	2 723	31 089	29 736	30 412	9,0
2013	2 785	29 736	31 458	30 597	9,1

<sup>1</sup> Earnings before interest and taxes – Konzerngewinn vor Zinsen und Steuern.

2014 sank der ROIC<sub>BT</sub> leicht von 9,1 Prozent auf 9,0 Prozent. Diese Entwicklung wurde vor allem durch das höhere durchschnittlich investierte Kapital getragen. Der um die Restrukturierungs- und Mergerkosten adjustierte ROIC<sub>BT</sub> stieg auf 9,4 Prozent.

### Finanzierungstätigkeit

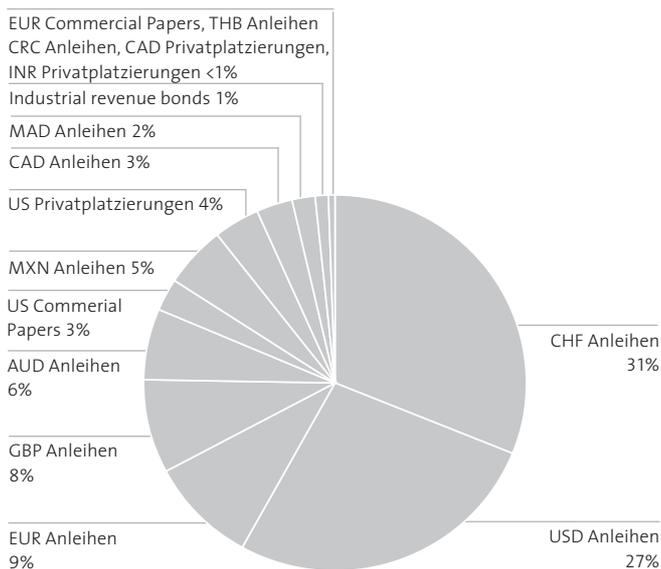
Investitionen wurden aus dem Geldfluss aus Geschäftstätigkeit finanziert. Neues Fremdkapital diente vor allem der Refinanzierung bestehender Schulden. 2014 tätigte Holcim Kapitalmarkttransaktionen im Umfang von CHF 0,7 Milliarden. Dies ermöglichte dem Konzern, historisch niedrige Zinsen zu nutzen und die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten zu verlängern. Die wichtigsten Kapitalmarkttransaktionen waren folgende:

EUR 500 Mio.	Anleihe Holcim Finance (Luxemburg) S.A. mit festem Zinssatz von 3.00%, Laufzeit 2014–2024
MXN 5 000 Mio.	Anleihe Holcim Capital México S.A. de C.V. mit einem variablen Zinssatz, Laufzeit 2014–2018

### Nettofinanzschulden

Die Nettofinanzschulden stiegen aufgrund negativer Wechselkurseffekte von CHF 250 Millionen und einer Auswirkung der Veränderung des Konsolidierungskreises von CHF 45 Millionen um CHF 183 Millionen auf CHF 9644 Millionen. Auf vergleichbarer Basis sanken die Nettofinanzschulden um CHF 113 Millionen. Das Verhältnis der Nettofinanzschulden zum Eigenkapital (Gearing) stand Ende 2014 bei 48,0 Prozent (2013: 50,7). Das Gearing sank vor allem als Folge des höheren Eigenkapitals. Die Finanzstruktur des Konzerns blieb solide und sorgt für ausreichend Flexibilität, um neue Möglichkeiten zu nutzen.

### Kapitalmarktfinanzierung des Konzerns per 31. Dezember 2014 (CHF 8 862 Millionen)

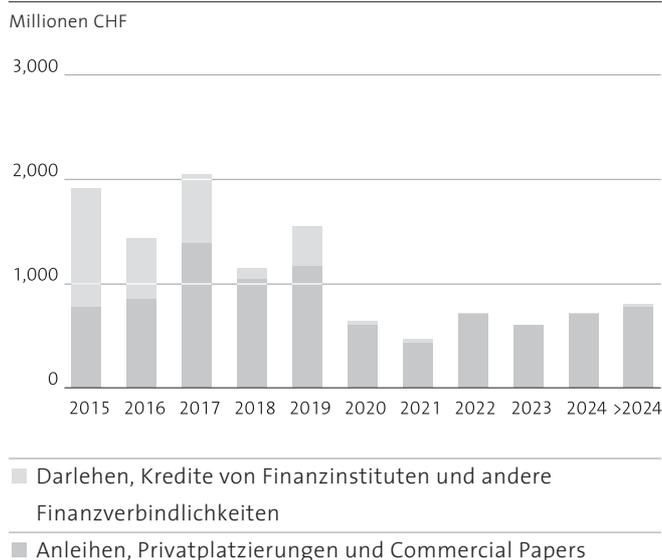


### Finanzierungsprofil

Holcim konnte sein Finanzierungsprofil weiter stärken. 75 Prozent der Finanzverbindlichkeiten sind über verschiedene Kapitalmärkte (vergleiche Übersicht über alle ausstehenden Anleihen und Privatplatzierungen auf den Seiten 200 und 201) und 25 Prozent über Banken und andere Kreditgeber finanziert. Es bestehen keine grossen Positionen mit einzelnen Kreditgebern. Die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten wurde erfolgreich auf 5,2 Jahre verlängert (2013: 5,0). Das Fälligkeitsprofil des Konzerns weist eine breite Streuung mit einem hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzierungen auf.

Ein vorteilhaftes Kreditrating ist eines der Ziele des Konzerns, weshalb Holcim dem Erreichen finanzieller Zielgrössen zur Beibehaltung eines Investment Grade Ratings entsprechende Beachtung schenkt. Detaillierte Informationen zu den Kreditratings befinden sich auf den Seiten 66 und 170 dieses Geschäftsberichts. Die Kennzahl Funds from operations (FFO) im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden sank um 1,7 Prozentpunkte auf 31,7 Prozent (Holcim-Ziel: >25 Prozent) und jene der Nettofinanzschulden im Verhältnis zum EBITDA verschlechterte sich leicht auf 2,3x (Holcim-Ziel: <2,8x). Die EBITDA net interest coverage erreichte 8,6x (Holcim-Ziel: >5x) und die EBIT net interest coverage 5,7x (Holcim-Ziel: >3x). Der Durchschnittszinssatz auf den am 31. Dezember 2014 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten lag bei 4,2 Prozent (2013: 4,6), während der Anteil der festverzinslichen Verschuldung auf 58 Prozent zunahm (2013: 56).

#### Fälligkeitsprofil der gesamten Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember 2014<sup>1</sup>



#### Liquidität

Zur Sicherstellung der Liquidität verfügte der Konzern per 31. Dezember 2014 über flüssige Mittel von CHF 2149 Millionen (2013: 2244). Diese Mittel sind breit diversifiziert und bei einer grossen Anzahl Banken mehrheitlich in Termingeldern angelegt. Das Gegenparteirisiko wird im Rahmen des Risikomanage-

ments nach klar definierten Grundsätzen laufend überwacht. Ferner standen per 31. Dezember 2014 nicht beanspruchte Kreditlimiten im Umfang von CHF 7105 Millionen (2013: 7990) zur Verfügung (siehe auch Seite 198). Darin enthalten sind nicht beanspruchte, verbindlich zugesagte Kreditlimiten von CHF 3820 Millionen (2013: 4967). Die fälligen Schulden über die nächsten 12 Monate von CHF 1947 Millionen (2013: 2521) sind durch die vorhandenen Flüssigen Mittel und die nicht benutzten, verbindlich zugesagten Kreditlinien komfortabel gedeckt. Holcim verfügt zudem über ein US Commercial Paper Programm sowie ein EUR Commercial Paper Program. Ziel der Programme ist die Deckung kurzfristiger Liquiditätsbedürfnisse zu attraktiven Konditionen. Per 31. Dezember 2014 waren Wertpapiere in Höhe von USD 241 Millionen (2013: 448) und EUR 28 Millionen (2013: 0) ausstehend.

#### Währungssensitivität

Der Konzern ist in rund 70 Ländern tätig und erwirtschaftet einen überwiegenden Teil seines Ergebnisses in anderen Währungen als dem Schweizer Franken. Der in Schweizer Franken erzielte Nettoverkaufsertrag macht lediglich rund 4 Prozent des gesamten Nettoverkaufsertrages aus.

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

<sup>1</sup> Nach Umklassierungen von CHF 555 Millionen von Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung zu Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung.

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

Analyse nicht abgebildet. Bedingt durch die lokale Geschäftstätigkeit wird letztere Art von Transaktionen selten individuell abgesichert.

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

### Sensitivitätsanalyse

Mio. CHF	2014	EUR	GBP	USD	Latein- amerika (MXN, BRL, ARS, CLP)	INR	Asien (AUD, IDR, PHP)
	Aktuelle Werte	Unter der Annahme einer 5% Aufwertung des Schweizer Frankens wäre der Einfluss wie folgt:					
Nettoverkaufsertrag	19 110	(120)	(96)	(163)	(93)	(160)	(156)
Betriebsgewinn	2 317	(3)	(6)	(26)	(11)	(19)	(24)
Konzerngewinn	1 619	(47)	(6)	(31)	3	(21)	(14)
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	2 498	(48)	(10)	(44)	1	(29)	(16)
Nettofinanzschulden	9 644	(55)	(35)	(155)	(50)	42	(54)

# KONZERN- ABSCHLUSS



**Konsolidierte Erfolgsrechnung Holcim**

Mio. CHF	Erläuterungen	2014	2013
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	5, 6	<b>19 110</b>	<b>19 719</b>
Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen	7	(10 548)	(11 087)
<b>Bruttogewinn</b>		<b>8 562</b>	<b>8 632</b>
Distributions- und Verkaufsaufwand	8	(4 924)	(5 021)
Verwaltungsaufwand		(1 321)	(1 254)
<b>Betriebsgewinn</b>		<b>2 317</b>	<b>2 357</b>
Übriger Ertrag	11	179	204
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	23	140	161
Finanzertrag	12	183	183
Finanzaufwand	13	(611)	(777)
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>		<b>2 207</b>	<b>2 128</b>
Ertragssteuern	14	(588)	(533)
<b>Konzerngewinn</b>		<b>1 619</b>	<b>1 596</b>
<b>Davon:</b>			
Aktionäre Holcim Ltd		1 287	1 272
Nicht beherrschende Anteile		332	324
<b>Gewinn pro Aktie in CHF</b>			
Gewinn pro Aktie	16	3.95	3.91
Verwässerter Gewinn pro Aktie	16	3.95	3.91

**Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung Holcim**

Mio. CHF	Erläuterungen	2014	2013
<b>Konzerngewinn</b>		<b>1 619</b>	<b>1 596</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</b>			
Währungsumrechnung			
– Währungsumrechnungseffekt		686	(1 608)
– In der Erfolgsrechnung realisiert		0	8
– Steuereffekt		40	14
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte			
– Veränderung Fair Value		(2)	(14)
– In der Erfolgsrechnung realisiert	20	(63)	(65)
– Steuereffekt		(1)	0
Cashflow-Absicherungen			
– Veränderung Fair Value		(1)	5
– In der Erfolgsrechnung realisiert		0	0
– Steuereffekt		0	(1)
Absicherung von Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften			
– Veränderung Fair Value		0	3
– In der Erfolgsrechnung realisiert		0	0
– Steuereffekt		0	0
<b>Zwischentotal</b>		<b>660</b>	<b>(1 657)</b>
<b>Positionen, welche nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</b>			
Leistungsorientierte Vorsorgepläne			
– Neubewertung	32	(200)	217
– Steuereffekt		42	(48)
<b>Zwischentotal</b>		<b>(157)</b>	<b>169</b>
<b>Total sonstiges Ergebnis</b>		<b>503</b>	<b>(1 488)</b>
<b>Total Gesamtergebnis</b>		<b>2 122</b>	<b>108</b>
<b>Davon:</b>			
Aktionäre Holcim Ltd		1 615	86
Nicht beherrschende Anteile		507	22

**Konsolidierte Bilanz Holcim**

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2014	31.12.2013
Flüssige Mittel	17	2 149	2 244
Forderungen	18	2 695	2 521
Vorräte	19	1 863	1 704
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	20	317	365
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	21	283	756
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>7 307</b>	<b>7 590</b>
Langfristige Finanzanlagen	22	491	536
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	23	1 758	1 562
Sachanlagen	24	21 410	20 029
Immaterielles Anlagevermögen	25	7 779	7 486
Latente Steueraktiven	30	527	391
Sonstiges Anlagevermögen		412	351
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>32 378</b>	<b>30 355</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>39 684</b>	<b>37 944</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	26	2 101	1 934
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	27	2 502	2 920
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern		419	462
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten		1 634	1 708
Kurzfristige Rückstellungen	31	234	224
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	21	33	213
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>6 923</b>	<b>7 461</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	27	9 291	8 785
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	32	863	655
Latente Steuerverbindlichkeiten	30	1 415	1 290
Langfristige Rückstellungen	31	1 080	1 077
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>		<b>12 649</b>	<b>11 807</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>19 572</b>	<b>19 267</b>
Aktienkapital	35	654	654
Agio		7 776	8 200
Eigene Aktien	35	(82)	(102)
Reserven		9 082	7 453
<b>Total Anteil Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd</b>		<b>17 430</b>	<b>16 205</b>
Nicht beherrschende Anteile	36	2 682	2 471
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>20 112</b>	<b>18 677</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>39 684</b>	<b>37 944</b>

## Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals Holcim

Mio. CHF	Aktienkapital	Agio	Eigene Aktien	Gewinnreserven
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2014</b>	<b>654</b>	<b>8 200</b>	<b>(102)</b>	<b>17 294</b>
Konzerngewinn				1 287
Sonstiges Ergebnis				(157)
Gesamtergebnis				1 130
Ausschüttung		(424)		
Veränderung Bestand eigene Aktien			13	(1)
Aktienbezogene Vergütungen		0	7	
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile				
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften				15
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2014</b>	<b>654</b>	<b>7 776</b>	<b>(82)</b>	<b>18 438</b>
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2013</b>	<b>654</b>	<b>8 573</b>	<b>(114)</b>	<b>15 808</b>
Konzerngewinn				1 272
Sonstiges Ergebnis				169
Gesamtergebnis				1 442
Ausschüttung		(374)		
Veränderung Bestand eigene Aktien			1	(1)
Aktienbezogene Vergütungen		2	12	
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile				
Verkauf von Konzerngesellschaften				
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften				44
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b>	<b>654</b>	<b>8 200</b>	<b>(102)</b>	<b>17 294</b>

<sup>1</sup> Die Position "Umrechnungsdifferenzen" beinhaltet CHF -22 Mio., die den zum Verkauf gehaltenen Aktiven und den dazugehörigen Verbindlichkeiten zuzuweisen sind, siehe Erläuterung 21.

<i>Reserve aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten</i>	<i>Reserve aus Cashflow-Absicherungen</i>	<i>Umrechnungs-differenzen</i>	Total Reserven	Total Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd	Nicht beherrschende Anteile	Total Eigenkapital
<b>52</b>	<b>(4)</b>	<b>(9 889)</b>	<b>7 453</b>	<b>16 205</b>	<b>2 471</b>	<b>18 677</b>
			1 287	1 287	332	1 619
(65)	(1)	551	328	328	175	503
(65)	(1)	551	1 615	1 615	507	2 122
				(424)	(301)	(725)
			(1)	12		12
				7	0	7
					6	6
			15	15	(2)	13
<b>(13)</b>	<b>(5)</b>	<b>(9 338)<sup>1</sup></b>	<b>9 082</b>	<b>17 430</b>	<b>2 682</b>	<b>20 112</b>
<b>132</b>	<b>(7)</b>	<b>(8 608)</b>	<b>7 324</b>	<b>16 437</b>	<b>2 797</b>	<b>19 234</b>
			1 272	1 272	324	1 596
(79)	4	(1 281)	(1 186)	(1 186)	(302)	(1 488)
(79)	4	(1 281)	86	86	22	108
				(374)	(199)	(573)
		0	(1)	0		0
		0	0	13		13
					6	6
					(109)	(109)
			44	44	(46)	(1)
<b>52</b>	<b>(4)</b>	<b>(9 889)</b>	<b>7 453</b>	<b>16 206</b>	<b>2 471</b>	<b>18 678</b>

**Konsolidierte Geldflussrechnung Holcim**

Mio. CHF	Erläuterungen	2014	2013
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>		<b>2 207</b>	<b>2 128</b>
Übriger Ertrag	11	(179)	(204)
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	23	(140)	(161)
Finanzaufwand netto	12, 13	429	594
<b>Betriebsgewinn</b>		<b>2 317</b>	<b>2 357</b>
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	9	1 430	1 538
Übrige nicht liquiditätswirksame Posten		217	178
Veränderung Nettoumlaufvermögen		(393)	(217)
<b>Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>3 571</b>	<b>3 857</b>
Erhaltene Dividenden		73	137
Erhaltene Zinsen		124	145
Bezahlte Zinsen		(582)	(652)
Bezahlte Steuern		(679)	(659)
Übriger Aufwand		(8)	(42)
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (A)</b>		<b>2 498</b>	<b>2 787</b>
Kauf von Sachanlagen		(1 968)	(2 205)
Verkauf von Sachanlagen		209	205
Kauf von Konzerngesellschaften		(2)	(8)
Verkauf von Konzerngesellschaften		36	407
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		(300)	(263)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		300	199
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit (B)</b>	39	<b>(1 724)</b>	<b>(1 665)</b>
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	16	(424)	(374)
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile		(297)	(202)
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile		6	6
Veränderung Bestand eigene Aktien	35	11	0
Aufnahme kurzfristige Finanzschulden		3 833	6 252
Rückzahlung kurzfristige Finanzschulden		(3 506)	(6 465)
Aufnahme langfristige Finanzschulden		2 849	2 635
Rückzahlung langfristige Finanzschulden		(3 453)	(3 471)
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften		(3)	(5)
Reduktion Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften		10	0
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (C)</b>		<b>(975)</b>	<b>(1 625)</b>
<b>Abnahme Flüssige Mittel (A + B + C)</b>		<b>(201)</b>	<b>(503)</b>
<b>Flüssige Mittel per 1. Januar (netto)</b>	17	<b>1 993</b>	<b>2 711</b>
Abnahme Flüssige Mittel		(201)	(503)
Veränderung Wechselkurse		150	(215)
<b>Flüssige Mittel per 31. Dezember (netto)</b>	17	<b>1 942</b>	<b>1 993</b>

## Grundsätze der Rechnungslegung

### Grundlagen der Darstellung

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

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

### Einführung überarbeiteter und neuer International Financial Reporting Standards und neuer Interpretationen

Im Jahr 2014 hat der Holcim-Konzern keine für den Konzern relevanten, neuen und überarbeiteten Standards und Interpretationen eingeführt.

Im Jahr 2015 wird der Holcim-Konzern den folgenden für den Konzern relevanten überarbeiteten Standard übernehmen:

IAS 19 (geändert)	<i>Leistungen an Arbeitnehmer</i>
Verbesserungen an den IFRS	<i>Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht im Dezember 2013)</i>

Die Änderungen von IAS 19 bezüglich leistungsorientierter Pläne, stellen klar, wie Mitarbeiterbeiträge, die mit Dienstzeiten verknüpft sind, auf die Dienstleistungsperioden zuzuweisen sind. Für Beiträge, die unabhängig von der Anzahl der geleisteten Dienstjahre sind, erlaubt die Änderung (a) die Anrechnung an den Dienstzeitaufwand verteilt über die Dienstperiode oder (b) Anrechnung an den Dienstzeitaufwand zum Zeitpunkt, an dem die Dienste erbracht werden. Da der Holcim-Konzern die unter (a) erwähnte Option bereits anwendet, wird die Änderung von IAS 19 keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Die Verbesserungen an den IFRSs sind grösstenteils Klarstellungen bestehender IFRS. Deshalb wird deren Anwendung keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Im Jahr 2016 wird der Holcim-Konzern die folgend für den Konzern relevanten überarbeiteten Standards übernehmen:

Änderungen zu IAS 1	<i>Angabeninitiative</i>
Änderungen zu IFRS 10 und IAS 28	<i>Veräusserung und Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture</i>
Änderungen zu IFRS 11	<i>Bilanzierung von Käufen von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit</i>
Änderungen zu IAS 16 und IAS 38	<i>Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden</i>
Verbesserungen an den IFRSs	<i>Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht im Sept 2014)</i>

Die Änderungen zu IAS 1 Darstellung des Abschlusses stellen mehrere Ausweisthemen klar und erlauben es dem Ersteller das Format und die Präsentation der Jahresrechnung auf individuelle Umstände anzupassen. Die Anwendung dieser Änderungen hat keine materielle Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Die Änderungen zu IFRS 10 Konzernabschlüsse und IAS 28 Anteile an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures verlangen die vollständige Realisation von Gewinn oder Verlust beim Investor, wenn die an ein assoziiertes Unternehmen oder Joint Venture transferierten Vermögenswerte einen „Geschäftsbetrieb“ darstellen. Wenn die Vermögenswerte die Definition eines Geschäftsbetriebs nicht erfüllen, werden die Gewinne und Verluste beim Investor nur im Umfang des Anteils der Drittinvestoren am assoziierten Unternehmen oder Joint Venture realisiert. Die Anwendung dieser Änderungen hat keine materielle Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Die Änderungen zu IFRS 11 Bilanzierung von Käufen von Anteilen an gemeinschaftlichen Tätigkeiten verlangen die Anwendung von IFRS 3 (Unternehmenszusammenschlüsse), falls die Akquisition eines Anteils an einer Joint Operation die Definition eines Geschäftsbetriebs gemäss IFRS 3 erfüllt. Die Anwendung dieser Änderungen hat keine materielle Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Die Änderungen zu IAS 16 Sachanlagen und IAS 38 immaterielle Vermögenswerte stellen klar, dass erlösorientierte Abschreibungsmethoden als nicht sachgerecht eingestuft werden. Die Anwendung dieser Änderungen hat keine materielle Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Die Verbesserungen an den IFRSs sind grösstenteils Klarstellungen bestehender IFRS. Deshalb wird deren Anwendung keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Im Jahr 2017 wird der Holcim-Konzern den folgenden für den Konzern relevanten Standard anwenden:

IFRS 15	<i>Erlöse aus Verträgen mit Kunden</i>
---------	--

Im Mai 2014 hat das IASB IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden publiziert, welcher IAS 11 Fertigungsaufträge und IAS 18 Erlöse sowie diesbezügliche Interpretationen ersetzen wird. Der Konzern analysiert zur Zeit, welche Auswirkungen die Anwendung von IFRS 15 auf den Konzernabschluss haben wird.

Im Jahr 2018 wird der Holcim-Konzern den folgenden für den Konzern relevanten Standard anwenden:

IFRS 9	<i>Finanzinstrumente</i>
--------	--------------------------

Im Juli 2014 hat das IAS IFRS 9 Finanzinstrumente publiziert, welcher IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung ersetzen wird. Der neue Standard beinhaltet Anpassungen zur Klassifizierung und Bewertung der finanziellen Vermögenswerte und finanzieller Verpflichtungen sowie zum Hedge Accounting. Der Konzern analysiert zur Zeit, welche Auswirkungen die Anwendung von IFRS 9 auf den Konzernabschluss haben wird.

### Verwendung von Schätzwerten

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

### Kritische Schätzungen und Annahmen

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

Der Konzern trifft Schätzungen und Annahmen in Bezug auf die Zukunft. Die daraus resultierenden buchhalterischen Schätzwerte entsprechen definitionsgemäss selten den tatsächlichen Ergebnissen. Schätzungen und Annahmen, die ein beträchtliches Risiko für eine wesentliche Anpassung des Buchwertes von Aktiven und Verbindlichkeiten im nächsten Geschäftsjahr beinhalten, betreffen vor allem den Goodwill und, in einem geringeren Ausmass, Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, latente Steueraktiven, Rekultivierungsrückstellungen und andere langfristige Rückstellungen, Abschreibungen auf Sachanlagen sowie die Offenlegung von Eventualverbindlichkeiten am Ende der Berichtsperiode. Die Kosten für leistungsorientierte Vorsorgepläne und andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bemessen sich nach versicherungsmathematischen Berechnungen. Diese Berechnungen beruhen auf Annahmen hinsichtlich Abzinsungssätzen, künftiger Saläranspassungen, der Sterblichkeit und der künftigen Rentenanpassungen. Entsprechend der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten (Erläuterung 32).

Im Einklang mit den Grundsätzen der Rechnungslegung überprüft der Konzern jährlich, ob der Goodwill eine Wertminderung erfahren hat. Der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird aufgrund des Nutzungswertes (value-in-use) bestimmt. Diese Berechnungen erfordern die Verwendung von Schätzungen (Erläuterung 25).

Alle Schätzungen, die oben erwähnt sind, werden in den entsprechenden Erläuterungen näher ausgeführt.

### Konsolidierungskreis

Die Konzernrechnung beinhaltet die Jahresrechnung der Holcim Ltd und ihrer Tochtergesellschaften inklusive gemeinschaftliche Tätigkeiten. Eine Übersicht der wichtigsten in der Konzernrechnung enthaltenen Gesellschaften befindet sich im Abschnitt "Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns".

### Konsolidierungsmethode

Konzerngesellschaften werden konsolidiert, wenn diese durch die Holcim Ltd stimmrechtsmässig direkt oder indirekt zu mehr als 50 Prozent kontrolliert werden oder die Kontrolle über die operative Tätigkeit anderweitig ausgeübt werden kann. Der Holcim-Konzern kontrolliert eine andere Gesellschaft, wenn er durch diese einer Risikobelastung ausgesetzt ist, oder Anrechte auf schwankende Renditen aus dieser hat und die Möglichkeit besitzt, diese durch seine Verfügungsgewalt an der Gesellschaft zu beeinflussen. Unternehmenszusammenschlüsse werden anhand der Akquisitionsmethode bilanziert. Die Anschaf-

fungskosten bemessen sich nach dem am Transaktionsdatum gültigen Fair Value der Gegenleistung. Bei jedem Unternehmenszusammenschluss werden die nicht beherrschenden Anteile entweder zum Fair Value oder gemäss dem Nettovermögensanteil bilanziert. Transaktionskosten werden als Aufwand in der Erfolgsrechnung verbucht. Die erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie die übernommenen Verbindlichkeiten werden zu ihrem Fair Value per Erwerbszeitpunkt bewertet.

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

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

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

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

Alle konzerninternen Transaktionen und Salden werden in vollem Umfang eliminiert.

Änderungen der Beteiligungsquote des Mutterunternehmens an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führen, werden als Eigenkapitaltransaktionen bilanziert. Folglich wird bei einer Akquisition oder teilweisen Veräusserung von nicht beherrschenden Anteilen an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führt, die Differenz zwischen dem Fair Value der übertragenen oder erhaltenen Gegenleistung und der Veränderung des Nettovermögensanteils der nicht beherrschenden Anteile direkt in den Gewinnreserven erfasst.

Im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen ist es im Zusammenhang mit den verbleibenden Aktien, welche von

nicht beherrschenden Anteilen gehalten werden, üblich, dass der Konzern Verkaufsoptionen eingetut und Kaufoptionen erwirbt. Wenn der Konzern im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen durch Verkaufsoptionen das wirtschaftliche Eigentum erlangt, wird der Barwert des Rückzahlungsbetrages der Verkaufsoption in der Bilanz als Finanzverbindlichkeit erfasst, wobei der den Buchwert der nicht beherrschenden Anteile übersteigende Betrag als Goodwill verbucht wird. In diesem Fall werden die nicht beherrschenden Anteile so behandelt, wie wenn sie bereits am Akquisitionsdatum erworben worden wären. Der resultierende Goodwill wird buchhalterisch somit gleich behandelt wie der übrige Teil des Unternehmenszusammenschlusses. Spätere Anpassungen des Fair Values der Finanzverbindlichkeit werden in der Erfolgsrechnung erfasst, wobei diesen nicht beherrschenden Anteilen keine Gewinnanteile zugewiesen werden. Wenn der Konzern allerdings im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen mit Verkaufsoptionen kein wirtschaftliches Eigentum erlangt, werden den nicht beherrschenden Anteilen weiterhin Gewinnanteile zugewiesen. Diese Anteile werden jeweils am Ende der Berichtsperiode als Finanzverbindlichkeit erfasst, als ob die Akquisition an diesem Tag stattgefunden hätte. Ein allfälliger Überschuss über den umklassierten Betrag sowie sämtliche Veränderungen des Fair Values der Finanzverbindlichkeit werden in den Gewinnreserven erfasst.

Beteiligungen an gemeinschaftlichen Vereinbarungen sind Beteiligungen, bei welchen der Konzern eine gemeinschaftliche Führung ausübt. Diese werden entweder als eine gemeinschaftliche Tätigkeit oder ein Joint Venture klassiert, abhängig von den vertraglichen Rechten und Pflichten, die aus der Vereinbarung erwachsen und weniger aus der legalen Struktur der gemeinschaftlichen Vereinbarung. Sofern die Beteiligung als gemeinschaftliche Tätigkeit klassiert wird, erfasst der Konzern seinen Anteil an den Vermögenswerten, den Schulden, den Erträgen und Aufwendungen der gemeinschaftlichen Tätigkeit gemäss den massgeblichen IFRS. Alle Transaktionen und Salden zwischen dem Holcim-Konzern und der gemeinschaftlichen Tätigkeit werden im Verhältnis der jeweiligen Beteiligung an der gemeinschaftlichen Tätigkeit eliminiert. Ergeben sich aus einer solchen Transaktion begründete Hinweise auf eine Minderung des Nettoveräusserungswertes der an die gemeinschaftliche Tätigkeit zu verkaufenden oder in sie einzubringenden Vermögenswerte oder Hinweise auf einen Wertminderungsaufwand für die betreffenden Vermögenswerte, so werden diese Verluste vollständig erfasst.

Assoziierte Unternehmen sind Gesellschaften, an denen der Konzern üblicherweise zwischen 20 und 50 Prozent der Stimm-

rechte hält und auf die er einen massgebenden Einfluss, jedoch keine Kontrolle ausübt.

Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures werden gemäss der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen.

Der bei einer Akquisition anfallende Goodwill, ist im Buchwert der Beteiligung an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures enthalten. Beträgt der Buchwert einer Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture, zusammen mit allfälligen langfristigen Forderungen gegenüber diesem, null, wird nicht weiter nach der Equity-Methode bilanziert, ausser der Konzern ist bezüglich dieses Unternehmens zusätzliche Verpflichtungen oder Garantien eingegangen.

### Fremdwährungsumrechnung

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

Ein im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Geschäftsbetriebs entstandener Goodwill wird in der entsprechenden funktionalen Währung (functional currency) der erworbenen Konzerngesellschaft erfasst. Die Umrechnung in die Berichtswährung des Konzerns (reporting currency) erfolgt jeweils zum Jahresendkurs.

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

Umrechnungsdifferenzen aus monetären Posten, die für eine Konzerngesellschaft Teil einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb darstellen, werden erfolgsneutral im Eigenkapital (Umrechnungsdifferenzen) der konsolidierten Jahresrechnung erfasst. Diese Umrechnungsdifferenzen werden erst dann erfolgswirksam aufgelöst, wenn der Konzern die Kontrolle über den ausländischen Geschäftsbetrieb, die gemeinschaftliche Kontrolle über eine gemeinschaftliche Vereinbarung oder den massgebenden Einfluss auf ein assoziiertes Unternehmen verliert. Bei einer teilweisen Veräusserung oder einem Verkauf eines ausländischen Geschäftsbetriebs werden die im Eigenkapital erfassten Umrechnungsdifferenzen in die Erfolgsrechnung umgegliedert und als Teil des Nettogewinnes/-verlustes aus dem Verkauf ausgewiesen, ausgenommen bei einer teilweisen Veräusserung einer Tochtergesellschaft ohne Kontrollverlust.

### Segmentberichterstattung

Zu Führungszwecken ist der Holcim-Konzern nach geografischen Regionen organisiert und besteht aus fünf Berichtssegmenten, basierend auf dem Standort der Anlagen:

---

Asien, Ozeanien

---

Lateinamerika

---

Europa

---

Nordamerika

---

Afrika, Naher Osten

---

Jedes der oben genannten Berichtssegmente erzielt seine Erträge aus dem Verkauf von Zement, Zuschlagstoffen sowie weiteren Baustoffen und Serviceleistungen.

Der Holcim-Konzern verfügt über drei Produktlinien:

---

Zement: beinhaltet Klinker, Zement und andere hydraulische Bindemittel

---

Zuschlagstoffe

---

Weitere Baustoffe und Serviceleistungen: beinhalten Transportbeton, Betonwaren, Asphalt, Bauleistungen, Handelsaktivitäten sowie weitere Produkte und Dienstleistungen

---

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

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

### **Flüssige Mittel**

Flüssige Mittel sind den finanziellen Vermögenswerten zuzuordnen. Flüssige Mittel sind ohne Weiteres in einen bestimmten Zahlungsmittelbetrag umwandelbar und haben eine ursprüngliche Fälligkeit von bis zu drei Monaten. Zum Zweck der Geldflussrechnung enthalten sie Kassenbestände, Bankguthaben, Call-Gelder und sonstige kurzfristige Geldanlagen abzüglich Kontokorrentkredite.

### **Forderungen**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum ursprünglichen Rechnungsbetrag abzüglich notwendiger Wertberichtigungen erfasst. Eine Überprüfung der Werthaltigkeit der ausstehenden Forderungen erfolgt jeweils per Jahresende.

### **Vorräte**

Die Bilanzierung der Vorräte erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert. Die Bewertung erfolgt nach der Durchschnittswertmethode. Die Herstellungskosten der Fertigerzeugnisse und der Aufträge in Arbeit umfassen Roh- und Hilfsmaterialkosten, direkte Lohnkosten, andere direkt zurechenbare Kosten sowie mit der Herstellung zusammenhängende Produktionsgemeinkosten. Sie beinhalten ebenfalls Gewinne oder Verluste aus Absicherungsgeschäften (cash flow hedges), die im Zusammenhang mit der Warenbeschaffung getätigt wurden.

### **Langfristige Finanzanlagen**

Langfristige Finanzanlagen beinhalten (a) Beteiligungen an Dritten, (b) Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, (c) Langfristige Forderungen gegenüber Dritten und (d) derivative Aktiven. Beteiligungen an Dritten werden als zur Veräußerung verfügbar erfasst (available-for-sale). Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, wie auch gegenüber Dritten werden als Darlehen und Forderungen erfasst. Derivative Aktiven gelten als Finanzanlagen zu Sicherungszwecken, ausser sie erfüllen die strengen Absicherungskriterien nicht, welche IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung verlangt. In einem solchen Fall werden sie als Finanzinstrumente zu Handelszwecken (held for trading) eingestuft.

Massgebender Zeitpunkt der Erfassung von langfristigen Finanzanlagen ist das Transaktionsdatum (trade date), definiert als der Tag, an dem das Unternehmen die Verpflichtung zum Kauf oder zum Verkauf eines Vermögenswertes eingeht. Transaktionskosten sind in den Anschaffungskosten enthalten, ausser bei derivativen Instrumenten. Darlehen und Forderungen (loans and receivables) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) bilanziert, unter Anwendung der Effektivzinsmethode (effective interest method). Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (available-for-sale investments) werden zum Fair Value bilanziert. Gewinne und Verluste aus Veränderungen der Fair Values von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten (available-for-sale investments) werden im sonstigen Ergebnis erfasst, bis ein solcher finanzieller Vermögenswert entweder eine Wertminderung (impairment) erfährt oder veräussert wird. Zu diesem Zeitpunkt wird die zuvor im Eigenkapital erfasste Wertänderung in die Erfolgsrechnung umgliedert.

## Sachanlagen

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich Abschreibungen sowie allfälliger Wertminderungen bewertet. Effekte aus der Absicherung von Cashflows (cash flow hedges), welche im Zusammenhang mit Sachanlagen stehen, sind ebenfalls in dieser Position enthalten. Sachanlagen werden wie folgt linear über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben:

Land	Keine Abschreibung, ausser bei Grundstücken mit Rohmaterialreserven
Gebäude und Installationen	20 bis 40 Jahre
Maschinen	10 bis 30 Jahre
Mobilien, Fahrzeuge und Werkzeuge	3 bis 10 Jahre

Kosten werden nur im Buchwert einer Anlage aktiviert, wenn ein möglicher zukünftiger Ertrag erzielt werden kann und die Kosten verlässlich bewertet werden können. Die Kosten beinhalten die ursprünglich geschätzten Kosten für den Rückbau und die Wiederinstandsetzung des Bauplatzes. Reparaturen und Unterhaltskosten werden hingegen periodengerecht der Erfolgsrechnung belastet.

Rohmaterialvorkommen, welche in der Anlagekategorie "Grundstücke" enthalten sind, werden zu Anschaffungskosten bewertet und nach der "Unit-of-Production Method" über die geschätzte kommerzielle Nutzungsdauer abgeschrieben.

Kosten im Zusammenhang mit der Erschliessung von Rohmaterialreserven werden aktiviert und über die Nutzungsdauer des Steinbruchs abgeschrieben. Die Nutzungsdauer basiert auf den geschätzten Tonnen Rohmaterial, welche aus der Reserve abgebaut werden können.

Die Fremdfinanzierungskosten eines Bauprojekts, das zwangsläufig eine substantielle Zeitspanne bis zur geplanten Nutzung in Anspruch nimmt, werden von der Erstellungsphase bis zur Inbetriebnahme aktiviert. Alle übrigen Finanzierungskosten werden periodengerecht der Erfolgsrechnung belastet.

Staatliche Unterstützungsbeiträge werden von den Sachanlagen in Abzug gebracht und reduzieren dementsprechend die Abschreibungen.

Leasing von Sachanlagen, bei welchem dem Konzern im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen übertragen werden, wird als Financial Leasing klassifiziert. Mittels Financial Leasing erworbene Sachanlagen werden zu Beginn der Leasingdauer zum Barwert der künftigen Leasingzahlungen aktiviert oder, falls niedriger, zum Betrag in Höhe des beizulegenden Zeitwertes des Leasinggegenstandes, welcher zu Beginn des Leasingverhältnisses berechnet wird. Die Leasingverpflichtungen exklusive Finanzierungskosten werden entsprechend ihrer Fälligkeit unter den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger beziehungsweise langfristiger Finanzierung ausgewiesen.

Bei "Sale-and-lease-back"-Transaktionen wird der Buchwert des entsprechenden Sachanlagegutes nicht geändert. Erlöse aus dem Verkauf werden als Verbindlichkeit aus Finanzierung erfasst, und die Finanzierungskosten werden über die Leasingdauer so verteilt, dass das Ausmass der Kosten richtig und periodengerecht wiedergegeben wird.

### Zum Verkauf stehende langfristige Vermögenswerte (oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte)

Ein langfristiger Vermögenswert oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte werden als zum Verkauf stehend umklassiert, sofern der zugehörige Buchwert überwiegend durch Verkauf und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden soll. Zum Verkauf stehende Vermögenswerte werden mit dem niedrigeren von Buchwert und Fair Value abzüglich Veräusserungskosten bewertet.

**Goodwill**

Der Goodwill entspricht dem Überschuss der Summe der übertragenen Gegenleistung und dem für die nicht beherrschenden Anteile erfassten Betrag über dem Fair Value der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie übernommenen Schulden. Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften und gemeinschaftlichen Tätigkeiten wird als immaterielles Anlagevermögen erfasst. Dieser Goodwill ist jährlich, oder sobald Anzeichen einer Wertminderung bestehen, einer Überprüfung auf allfällige Wertminderungen zu unterziehen. Goodwill wird zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungen ausgewiesen. Goodwill aus dem Erwerb von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures ist im Buchwert der entsprechenden Beteiligung enthalten. Falls der Wert der übertragenen Gegenleistung unter jenem des anteiligen Fair Values der übernommenen Nettoaktiven liegt, wird die Differenz direkt in der Erfolgsrechnung erfasst.

Im Falle der Veräußerung einer Konzerngesellschaft oder einer gemeinschaftlichen Tätigkeit wird der entsprechende Goodwill in die Berechnung des Veräußerungsergebnisses miteinbezogen.

Zur Überprüfung der Wertminderung wird Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften und gemeinschaftlichen Tätigkeiten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet (siehe Erläuterung 25). Wertminderungen auf Goodwill werden nicht rückgängig gemacht.

**Übriges immaterielles Anlagevermögen**

Kosten für Patente, Markenrechte, Lizenzen und anderes immaterielles Anlagevermögen werden aktiviert und linear über die entsprechende Nutzungsdauer abgeschrieben. Die maximale Abschreibungsdauer beträgt 20 Jahre.

**Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten**

An jedem Bilanzstichtag beurteilt der Konzern, ob es einen Anhaltspunkt dafür gibt, dass ein nicht finanzieller Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Liegt ein solcher Anhaltspunkt vor, wird der erzielbare Betrag (recoverable amount) des nicht finanziellen Vermögenswertes geschätzt, um eine allfällige Wertminderung zu bestimmen. Ist die Bestimmung des erzielbaren Betrages eines einzelnen nicht finanziellen Vermögenswertes nicht möglich, schätzt der Konzern den erzielbaren Betrag der kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu welcher der nicht finanzielle Vermögenswert gehört. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit entspricht dem höheren der beiden Beträge – dem Fair Value abzüglich der Veräußerungskosten oder dem Nutzungswert. Ist der geschätzte erzielbare Betrag eines nicht finanziellen Vermögenswertes oder einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit tiefer als der vergleichbare Buchwert (carrying amount), wird dieser im Ausmass dieser Differenz erfolgswirksam wertberichtigt.

Eine für einen nicht finanziellen Vermögenswert oder eine zahlungsmittelgenerierende Einheit erfasste Wertminderung wird rückgängig gemacht, wenn die Überprüfung des erzielbaren Betrages einen höheren Wert ergibt. Der infolge einer Wertaufholung erhöhte Buchwert eines nicht finanziellen Vermögenswertes darf jedoch den Buchwert nicht übersteigen, der sich ergeben hätte, wenn in den früheren Jahren keine Wertminderung eingetreten wäre. Eine Wertaufholung wird sofort erfolgswirksam erfasst.

### Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten

An jedem Bilanzstichtag beurteilt der Konzern, ob es einen Anhaltspunkt dafür gibt, dass ein finanzieller Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Eine Wertminderung bei zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten Vermögenswerten ergibt sich als Differenz zwischen dem Buchwert des Vermögenswertes und dem Barwert der erwarteten künftigen Cashflows abgezinst mit dem ursprünglichen Effektivzinssatz des finanziellen Vermögenswertes. Der Buchwert des Vermögenswertes wird unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos reduziert. Der Wertminderungsverlust wird erfolgswirksam erfasst.

Verringert sich die Höhe der Wertberichtigung in den folgenden Berichtsperioden und kann diese Verringerung objektiv auf einen nach der Erfassung der Wertminderung eingetretenen Sachverhalt zurückgeführt werden, wird die früher erfasste Wertberichtigung rückgängig gemacht. Der neue Buchwert des Vermögenswertes darf jedoch die fortgeführten Anschaffungskosten zum Zeitpunkt der Wertaufholung nicht übersteigen. Die Wertaufholung wird erfolgswirksam erfasst.

Eine Wertminderung bei einem zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswert wird in der Erfolgsrechnung erfasst und ergibt sich als Differenz zwischen den Anschaffungskosten und dem aktuellen Fair Value. Individuell wesentliche finanzielle Vermögenswerte werden einzeln auf eine mögliche Wertminderung geprüft. Wertaufholungen auf als zur Veräusserung verfügbar klassierten Eigenkapitalinstrumenten werden im sonstigen Ergebnis erfasst. Hingegen werden Wertaufholungen von Fremdkapitalinstrumenten in der Erfolgsrechnung erfasst, falls die Erhöhung des Fair Values des Instrumentes objektiv einem Ereignis zugeordnet werden kann, welches nach der Erfassung der Wertminderung in der Erfolgsrechnung eingetreten ist.

Liegen bei Forderungen objektive Anhaltspunkte (wie zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit oder signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners) dafür vor, dass nicht alle fälligen Beträge gemäss den ursprünglich vereinbarten Rechnungskonditionen eingehen werden, wird eine Wertminderung unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos vorgenommen. Forderungen werden ausgebucht, wenn sie als uneinbringlich eingestuft werden.

### Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung

Bankdarlehen und nicht wandelbare Anleihen werden in der Bilanz erstmalig zum Gegenwert der zugeflossenen Mittel abzüglich Transaktionskosten erfasst. Danach werden diese zu fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) unter Anwendung der Effektivzinsmethode (effective interest method) bewertet. Allfällige Differenzen zwischen dem Gegenwert zugeflossener Mittel abzüglich Transaktionskosten und dem Rückkaufswert werden über die erwartete Laufzeit der Anleihe oder des Darlehens erfolgswirksam erfasst.

Bei Ausgabe von Wandelanleihen wird der Fair Value der Fremdkapitalkomponente auf der Basis vergleichbarer marktüblicher Zinssätze von nicht wandelbaren Anleihen bewertet. Dieser Anteil wird bis zum Verfall der Wandelrechte beziehungsweise Verfall der Anleihen zu fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) unter Anwendung der Effektivzinsmethode (effective interest method) bewertet und als langfristige Verbindlichkeit ausgewiesen. Der Restbetrag entspricht der Eigenkapitalkomponente und wird als Teil des konsolidierten Eigenkapitals ausgewiesen. Der Betrag der Eigenkapitalkomponente bleibt in den nachfolgenden Perioden unverändert.

Langfristige derivative Verbindlichkeiten gelten als langfristige Finanzschulden zu Sicherungszwecken, ausser sie erfüllen die strengen Absicherungskriterien nicht, welche IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung verlangt. In einem solchen Fall werden sie als Finanzinstrumente zu Handelszwecken (held for trading) eingestuft.

Finanzverbindlichkeiten, deren Fälligkeit innerhalb von zwölf Monaten nach dem Ende der Berichtsperiode liegt, werden dem kurzfristigen Fremdkapital zugeordnet, ausser der Konzern verfügt über ein uneingeschränktes Recht, die Begleichung der Schuld länger als zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag hinauszuschieben.

**Latente Steuern**

Die Rückstellungen für latente Steuern berücksichtigen, basierend auf der "Balance Sheet Liability Method", die temporären Differenzen, welche aufgrund des unterschiedlichen Ansatzes von Aktiven und Passiven nach konzerninternen Bewertungsrichtlinien und den lokalen steuerlichen Bewertungsrichtlinien entstehen. Die Bemessung der latenten Ertragssteuern richtet sich nach den am Bilanzstichtag gültigen oder angekündigten Steuersätzen.

Die Aktivierung latenter Steueransprüche erfolgt nur, wenn es als wahrscheinlich erachtet wird, dass der steuerbare zukünftige Gewinn ausreicht, um den Steuervorteil aus den temporären Differenzen und der Verlustverrechnung zu realisieren. Latente Steuerschulden im Zusammenhang mit unverteilter Gewinnen von Konzerngesellschaften, assoziierten Unternehmen und gemeinschaftlichen Vereinbarungen werden berücksichtigt, ausser wenn der Konzern die Ausschüttungspolitik der entsprechenden Gesellschaften vollumfänglich bestimmen kann und in absehbarer Zukunft keine Dividendenzahlungen zu erwarten sind.

Veränderungen der latenten Steueransprüche werden in der Erfolgsrechnung erfasst, ausser wenn solche Bewertungsänderungen mit Positionen zusammenhängen, welche ausserhalb der Erfolgsrechnung erfasst werden.

**Rückstellung für die Wiederherstellung einer Abbaustätte und andere Umweltrückstellungen**

Der Konzern berücksichtigt die Wiederherstellungskosten einer Abbaustätte in den Urzustand, wo eine rechtliche oder faktische Verpflichtung dazu besteht. Die Kosten für die Bildung einer Rückstellung, die vor Beginn des Rohmaterialabbaus erfasst wird, sind in den Sachanlagen enthalten und werden über die Nutzungsdauer der Abbaustätte abgeschrieben. Jede Anpassung der Rückstellung aufgrund von weiteren Umweltschäden, welche auf die Abbauaktivitäten zurückzuführen sind, wird während der Abbauzeit des Rohmaterialvorkommens über den Produktionsaufwand erfasst. Sie widerspiegelt die bestmögliche Schätzung der Kosten zur Erfüllung der Wiederherstellungsverpflichtung am Ende der Berichtsperiode. Wenn sich die Bewertung einer Rückstellung aufgrund einer geänderten Annahme bezüglich Fälligkeit, der Höhe des Geldabflusses oder des Abzinsungsfaktors verändert, wird diese Differenz den Kosten des entsprechenden Vermögenswertes im Ausmass, in dem diese zu den Sachanlagen gehören, zu- oder abgeschrieben. Sämtliche Rückstellungen werden zum Barwert der erwarteten Ausgaben bewertet.

**Emissionsrechte**

Die erstmalige Zuteilung von Emissionsrechten erfolgt zum Nominalwert (null). Verursacht eine Konzerngesellschaft mehr Emissionen als zugeteilte Emissionsrechte vorliegen, bildet sie für die fehlenden Rechte Rückstellungen, die zu diesem Zeitpunkt auf Marktpreisen basieren. Die Emissionsrechte werden nur gehalten, um die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen. Der Konzern sieht nicht vor, mit diesen am offenen Markt zu spekulieren.

**Übrige Rückstellungen**

Eine Rückstellung wird angesetzt, wenn aufgrund von Ereignissen in der Vergangenheit eine rechtliche oder faktische Verpflichtung besteht und es wahrscheinlich ist, dass deren Erfüllung für das Unternehmen mit einem Abfluss von Ressourcen verbunden ist und eine zuverlässige Schätzung des Betrages gemacht werden kann, der zur Begleichung der Verpflichtung notwendig ist.

**Personalvorsorge – Leistungsorientierte Pläne**

Einige Konzerngesellschaften unterhalten für ihre Mitarbeiter leistungsorientierte Pläne. Unabhängige Versicherungsmathematiker bewerten Verpflichtungen aus den leistungsorientierten Plänen in regelmässigen Abständen. Die Verpflichtungen und der Personalvorsorgeaufwand werden nach der Methode der Einmalprämien (projected unit credit method) berechnet. Mit dieser Methode wird für jedes Beitragsjahr die Verpflichtung bewertet, die aus der zusätzlich erworbenen Anwartschaft resultiert. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand, welcher Planänderungen und Plankürzungen umfasst sowie Gewinne und Verluste aus Abgeltungen von Pensionsverpflichtungen, werden dann erfasst, wenn sie auftreten.

Neubewertungen umfassen versicherungsmathematische Gewinne und Verluste auf der Vorsorgeverpflichtung, Renditen auf dem Planvermögen exklusive der im Nettozinsaufwand erfassten Erträge sowie Veränderungen der Begrenzung der Vermögenswerte exklusive Nettozinsenerfolg und werden direkt im sonstigen Ergebnis erfasst und nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert. Die Bewertung der Vorsorgeverpflichtung erfolgt zum Barwert der geschätzten zukünftigen Geldflüsse. Der zugrundegelegte Diskontierungssatz richtet sich nach dem Zinssatz für erstrangige Unternehmensanleihen in der entsprechenden Währung und Laufzeit.

Vermögensüberschüsse der Personalvorsorgeeinrichtungen werden nur in jenem Umfang bilanziert, als sie den Barwert eines zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rück-erstattungen durch den Vorsorgeplan oder niedrigere zukünftige Beiträge an den Vorsorgeplan nicht übersteigen.

#### **Personalvorsorgeeinrichtungen – Beitragsorientierte Pläne**

Zusätzlich zu den oben beschriebenen leistungsorientierten Plänen führen bestimmte Konzerngesellschaften beitragsorientierte Pläne basierend auf lokaler Gesetzgebung. Die Beiträge des Arbeitgebers werden in dem Jahr der Erfolgsrechnung belastet, in welchem der Rechtsanspruch entsteht.

#### **Personalvorsorgeeinrichtungen –**

##### **Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer**

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten Dienstalters- oder Studienurlaub, medizinische Unterstützung, Jubiläen und andere Dienstaltersgeschenke, Langzeit-Invalidenleistungen und, sofern die Auszahlung nicht innerhalb von zwölf Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres erwartet wird, Gewinnbeteiligungen, variable Entschädigungen und aufgeschobene Gehälter.

Die Erfassung der Verbindlichkeiten unterscheidet sich von derjenigen für die leistungsorientierten Pläne, indem alle Neubewertungen sofort in der Erfolgsrechnung und nicht im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

#### **Personalvorsorgeeinrichtungen –**

##### **Aktienbezogene Vergütungen**

Der Konzern hat verschiedene aktienbezogene Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Der Fair Value der erbrachten Gegenleistungen für die zugeteilten Optionen oder Aktien wird als Personalaufwand erfasst. Zur Berechnung des zu verbuchenden Gesamtbetrages wird der Fair Value des dafür gewährten Eigenkapitalinstrumentes zum Gewährungszeitpunkt herangezogen. Die Kosten dieser Vergütungssysteme werden über den Erdienungszeitraum erfolgswirksam erfasst und jeweils um die aktuelle und zu erwartende Verfallsrate angepasst (siehe Erläuterung 33).

#### **Erfassung von Erträgen**

Erträge werden nur dann erfasst, wenn sichergestellt ist, dass der Gesellschaft der mit der Transaktion verbundene wirtschaftliche Nutzen zufließt und dieser verlässlich geschätzt werden kann. Erträge werden zum Fair Value des erhaltenen Gegenwertes unter Abzug von Umsatzsteuern und Rabatten bemessen. Verkaufserlöse werden erfasst, sobald die Lieferung der Waren erfolgt ist und Risiken und Chancen übergegangen sind. Die massgeblichen Chancen und die massgeblichen Risiken von verkauften Produkten werden gemäss den formell mit dem Kunden vereinbarten Lieferbedingungen übertragen, üblicherweise mit der Unterzeichnung des Frachtbriefs durch den Kunden, dem Nachweis, dass der Kunde die Produktlieferung akzeptiert hat.

Zinserträge werden über die erwartete Laufzeit erfasst, damit sie den effektiven Ertrag eines Aktivums widerspiegeln. Dividenden werden dann erfasst, wenn Aktionäre einen rechtlichen Anspruch geltend machen können.

Gewisse Konzernaktivitäten sind Fertigungsaufträge. Folglich werden die angefallenen Fertigungserträge und -kosten in der Erfolgsrechnung prozentual nach dem Erfüllungsgrad (percentage of completion method) erfasst. Der Leistungsfortschritt wird anhand der ausgeführten Arbeiten am Stichtag gemessen.

#### **Eventualverbindlichkeiten**

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen infolge vergangener Ereignisse, deren Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer ungewisser künftiger Ereignisse erst noch bestätigt wird, die nicht vollständig unter der Kontrolle von Holcim liegen. Dementsprechend werden sie nur in den Erläuterungen zur Konzernrechnung offengelegt.

#### **Finanzinstrumente**

Informationen im Zusammenhang mit der Bilanzierung und Bewertung von derivativen Finanzinstrumenten und Absicherungsgeschäften sind im Kapitel "Risikomanagement" enthalten.

## Risikomanagement

### Group Risk Management

Das Group Risk Management unterstützt den Verwaltungsrat, die Konzernleitung sowie die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften in ihren strategischen Entscheidungen. Das Hauptziel des Group Risk Managements ist es, die wesentlichen Unternehmensrisiken zu erkennen. Unterschiedliche Risikoarten wie zum Beispiel industrielle, betriebliche, finanzielle und rechtliche Risiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld werden analysiert, unter der Berücksichtigung von Compliance- und Reputationsaspekte und einer nachhaltigen Entwicklung. Holcim betrachtet die Auswirkungen von Unsicherheiten auf die geplanten Unternehmensziele, was sowohl eine Chance als auch eine Bedrohung darstellen kann. Der Risikohorizont reicht von kurz- und mittelfristigen Unternehmensrisiken bis hin zu langfristigen strategischen Risiken. Potenzielle Risiken werden frühzeitig identifiziert, bewertet und überwacht. Gegenmaßnahmen werden auf entsprechender Ebene definiert und umgesetzt, so dass das Risikomanagement eine zentrale Verantwortung des Linienmanagement bleibt. Der Risikotransfer durch Versicherungslösungen ist ein integraler Bestandteil des Group Risk Managements.

Die Risikolage des Konzerns wird "top-down", "bottom-up" und durch eine funktionale Risikoanalyse beurteilt. Zusammen ergibt sich daraus eine 360°-Risikoanalyse des Konzerns. Neben den Konzerngesellschaften sind auch der Verwaltungsrat, die Konzernleitung sowie ausgewählte Leiter der Konzernfunktionen an der Risikobeurteilung beteiligt. Die Konzernleitung berichtet dem Verwaltungsrat regelmässig über wichtige Ergebnisse der Risikoanalyse und orientiert ihn über die getroffenen Massnahmen.

### Finanzielles Risikomanagement

Der Konzern ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Finanzrisiken ausgesetzt, etwa im Zusammenhang mit Änderungen der Finanzierungsstruktur, Veränderungen der Preise am Aktienmarkt oder Währungs- und Zinsrisiken. Der konzernweite Risikomanagementansatz fokussiert auf die Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte und zielt darauf ab, Effekte zu minimieren, die sich negativ auf das finanzielle Ergebnis des Konzerns auswirken könnten. Um entsprechende Risiken abzusichern, werden derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsverträge und Zinssatzswaps eingesetzt. Der Konzern geht keine derivativen oder anderen Finanztransaktionen ein, welche nicht im Zusammenhang mit der operativen Geschäftstätigkeit stehen, und verfolgt somit einen risikoaversen Ansatz.

Das finanzielle Risikomanagement basiert auf von der Konzernleitung bewilligten Richtlinien. Diese beinhalten neben Vorgaben für das allgemeine finanzielle Risikomanagement auch solche für spezifische Bereiche wie das Management von Zins-, Fremdwährungs- und Gegenparteirisiken, für die Verwendung derivativer Finanzinstrumente sowie der Anlagepolitik von überschüssigen liquiden Mitteln.

### Liquiditätsrisiken

Um ihren Verpflichtungen nachzukommen, benötigen die Konzerngesellschaften ausreichend Liquidität. Für die Verwaltung ihrer Liquiditätsbestände beziehungsweise für die Beschaffung von internen und externen Kreditlinien zur Deckung ihrer Liquiditätsbedürfnisse sind die einzelnen Gesellschaften, unter Anleitung und Beratung durch den Konzern, selber verantwortlich.

Der Konzern überwacht die Liquiditätsrisiken mit einem periodischen Liquiditätsplanungsinstrument und verfügt über flüssige Mittel, unbenutzte Kreditlimiten und sofort realisierbare Wertschriften, um seinen entsprechenden Verbindlichkeiten nachzukommen. Die ausgezeichnete Kreditwürdigkeit des Konzerns erlaubt es weiter, die internationalen Finanzmärkte für Finanzierungszwecke effizient zu nutzen.

Grundsätzlich kauft oder hält der Konzern keine Aktien, Optionen auf Aktien oder anderen Eigenkapitalinstrumente, welche nicht im direkten Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit des Konzerns stehen.

**Vertragliche Fälligkeitsanalyse**

Mio. CHF	Vertragliche undiskontierte Geldflüsse						Total	Buchwert
	Innerhalb	Innerhalb	Innerhalb	Innerhalb	Innerhalb	Später als in		
	1 Jahres	2 Jahren	3 Jahren	4 Jahren	5 Jahren	5 Jahren		
<b>2014</b>								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 101						2 101	2 101
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	1 411	428	643	145	96	98	2 822	2 833
Anleihen, Privatplazierungen und Commercial Papers	1 128	926	1 313	1 038	1 018	3 416	8 840	8 861
Zinszahlungen	466	425	355	247	191	1 086	2 769	
Financial Leasing	22	18	16	12	12	62	143	96
Derivative Finanzinstrumente netto <sup>1</sup>	(14)	(17)	(6)	(3)	(3)	17	(26)	(47)
<b>Total</b>	<b>5 114</b>	<b>1 780</b>	<b>2 322</b>	<b>1 440</b>	<b>1 314</b>	<b>4 679</b>	<b>16 650</b>	
<b>2013</b>								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 934						1 934	1 934
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	797	385	402	112	65	187	1 949	1 952
Anleihen, Privatplazierungen und Commercial Papers	2 173	765	880	1 293	879	3 658	9 648	9 652
Zinszahlungen	534	390	357	304	217	1 143	2 944	
Financial Leasing	25	20	15	15	14	61	150	101
Derivative Finanzinstrumente netto <sup>1</sup>	(24)	(19)	(21)	(17)	(4)	(63)	(149)	(101)
<b>Total</b>	<b>5 439</b>	<b>1 540</b>	<b>1 632</b>	<b>1 708</b>	<b>1 171</b>	<b>4 986</b>	<b>16 476</b>	

<sup>1</sup> Sämtliche derivativen Finanzinstrumente werden zu Absicherungszwecken gehalten. Die vertraglichen Geldflüsse beinhalten sowohl Geldzuflüsse als auch Geldabflüsse. Weitere Informationen sind in Erläuterung 29 enthalten.

Die Fälligkeitsanalyse weist die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Geldflüsse einschliesslich Zins- und Tilgungszahlungen aus. Die vertraglichen Zahlungen bemessen sich nach dem frühestmöglichen Datum, an welchem Holcim aufgefordert werden könnte, die Zahlung zu tätigen.

Die variablen Zinszahlungen werden basierend auf den am 31. Dezember gültigen Sätzen berechnet.

**Marktrisiken**

Die für den Konzern relevanten Marktrisiken sind primär auf Währungs- und Zinsrisiken begrenzt. Um die Volatilität der damit verbundenen Risiken zu steuern, gelangen verschiedene Arten derivativer Finanzkontrakte zum Einsatz. Damit sollen unerwünschte Fluktuationen des Gewinns und des Cashflows, hervorgerufen durch Währungs- und Zinsrisiken, minimiert werden.

**Zinsrisiken**

Zinsrisiken ergeben sich aufgrund von Marktzinsänderungen, welche sowohl das Konzernergebnis wie auch die Marktwerte der Finanzinstrumente beeinflussen. Der Konzern ist primär dem Einfluss von Marktzinsänderungen auf variabel verzinsliche Finanzverbindlichkeiten ausgesetzt, wodurch sich das Gruppenergebnis entsprechend verändern kann. Das Zinsänderungsrisiko wird vorwiegend über das Verhältnis der fest/variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten gesteuert. In diesem Zusammenhang kann der Konzern unter anderem Zinssatz-Swaps eingehen, bei denen periodische Zinszahlungen ausgetauscht werden, die auf im Voraus vereinbarten fixen und variablen Zinssätzen basieren.

**Zinssatzsensitivität**

Die Sensitivitätsanalyse des Konzerns basiert auf dem Zinsrisiko der variabel verzinsten finanziellen Verbindlichkeiten, die am 31. Dezember nicht abgesichert sind.

Für die interne Berichterstattung an die Konzernleitung zur Evaluation des Zinsrisikos wird eine mögliche Veränderung von 1 Prozentpunkt als sinnvolle Schwankung angenommen.

Am 31. Dezember würde eine Veränderung des Zinssatzes um 1 Prozentpunkt den jährlichen Finanzaufwand, ohne Berücksichtigung der steuerlichen Effekte, um CHF 38 Millionen (2013: 36) erhöhen/mindern, vorausgesetzt alle anderen Annahmen bleiben unverändert. Die Berechnung wurde unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen vorgenommen.

Die Zinssatzsensitivität hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht erhöht, hauptsächlich aufgrund der Verkürzung der durchschnittlichen Zinsbindungsdauer der variabel verzinslichen Verbindlichkeiten. Der Effekt übertraf sogar die Abnahme des Anteils der Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen an den totalen Finanzverbindlichkeiten von 44 Prozent auf 42 Prozent.

Die im Eigenkapital erfassten Wertschwankungen der derivativen Instrumente sind im Verhältnis zum gesamten Eigenkapital nicht materiell.

**Währungsrisiken**

Der Konzern ist international in rund 70 Ländern tätig und ist daher Währungsrisiken ausgesetzt.

Die Umrechnung ausländischer Geschäftsbetriebe in die Konzernwährung führt zu Umrechnungsdifferenzen. Der Konzern kann gewisse Nettoinvestitionen im Ausland mit Fremdwährungskrediten oder anderen Instrumenten absichern. Absiche-

rungen auf Nettoinvestitionen werden gleich behandelt wie jene von Cashflows. Bis zu dem Ausmass, in welchem sich die Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften als wirksam erweist, werden Währungsgewinne oder -verluste aus solchen Transaktionen im Eigenkapital berücksichtigt und sind in den Umrechnungsdifferenzen enthalten.

Aufgrund des lokalen Charakters des Baustoffgeschäfts ist das währungsbedingte Transaktionsrisiko als eher gering zu betrachten. Währungsrisiken ergeben sich primär aus der Tatsache, dass Konzerngesellschaften ihre Umsätze in lokaler Währung erwirtschaften, während Investitionen und der Schuldendienst unter Umständen in einer Fremdwährung erfolgen. In solchen Fällen können Konzerngesellschaften derivative Finanzkontrakte eingehen, die entweder als "Cash Flow Hedge" oder "Fair Value Hedge" qualifizieren, die aber im Allgemeinen keine Absicherungen von zukünftigen Transaktionen beinhalten.

**Fremdwährungssensitivität**

Die Sensitivitätsanalyse des Konzerns basiert auf dem Nettotransaktionsrisiko, welches entsteht, wenn am 31. Dezember monetäre finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in einer anderen Währung als der funktionalen Währung gehalten werden. Das Nettotransaktionsrisiko aus Fremdwährungspositionen entsteht vorwiegend durch den Gebrauch von CHF, USD und EUR gegenüber den Währungen, in denen der Konzern tätig ist.

Für die interne Berichterstattung an die Konzernleitung zur Evaluation des Währungsrisikos wird eine mögliche Veränderung von 5 Prozent als sinnvolle Schwankung angenommen.

Eine Veränderung von 5 Prozent des CHF, USD oder EUR gegenüber den entsprechenden Währungen, in welchen der Konzern tätig ist, hätte im laufenden wie auch im Vorjahr, unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen, einen unwesentlichen Einfluss auf den Kurs (Verlust) Gewinn netto gehabt.

Die im Eigenkapital erfassten Wertschwankungen der derivativen Instrumente sind im Verhältnis zum gesamten Eigenkapital nicht materiell.

### Kapitalstruktur

Im Rahmen der Kapitalbewirtschaftung ist es das Ziel des Konzerns, die Deckung der laufenden finanziellen Bedürfnisse zur Unternehmensfortführung zu gewährleisten und die notwendigen Mittel zur Erreichung der Wachstumsziele bereitzustellen, um damit Mehrwerte für die Aktionäre und andere Interessengruppen zu generieren und eine kostengünstige risikooptimierte Kapitalstruktur aufrechtzuhalten.

Der Konzern bewirtschaftet die Kapitalstruktur und nimmt im Hinblick auf die Veränderung der ökonomischen Bedingungen, der Geschäftsaktivitäten, des Investitions- und Expansionsprogramms und der Risiken der zugrundeliegenden Vermögenswerte Anpassungen vor. Um die Kapitalstruktur zu bewirtschaften, kann der Konzern die Dividendenzahlungen anpassen, Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre vornehmen, neue Aktien ausgeben, Schulden erhöhen oder Vermögenswerte zur Reduktion von Schulden veräussern.

Der Konzern überwacht die Kapitalstruktur unter anderem mit den Kennzahlen Funds from operations im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden und den Finanzschulden im Verhältnis zum EBITDA.

Die Funds from operations berechnen sich aus dem in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesenen Konzerngewinn zuzüglich Abschreibungen und Wertminderungen. Die Nettofinanzschulden berechnen sich aus den Finanzverbindlichkeiten abzüglich Flüssige Mittel, wie in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen.

Die Nettofinanzschulden im Verhältnis zum EBITDA werden als finanzieller Risikoindikator verwendet und stehen für die Anzahl Jahre, die für die Rückzahlung der Schulden benötigt würden.

Im Jahr 2014 war es das unveränderte Ziel des Konzerns, die Funds from operations im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden bei mindestens 25 Prozent und Nettofinanzschulden im Verhältnis zum EBITDA mit einem Wert von unter 2,8x zu behalten.

Mio. CHF	2014	2013
Konzerngewinn	1 619	1 596
Abschreibungen und Wertminderungen (Erläuterung 9)	1 434	1 565
Funds from operations	3 053	3 161
Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 27)	11 793	11 705
Flüssige Mittel (Erläuterung 17)	(2 149)	(2 244)
Nettofinanzschulden	9 644	9 461
<b>Funds from operations/Nettofinanzschulden</b>	<b>31,7%</b>	<b>33,4%</b>

Mio. CHF	2014	2013
Nettofinanzschulden	9 644	9 461
EBITDA	4 156	4 332
<b>Nettofinanzschulden/EBITDA</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>

**Kreditrisiken**

Kreditrisiken ergeben sich für den Konzern unter anderem aus der Möglichkeit, dass Kunden nicht mehr fähig sind, ihren eingegangenen Verpflichtungen nachzukommen. Um diesem Risiko in genügendem Ausmass Rechnung zu tragen, wird die Kreditwürdigkeit der verschiedenen Kunden regelmässig überprüft.

Kreditrisiken sowie Risiken im Zusammenhang mit dem Ausfall einer Gegenpartei werden permanent überwacht. Das Gegenparteirisiko im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten ist auf eine grosse Anzahl von bedeutenden Finanzinstituten verteilt. Der Konzern erwartet von keiner Gegenpartei, dass sie die Verpflichtungen aus den entsprechenden Finanzierungsvereinbarungen nicht erfüllen kann. Per Ende Jahr besteht keine wesentliche Konzentration von Kreditrisiken mit einer einzelnen Gegenpartei oder einer Gruppe von Gegenparteien.

Das maximale Kreditrisiko ist durch die Buchwerte der finanziellen Aktiven inklusive derivativer Finanzinstrumente in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen.

**Rechnungslegung für derivative Finanzinstrumente und Absicherungsgeschäfte**

Der Konzern verwendet hauptsächlich derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungskontrakte und Zinsswaps um bestimmte Risiken im Zusammenhang mit Schulden wie auch Fremdwährungskontrakte um feste Verpflichtungen zur Akquisition bestimmter Sachanlagen abzusichern.

Die Fair Values der verschiedenen derivativen Instrumente sind in Erläuterung 29 zur Konzernrechnung offengelegt. Veränderungen der Eigenkapitalpositionen "Reserve aus Cashflow-Absicherungen" werden in der "Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals Holcim" gezeigt.

Derivate werden bei Vertragsabschluss erstmals zum Fair Value erfasst. Danach wird ihr Fair Value jeweils neu bewertet. Die Verbuchung des aus einer nachfolgenden Bewertung resultierenden Gewinns oder Verlusts hängt von der Art des abgesicherten Sachverhalts ab. Im Zeitpunkt des Abschlusses eines derivativen Finanzinstrumentes wird dieses in einer der folgenden Kategorien erfasst: (a) Absicherung des Fair Values von in der Bilanz erfassten Aktiven und Passiven (fair value hedge), (b) Absicherung von spezifischen Risiken im Zusammenhang mit bilanzierten Aktiven oder Passiven, beispielsweise zukünftigen Zinszahlungen auf variabel verzinslichen Schulden (cash flow hedge), (c) Absicherung des Währungsrisikos einer festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder (d) Absicherung einer Nettoinvestition in ausländischen Tochtergesellschaften (net investment hedge).

Wertänderungen des Fair Values eines derivativen Finanzinstrumentes, welches als "Fair Value Hedge" qualifiziert und eine hohe Wirksamkeit des Sicherungsgeschäfts ausweist, werden zusammen mit der Wertänderung des Fair Values der abgesicherten Bilanzposition in der Erfolgsrechnung erfasst.

Wertänderungen des Fair Values eines derivativen Finanzinstrumentes, welches als "Cash Flow Hedge" qualifiziert wurde und eine hohe Wirksamkeit des Sicherungsgeschäfts ausweist, werden ausserhalb der Erfolgsrechnung erfasst. Wo ein Sicherungsgeschäft zu einer anschliessenden Erfassung in der Konzernbilanz führt, beispielsweise von Sachanlagen oder einer Verbindlichkeit, werden ursprünglich im Eigenkapital erfasste Gewinne oder Verluste aus Bewertungsänderungen auf die nicht finanziellen Aktiven und auf die Passiven übertragen. Ansonsten werden im Eigenkapital erfasste Wertveränderungen im Zusammenhang mit der Absicherung eines Cashflows in derjenigen Periode in der Erfolgsrechnung erfasst, in der die Cashflows (z.B. Zahlungen im Zusammenhang mit abgesicherten Verpflichtungen oder Zinszahlungen) aus dem abgesicherten Grundgeschäft erfolgswirksam werden.

### Bestimmung der Fair Values

Die Fair Values von börsengehandelten Finanzinstrumenten basieren grundsätzlich auf Marktpreisen am Ende der Berichtsperiode.

Zur Ermittlung der Fair Values von nicht börsengehandelten Finanzinstrumenten gelangen verschiedene Bewertungsmethoden zur Anwendung, wie zum Beispiel die Discounted-Cash-Flow-Methode und Modelle zur Preisfestsetzung von Finanzoptionen. Die Bewertungsmethoden basieren grundsätzlich auf beobachtbaren Marktinformationen am Ende der Berichtsperiode.

Es wird angenommen, dass die fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr in etwa den Fair Values entsprechen.

### Fair Values

Mio. CHF	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)			Fair Value als Vergleich
	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	
<b>2014</b>				
<b>Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>				
Flüssige Mittel	2 149			2 149
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 226			2 226
Sonstige Forderungen	211			211
Andere kurzfristige Vermögenswerte		1 <sup>1</sup>		1
<b>Langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>				
Langfristige Forderungen	327			327
Beteiligungen an Dritten	28 <sup>2</sup>	2 <sup>1</sup>	85 <sup>1</sup>	115
Derivative Aktiven <sup>3</sup>			50	50
<b>Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 101			2 101
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2 499			2 499
Derivative Verbindlichkeiten <sup>3</sup>			3	3
<b>Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	9 291			9 291
				10 347 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

<sup>2</sup> Beteiligungen bewertet zu historischen Kosten.

<sup>3</sup> Zu Absicherungszwecken gehalten.

<sup>4</sup> Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus CHF 6 Mio. Level 1 und CHF 326 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

<sup>5</sup> Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 8191 Mio. Level 1 und CHF 2156 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

Mio. CHF	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)			Fair Value als	
	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	Total	Vergleich
<b>2013</b>					
<b>Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>					
Flüssige Mittel	2 244			2 244	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 121			2 121	
Sonstige Forderungen	152			152	
Andere kurzfristige Vermögenswerte		1 <sup>1</sup>	86 <sup>1</sup>	87	
Derivative Aktiven <sup>3</sup>			6	6	
<b>Langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>					
Langfristige Forderungen	314			314	316 <sup>4</sup>
Beteiligungen an Dritten	35 <sup>2</sup>	2 <sup>1</sup>	89 <sup>1</sup>	126	
Derivative Aktiven <sup>3</sup>			96	96	
<b>Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 934			1 934	
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2 920			2 920	
Derivative Verbindlichkeiten <sup>3</sup>			1	1	
<b>Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	8 785			8 785	9 303 <sup>5</sup>

<sup>1</sup> Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

<sup>2</sup> Beteiligungen bewertet zu historischen Kosten.

<sup>3</sup> Zu Absicherungszwecken gehalten.

<sup>4</sup> Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus CHF 4 Mio. Level 1 und CHF 312 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

<sup>5</sup> Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 7416 Mio. Level 1 und CHF 1887 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

Die Tabelle weist die Buchwerte und die Fair Values der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus.

Die Levels der Fair-Value-Hierarchie werden wie folgt definiert:

Level 1 Fair-Value-Bewertungen basieren auf notierten Preisen in aktiven Märkten (ohne Anpassungen) für gleichartige finanzielle Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten. Bei den unter Level 1 ausgewiesenen Fair Values handelt es sich grundsätzlich um börsengehandelte Aktien und Anleihen.

Level 2 Fair-Value-Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, für welche die Eingabeparameter direkt oder indirekt am Markt beobachtbar sind. Solche Bewertungsmethoden beinhalten die Discounted-Cashflow-Methode und Modelle zur Preisfestsetzung von Finanzoptionen. Beispielsweise werden Fair Values von Zinssatz- und Währungsswaps auf Basis des Barwertes der zukünftigen geschätzten Cashflows ermittelt und Fremdwährungstermingeschäfte werden mittels offizieller Fremdwährungsterminkurse am Ende der Berichtsperiode ermittelt.

Level 3 Fair-Value-Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, bei welchen die Eingabeparameter nicht am Markt beobachtbar sind. 2014 und 2013 wurden keine finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten im Level 3 ausgewiesen.

Sowohl im Jahr 2014 wie auch 2013 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchie-Levels.



## Anhang zur Konzernrechnung

### 1 Veränderungen im Konsolidierungskreis

Im Geschäftsjahr 2014, wie auch im Geschäftsjahr 2013, gab es keine Unternehmenszusammenschlüsse, die einzeln oder auf aggregierter Basis wesentlich waren.

Am 28. März 2013 veräusserte Holcim einen 25 Prozent Anteil am Eigenkapital von Cement Australia an HeidelbergCement und reduzierte den gehaltenen Anteil an dieser Gesellschaft auf 50 Prozent. Die Veräusserung resultierte in einem Nettoverkaufsgewinn von CHF 136 Millionen (AUD 151 Millionen), verbucht als "Übriger Ertrag". Diese Transaktion führte zum Verlust der Kontrolle über Cement Australia durch Holcim und zum Erwerb von gemeinschaftlicher Kontrolle. In Übereinstimmung mit IFRS 11 Gemeinschaftliche Vereinbarungen wurde Cement Australia als eine gemeinschaftliche Tätigkeit klassifiziert.

Eine Übersicht über die Konzerngesellschaften, Joint Ventures und assoziierten Unternehmen befindet sich unter dem Titel "Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns" auf den Seiten 221 bis 223.

### 2 Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse

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

		Erfolgsrechnung		Bilanz	
		Durchschnittskurse in CHF		Jahresendkurse in CHF	
		2014	2013	31.12.2014	31.12.2013
1 Euro	EUR	1.21	1.23	1.20	1.23
1 US Dollar	USD	0.92	0.93	0.99	0.89
1 Britisches Pfund	GBP	1.51	1.45	1.54	1.47
1 Australischer Dollar	AUD	0.83	0.90	0.81	0.79
1 Kanadischer Dollar	CAD	0.83	0.90	0.85	0.84
1 000 Indonesische Rupiah	IDR	0.08	0.09	0.08	0.07
100 Indische Rupie	INR	1.50	1.59	1.56	1.44
100 Marokkanische Dirham	MAD	10.88	11.02	10.95	10.90
100 Mexikanische Peso	MXN	6.88	7.27	6.72	6.81
100 Philippinische Peso	PHP	2.06	2.19	2.21	2.00

## 3 Information nach Berichtssegmenten

	Asien, Ozeanien		Lateinamerika		Europa	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Kapazität und Absatz</b>						
Mio. t						
Jahresproduktionskapazität Zement	96,4	90,3	35,3	35,3	46,8	47,7
Zementabsatz	71,2	70,3	24,6	25,0	26,4	26,7
– Davon reife Märkte	2,7	3,0			14,6	15,0
– Davon aufstrebende Märkte	68,6	67,3	24,6	25,0	11,7	11,7
Mineralischer Bindemittelabsatz	0,6	0,7			2,3	2,1
Zuschlagstoffabsatz	24,8	25,2	7,5	10,2	73,1	74,1
– Davon reife Märkte	22,3	22,8			63,8	65,3
– Davon aufstrebende Märkte	2,5	2,4	7,5	10,2	9,3	8,8
Asphaltabsatz					5,6	4,9
Mio. m <sup>3</sup>						
Transportbetonabsatz	10,8	10,9	6,4	8,0	11,9	12,3
– Davon reife Märkte	5,1	4,8			10,0	10,6
– Davon aufstrebende Märkte	5,7	6,1	6,4	8,0	1,9	1,7
<b>Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung</b>						
Mio. CHF						
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	6 926	7 210	2 896	3 198	5 208	5 282
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	44	72	117	150	346	329
Total Nettoverkaufsertrag	6 970	7 282	3 012	3 349	5 554	5 611
– Davon reife Märkte	1 775	2 043			4 465	4 423
– Davon aufstrebende Märkte	5 195	5 240	3 012	3 349	1 089	1 188
Betrieblicher EBITDA	1 332	1 473	861	938	991	946
Betriebliche EBITDA-Marge in %	19,1	20,2	28,6	28,0	17,8	16,9
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	(398)	(442)	(197)	(216)	(482)	(510)
Betriebsgewinn (-verlust)	934	1 030	663	722	510	436
– Davon reife Märkte	150	176			312	295
– Davon aufstrebende Märkte	784	854	663	722	198	141
Betriebsgewinn-Marge in %	13,4	14,1	22,0	21,6	9,2	7,8
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	0	(6)	(1)	0	(2)	(1)
Übriger (Aufwand) Ertrag	(122)	(85)	(104)	(143)	(132)	(138)
Gewinnanteile von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	11	8	(1)	0	6	5
Übriger Finanzertrag	9	7	6	3	5	8
EBITDA	1 231	1 408	763	798	872	822
Beteiligungen assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	70	65	0	1	265	263
Netto betriebliche Aktiven	7 408	6 540	3 456	3 331	7 964	8 112
Total Aktiven <sup>1</sup>	11 889	10 616	5 436	5 083	12 713	13 479
Total Fremdkapital <sup>1</sup>	4 994	4 441	3 597	3 208	6 283	6 511
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	831	1 179	283	478	485	502
Geldfluss-Marge in %	11,9	16,2	9,4	14,3	8,7	8,9
Anschaffungskosten Segmentvermögen <sup>2</sup>	829	924	530	636	414	470
Geldfluss aus Investitionstätigkeit <sup>3</sup>	(867)	(790)	(477)	(605)	(415)	(403)
Wertminderungen <sup>4</sup>	(2)	(17)	(5)	(7)	(7)	(16)
<b>Personal</b>						
Personalbestand	31 850	34 080	10 733	11 181	15 399	15 868

<sup>1</sup> Aufgrund der Neuzuteilung einer Tochtergesellschaft von „Corporate /Eliminationen“ zu „Asien, Ozeanien“, veränderte sich die Zuteilung der Position „Total Aktiven“ und „Total Fremdkapital“. Die Vergleichszahlen für diese beiden Berichtssegmente wurden dementsprechend angepasst, die „Total Aktiven“ um CHF 495 Mio. und das „Total Fremdkapital“ um CHF 1 415 Mio.

<sup>2</sup> Während des Jahres erworbene Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

	Nordamerika		Afrika, Naher Osten		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
	21,9	22,0	11,0	11,0			211,4	206,2
	13,0	11,7	8,3	7,9	(3,2)	(2,6)	140,3	138,9
	13,0	11,7						
			8,3	7,9				
	1,4	1,3					4,3	4,1
	45,7	42,8	2,0	2,2			153,1	154,5
	45,7	42,8						
			2,0	2,2				
	4,5	4,1					10,0	8,9
	7,2	7,5	0,7	0,8			37,0	39,5
	7,2	7,5						
			0,7	0,8				
	3 336	3 171	745	857			19 110	19 719
			117	27	(623)	(578)		
	3 336	3 171	861	884	(623)	(578)	19 110	19 719
	3 336	3 171						
			861	884				
	600	494	276	283	(314)	(238)	3 747	3 896
	18,0	15,6	32,1	32,0			19,6	19,8
	(286)	(295)	(56)	(67)	(10)	(8)	(1 430)	(1 538)
	314	199	220	216	(324)	(247)	2 317	2 357
	314	199						
			220	216				
	9,4	6,3	25,5	24,5			12,1	12,0
	0	(1)					(4)	(8)
	(24)	(66)	(13)	7	573	629	179	204
					124	149	140	161
	1	3			66	43	87	63
	577	431	264	290	448	583	4 156	4 332
			2	2	1 421	1 231	1 758	1 562
	6 282	5 940	852	783	(16)	7	25 946	24 712
	7 568	6 947	1 240	1 339	838	481	39 684	37 944
	4 109	3 851	634	610	(45) <sup>5</sup>	646 <sup>5</sup>	19 572	19 267
	384	249	163	183	352	197	2 498	2 787
	11,5	7,8	18,9	20,7			13,1	14,1
	189	140	35	46	4	11	2 000	2 227
	(115)	(98)	(23)	(6)	172	237	(1 724)	(1 665)
	(5)	(3)	0	(10)	0	(16)	(20)	(69)
	6 777	6 791	1 928	2 128	897	809	67 584	70 857

<sup>3</sup> Nettoinvestitionen in Sachanlagen, Konzerngesellschaften, Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen.

<sup>4</sup> In Abschreibungen und Wertminderungen auf betrieblichen beziehungsweise nicht betrieblichen Aktiven enthalten.

<sup>5</sup> Der Betrag von CHF -45 Mio. (2013: 646) besteht aus Fremdkapitalaufnahmen von Dritten durch Corporate im Betrag von CHF 9 997 Mio. (2013: 9 836) und Eliminationen für den Transfer von liquiden Mitteln an die Regionen von CHF 10 042 Mio. (2013: 9 190).

**Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung des Holcim-Konzerns**

Mio. CHF	Erläuterungen	2014	2013
<b>Betriebsgewinn</b>		<b>2 317</b>	<b>2 357</b>
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	9	1 430	1 538
<b>Betrieblicher EBITDA</b>		<b>3 747</b>	<b>3 896</b>
Dividendenertrag	11	5	4
Übriger ordentlicher Ertrag	11	177	208
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	23	140	161
Übriger Finanzertrag	12	87	63
<b>EBITDA</b>		<b>4 156</b>	<b>4 332</b>
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	9	(1 430)	(1 538)
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	11	(4)	(8)
Zinsertrag aus Flüssigen Mitteln und Wertschriften	12	96	120
Finanzaufwand	13	(611)	(777)
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>		<b>2 207</b>	<b>2 128</b>

**4 Information nach Produktlinien**

	Zement <sup>1</sup>	
Mio. CHF	2014	2013
<b>Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung</b>		
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	11 575	11 884
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	934	1 055
<b>Total Nettoverkaufsertrag</b>	<b>12 509</b>	<b>12 939</b>
– davon Asien, Ozeanien	5 345	5 497
– davon Lateinamerika	2 569	2 747
– davon Europa	2 441	2 618
– davon Nordamerika	1 518	1 369
– davon Afrika, Naher Osten	793	807
– davon Corporate/Eliminationen	(158)	(99)
<b>Betriebsgewinn (-verlust)</b>	<b>2 104</b>	<b>2 236</b>
– davon Asien, Ozeanien	851	915
– davon Lateinamerika	653	697
– davon Europa	396	414
– davon Nordamerika	257	171
– davon Afrika, Naher Osten	221	221
– davon Corporate/Eliminationen	(275)	(182)
<b>Betriebsgewinn (-verlust) -Marge in %</b>	<b>16,8</b>	<b>17,3</b>
Netto betriebliche Aktiven	17 585	16 641
Anschaffungskosten Segmentvermögen <sup>2</sup>	1 620	1 756
Geldfluss aus Investitionstätigkeit <sup>3</sup>	(1 621)	(1 708)
<b>Personal</b>		
Personalbestand	44 403	47 179

<sup>1</sup> Zement, Klinker und andere hydraulische Bindemittel.<sup>2</sup> Während des Jahres erworbene Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.<sup>3</sup> Nettoinvestitionen in Sachanlagen, Konzerngesellschaften, Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen.

	Zuschlagstoffe		Weitere Baustoffe und Serviceleistungen		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
	1 538	1 585	5 997	6 249			19 110	19 719
	866	842	551	562	(2 352)	(2 460)		
	2 404	2 428	6 548	6 812	(2 352)	(2 460)	19 110	19 719
	554	647	1 522	1 641	(451)	(503)	6 970	7 282
	61	85	632	822	(250)	(305)	3 012	3 349
	1 240	1 189	2 606	2 545	(732)	(742)	5 554	5 611
	519	478	1 667	1 694	(368)	(369)	3 336	3 171
	28	26	76	84	(36)	(33)	861	884
	3	2	46	26	(515)	(507)	(623)	(578)
	214	188	0	(67)			2 317	2 357
	74	95	10	21			934	1 030
	1	11	9	14			663	722
	118	83	(4)	(61)			510	436
	47	34	10	(6)			314	199
	3	1	(4)	(6)			220	216
	(29)	(36)	(20)	(29)			(324)	(247)
	8,9	7,8	0,0	(1,0)			12,1	12,0
	4 997	4 848	3 364	3 222			25 946	24 712
	238	227	138	240	4	3	2 000	2 227
	(206)	(157)	(87)	(113)	190	313	(1 724)	(1 665)
	5 722	5 812	16 825	17 376	634	490	67 584	70 857

### 5 Information nach Ländern

Mio. CHF	Nettoverkaufsertrag Drittkunden		Langfristige Vermögenswerte	
	2014	2013	2014	2013
Schweiz	654	697	969	980
Indien	3 163	3 187	4 277	3 762
USA	2 181	1 923	5 616	5 155
Grossbritannien	1 920	1 720	2 349	2 283
Australien	1 615	1 890	1 816	1 767
Übrige Länder	9 577	10 302	14 162	13 568
<b>Total Konzern</b>	<b>19 110</b>	<b>19 719</b>	<b>29 189</b>	<b>27 515</b>

Nettoverkäufe an externe Kunden basieren primär auf dem Standort der Vermögenswerte (Herkunft der Erträge).

Die hier ausgewiesenen langfristigen Vermögenswerte umfassen Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

### 6 Veränderung des Nettoverkaufsertrags

Mio. CHF	2014	2013
Mengen und Preise	595	49
Veränderung Konsolidierungskreis	(173)	(692)
Veränderung Wechselkurse	(1 030)	(798)
<b>Total</b>	<b>(609)</b>	<b>(1 441)</b>

### 7 Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen

Mio. CHF	2014	2013
Materialaufwand	(3 163)	(3 291)
Brennstoffaufwand	(1 141)	(1 198)
Elektrizitätsaufwand	(918)	(899)
Personalaufwand	(1 578)	(1 635)
Abschreibungen und Wertminderungen	(1 184)	(1 279)
Übriger Produktionsaufwand	(2 539)	(2 692)
Bestandesveränderungen der Vorräte	(26)	(93)
<b>Total</b>	<b>(10 548)</b>	<b>(11 087)</b>

**8 Distributions- und Verkaufsaufwand**

Mio. CHF	2014	2013
Distributionsaufwand	(4 353)	(4 406)
Verkaufsaufwand	(570)	(614)
<b>Total</b>	<b>(4 924)</b>	<b>(5 021)</b>

**9 Übersicht der Abschreibungen und Wertminderungen**

Mio. CHF	2014	2013
Produktionsanlagen	(1 184)	(1 279)
Distributions- und Verkaufsanlagen	(166)	(185)
Verwaltungsanlagen	(80)	(75)
<b>Total betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen (A)</b>	<b>(1 430)</b>	<b>(1 538)</b>
Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen	(1)	(19)
Wertminderungen auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	0	(2)
Ordentliche Abschreibungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(3)	(3)
Unübliche Abschreibungen	(1)	(3)
<b>Total Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven (B)</b>	<b>(4)</b>	<b>(27)</b>
<b>Total Abschreibungen und Wertminderungen (A + B)</b>	<b>(1 434)</b>	<b>(1 565)</b>
Davon Abschreibungen auf Sachanlagen (Erläuterung 24)	(1 344)	(1 420)

**10 Veränderung des Betriebsgewinns**

Mio. CHF	2014	2013
Mengen, Preise und Kosten	100	764
Veränderung Konsolidierungskreis	7	(43)
Veränderung Wechselkurse	(147)	(112)
<b>Total</b>	<b>(40)</b>	<b>608</b>

**11 Übriger Ertrag**

Mio. CHF	2014	2013
Dividendenertrag	5	4
Übriger ordentlicher Ertrag	177	208
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(4)	(8)
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>204</b>

Die Position "Übriger ordentlicher Ertrag" umfasst vorwiegend Gewinne aus der Veräußerung von Sachanlagen.

Im Jahr 2013 enthält die Position "Übriger ordentlicher Ertrag" einen Nettoverkaufsgewinn von CHF 136 Millionen (AUD 151 Millionen) aus der Veräußerung von 25 Prozent Anteile am Eigenkapital von Cement Australia. Weitere Informationen sind in Erläuterung 1 enthalten.

**12 Finanzertrag**

Mio. CHF	2014	2013
Zinsertrag aus Flüssigen Mitteln und Wertschriften	96	120
Übriger Finanzertrag	87	63
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>183</b>

Im Jahr 2014 wurde in der Position "Übriger Finanzertrag" die teilweise Realisation der Veränderung des Fair Values der Entschädigungsforderung im Zusammenhang mit der Verstaatlichung von Holcim Venezuela im Betrag von CHF 56 Millionen (USD 61 Millionen) verbucht. Im Jahr 2013 belief sich der entsprechende Betrag auf CHF 57 Millionen (USD 61 Millionen). Weitere Informationen sind in Erläuterung 20 enthalten.

Die verbleibenden Beträge in beiden Jahren umfassen vorwiegend Erträge aus Darlehen und Forderungen.

**13 Finanzaufwand**

Mio. CHF	2014	2013
Zinsaufwand	(558)	(616)
Amortisation auf Anleihen und Privatplazierungen	(15)	(13)
Marktwertveränderungen auf Finanzinstrumenten	4	0
Aufzinsung von Rückstellungen	(22)	(19)
Übriger Finanzaufwand	(54)	(68)
Kursverlust netto	(35)	(98)
Aktivierter Finanzaufwand	69	38
<b>Total</b>	<b>(611)</b>	<b>(777)</b>

Der gewichtete durchschnittliche Nominalzinssatz auf den am 31. Dezember 2014 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten betrug 4,2 Prozent (2013: 4,6).

Die Positionen "Zinsaufwand" und "Übriger Finanzaufwand" umfassen vorwiegend Aufwendungen für Finanzverbindlichkeiten bemessen zu fortgeführten Anschaffungskosten.

Die Position "Aktivierter Finanzaufwand" umfasst Zinskosten, die bei grossen Projekten in der Berichtsperiode aktiviert werden.

Weitere Informationen zum Zins- und Währungsrisiko des Konzerns sind im Kapitel "Risikomanagement" auf der Seite 169 enthalten.

**14 Ertragssteuern**

Mio. CHF	2014	2013
Laufende Ertragssteuern	(552)	(798)
Latente Ertragssteuern	(36)	266
<b>Total</b>	<b>(588)</b>	<b>(533)</b>

Laufende Ertragssteuern beinhalten einen Ertrag in Bezug auf Vorjahre von CHF 72 Millionen (2013: -148). Der Steueraufwand von CHF 148 Millionen im Geschäftsjahr 2013 stand im Wesentlichen im Zusammenhang mit Holcim Mexiko und war eine Folge der Änderung der Steuergesetze.

**Latente Steuern nach Kategorien**

Mio. CHF	2014	2013
Sachanlagen	4	24
Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	3	(30)
Rückstellungen	(16)	5
Steuerliche Verluste	32	301
Andere	(60)	(33)
<b>Total</b>	<b>(36)</b>	<b>266</b>

**Nachweis der Steuerbelastung**

	2014	2013
<b>Erwartete Steuerbelastung</b>	<b>33%</b>	<b>30%</b>
Einfluss der nicht abzugsfähigen Positionen	1%	2%
Einfluss der nicht zu versteuernden Positionen und nach unterschiedlichen Steuersätzen besteuerten Gewinne	(6%)	(4%)
Nettoveränderung der nicht verbuchten steuerlichen Verlustvträge	3%	(6%)
Vorjahressteuern	(3%)	7%
Andere Positionen	0%	(3%)
<b>Effektive Steuerbelastung</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>

Die erwartete Steuerbelastung des Konzerns basiert auf dem gewichteten Durchschnitt des Steuersatzes auf dem Gewinn (Verlust) vor Steuern der Konzerngesellschaften. Die Zunahme der erwarteten Steuerbelastung resultiert im Wesentlichen aus der Verlagerung des Konzerngewinnes vor Steuern in Regionen mit höherer Steuerbelastung.

Im Jahr 2013 resultierten die Änderungen der Steuergesetze in Mexiko in einer Zunahme der Vorjahressteuern und in der Nettoveränderung der nicht verbuchten steuerlichen Verlustvträge.

**15 Forschung und Entwicklung**

Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Produkte und Dienstleistungen werden mit dem Ziel durchgeführt, für Kunden Mehrwert zu generieren. Zusätzlich ermöglichen Prozessinnovationen die Verbesserung des Umweltschutzes und die Optimierung der Produktionsabläufe. Kosten für Forschung und Entwicklung von CHF 74 Millionen (2013: 74) wurden direkt der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet.

**16 Gewinn pro Aktie**

	2014	2013
<b>Gewinn pro Aktie in CHF</b>	<b>3.95</b>	<b>3.91</b>
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – gemäss Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)	1 287	1 272
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	325 734 235	325 492 506
<b>Verwässerter Gewinn pro Aktie in CHF</b>	<b>3.95</b>	<b>3.91</b>
Konzerngewinn zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio. CHF)	1 287	1 272
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	325 734 235	325 492 506
Anpassung für die erwartete Ausübung von Aktienoptionen	128 743	141 343
Gewichtete Anzahl Aktien zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	325 862 978	325 633 849

Gemäss Beschluss der Generalversammlung vom 29. April 2014 wurde für das Geschäftsjahr 2013 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1.30 pro Namenaktie ausgerichtet, womit sich die Ausschüttung gesamthaft auf CHF 424 Millionen beläuft.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 13. April 2015 wird für das Geschäftsjahr 2014 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1.30 pro Namenaktie vorgeschlagen, womit sich die Barausschüttung auf maximal CHF 425 Millionen beläuft. In dieser Konzernrechnung wird diese Barausschüttung nicht berücksichtigt, da der Beschluss im Geschäftsjahr 2015 gefasst wird.

**17 Flüssige Mittel**

Mio. CHF	2014	2013
Kassenbestände und Bankguthaben	787	615
Kurzfristige Festgeldanlagen	1 362	1 629
<b>Total</b>	<b>2 149</b>	<b>2 244</b>
Kontokorrentkredite	(207)	(251)
<b>Flüssige Mittel zum Zweck der konsolidierten Geldflussrechnung</b>	<b>1 942</b>	<b>1 993</b>

Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände und Bankguthaben sowie Call-Gelder und sonstige kurzfristige Geldanlagen.

Die Kontokorrentkredite sind in der Position "Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung" enthalten.

**18 Forderungen**

Mio. CHF	2014	2013
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	81	91
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten	2 145	2 031
Sonstige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	83	50
Sonstige Forderungen gegenüber Dritten	386	343
Derivative Aktiven	0	6
<b>Total</b>	<b>2 695</b>	<b>2 521</b>
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar	59	42

**Überfällige Forderungen**

Mio. CHF	2014	2013
Nicht überfällig	1 962	2 064
1 bis 89 Tage überfällig	546	316
90 bis 180 Tage überfällig	98	83
Über 180 Tage überfällig	271	221
./ . Wertberichtigungen auf Forderungen	(182)	(163)
<b>Total</b>	<b>2 695</b>	<b>2 521</b>

Bedingt durch den lokalen Charakter des Geschäfts hat der Konzern keine allgemein gültigen Vorgaben zu den Zahlungskonditionen erlassen, hingegen wurden für die einzelnen lokalen Gesellschaften individuelle Vorgaben erstellt.

Der überfällige Betrag bezieht sich auf Forderungen, bei welchen die in den Geschäftsbedingungen vereinbarte Zahlungsfrist nicht eingehalten wurde.

**Wertberichtigungen auf Debitoren**

Mio. CHF	2014	2013
<b>1. Januar</b>	<b>(163)</b>	<b>(171)</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	(3)	0
Gebildete Wertberichtigungen	(24)	(25)
Verwendete Wertberichtigungen	15	5
Aufgelöste Wertberichtigungen	2	1
Veränderung Währungsumrechnung	(9)	27
<b>31. Dezember</b>	<b>(182)</b>	<b>(163)</b>

**19 Vorräte**

Mio. CHF	2014	2013
Rohmaterial und Zusatzmittel	271	245
Halb- und Fertigfabrikate	932	845
Brennstoffe	260	229
Betriebs-, Instandhaltungs- und Verpackungsmaterial	364	354
Nicht fakturierte Dienstleistungen	36	30
<b>Total</b>	<b>1 863</b>	<b>1 704</b>

Im Geschäftsjahr 2014 hat der Konzern Wertberichtigungen auf Vorräten in Höhe von CHF 2 Million (2013: 3) auf den netto realisierbaren Wert vorgenommen.

**20 Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen**

Am 4. September 2010 unterzeichnete Holcim ein Abkommen mit der Bolivarischen Republik Venezuela, in welchem sich die Parteien über die Konditionen der Entschädigungszahlung Venezuelas für die im Juni 2008 verstaatlichte Holcim (Venezuela) C.A. und die Aussetzung des hängigen Schiedsverfahrens am Internationalen Zentrum zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (ICSID) im Zusammenhang mit dieser Verstaatlichung einigten.

Die vereinbarte Gesamtentschädigung beläuft sich auf CHF 611 Millionen (USD 650 Millionen), von der eine erste Zahlung über CHF 244 Millionen (USD 260 Millionen) am 10. September 2010 eingegangen ist. Von 2011 bis 2013 sind jährlich weitere Zahlungen in der Höhe von USD 97,5 Millionen (2011: CHF 87 Millionen; 2012: CHF 91 Millionen; 2013: CHF 88 Millionen) eingegangen. Im Geschäftsjahr 2014 wurde die letzte Zahlung in der Höhe von USD 97,5 Millionen (CHF 89 Millionen) erbracht.

Im Geschäftsjahr 2014 wurden CHF 56 Millionen (USD 61 Millionen) als "Übriger Finanzertrag" realisiert (2013: CHF 57 Millionen oder USD 61 Millionen).

**21 Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven**

Mio. CHF	2014	2013
Flüssige Mittel	1	0
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	29	88
Sachanlagen	194	464
Immaterielles Anlagevermögen	19	64
Übrige langfristige Vermögenswerte	40	141
<b>Zum Verkauf gehaltene Aktiven</b>	<b>283</b>	<b>756</b>
Kurzfristige Verbindlichkeiten	25	115
Langfristige Rückstellungen	8	92
Andere langfristige Verbindlichkeiten	0	6
<b>Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven</b>	<b>33</b>	<b>213</b>
<b>Zum Verkauf gehaltene Aktiven netto</b>	<b>249</b>	<b>543</b>

Basierend auf den verbindlichen Vereinbarungen vom Oktober 2014, haben Holcim und Cemex am 5. Januar 2015 den erfolgreichen Abschluss der nachfolgenden Transaktionen in Europa bekannt gegeben.

In Deutschland wird Holcim ein Zementwerk, zwei Zementmahanlagen und eine Hüttensand-Granulationsanlage sowie diverse Kies- und Transportbetonwerke im Westen des Landes von Cemex erwerben und mit seinen derzeitigen Aktivitäten in Norddeutschland zusammenlegen. In Spanien werden Holcim und Cemex nun keine gemeinsame Einheit schaffen. Cemex wird stattdessen Holcims Gador Zementwerk und das Yeles Mahlwerk übernehmen. Im Gegenzug wird Holcim seine verbleibenden Aktivitäten in Spanien sowie seine Zuschlagstoff- und Transportbetonpositionen behalten. Cemex wird im Gegenzug Holcim (Česko) a.s. erwerben, welche in den Geschäftsbereichen Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton tätig ist.

Als Resultat dieser Transaktionen bezahlt Cemex Holcim CHF 54 Millionen (EUR 45 Millionen).

Per 30. September 2013 wurden die Aktiven und Verbindlichkeiten der Aktivitäten in Spanien und Tschechien als zum Verkauf gehalten klassiert. Im Gegensatz zur verbindlichen Vereinbarung vom Oktober 2014 hatte die ursprüngliche Absichtserklärung aus 2013 vorgesehen, dass Holcim und Cemex ihre spanischen Geschäftsbereiche für Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe zusammenlegen und Holcim eine Beteiligung von 25 Prozent an der kombinierten Einheit erhalten hätte. Der Umfang der Transaktion in Deutschland und Tschechien bleibt unverändert.

Basierend auf obigem Sachverhalt wurden die zum Verkauf gehaltenen Aktiven und Verbindlichkeiten, welche nun nicht verkauft werden, per 31. Dezember 2014 wieder zurück in die ursprünglichen Bilanzpositionen reklassifiziert. Zusätzlich wurde im vierten Quartal 2014 die während der Zeit als zum Verkauf gehaltenen Aktiven und Verbindlichkeiten ausbleibenden Abschreibungen erfasst. Die Vergleichszahlen bleiben unverändert.

**22 Langfristige Finanzanlagen**

Mio. CHF	2014	2013
Beteiligungen an Dritten	115	126
Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	197	198
Langfristige Forderungen gegenüber Dritten	130	116
Derivative Aktiven	50	96
<b>Total</b>	<b>491</b>	<b>536</b>
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar	8	6

Langfristige Forderungen und derivative Aktiven werden hauptsächlich in USD, CHF und AUD gehalten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem und 25 Jahren (2013: einem und 26 Jahren).

**23 Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures**

Mio. CHF	2014	2013
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	1 387	1 232
Beteiligungen an Joint Ventures	372	330
<b>Total</b>	<b>1 758</b>	<b>1 562</b>

**Veränderung der Beteiligungen an assoziierten Unternehmen**

Mio. CHF	2014	2013
<b>1. Januar</b>	<b>1 232</b>	<b>1 269</b>
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	93	117
Erhaltene Dividenden	(41)	(98)
Nettozugänge (-abgänge)	7	(7)
Umklassierungen	8	(29)
Wertminderungen	0	(2)
Veränderung Währungsumrechnung	87	(18)
<b>31. Dezember</b>	<b>1 387</b>	<b>1 232</b>

**Beteiligungen an assoziierten Unternehmen**

Mio. CHF	30.9.2014	31.12.2013
Huaxin Cement	819	729
Übrige assoziierte Unternehmen	520	503
<b>Total</b>	<b>1 339</b>	<b>1 232</b>

Die Beträge für die Beteiligungen an assoziierten Unternehmen beziehen sich auf den Zeitraum bis zum 30. September 2014 und beinhalten nur die ersten neun Monate. Die Offenlegung erfolgt auf diese Weise, da Huaxin Cement, ein wesentliches assoziiertes Unternehmen des Konzerns, ein börsenkotiertes Unternehmen in China ist und seine Konzernrechnung für das Jahr 2014 noch nicht publiziert hat.

**Huaxin Cement**

Huaxin Cement ist Holcims strategischer Partner in China. Per 31. Dezember 2014 hält der Konzern 41,9% (2013: 41,9%) an den Stimmrechten des assoziierten Unternehmens Huaxin Cement.

Der Fair Value von Huaxin Cement betrug, basierend auf dem Börsenwert, per 31. Dezember 2014 CHF 2303 Millionen (2013: 1521).

Unten werden die Finanzinformationen in zusammengefasster Form für das wesentliche assoziierte Unternehmen Huaxin Cement offengelegt, welches nach der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen wird. Die untenstehenden zusammengefassten Finanzinformationen beziehen sich auf IFRS-Werte von Huaxin Cement per 30. September 2014 und per 31. Dezember 2013. Per 30. September 2014 erhielt Holcim von Huaxin Cement Dividenden in der Höhe von CHF 11 Millionen (31. Dezember 2013: 11).

**Huaxin Cement - Bilanz**

Mio. CHF	30.9.2014	31.12.2013
Umlaufvermögen	975	946
Anlagevermögen	3 169	2 913
<b>Total Aktiven</b>	<b>4 144</b>	<b>3 859</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	1 233	1 291
Langfristiges Fremdkapital	1 123	999
<b>Total Passiven</b>	<b>2 356</b>	<b>2 290</b>
<b>Nettoaktiven</b>	<b>1 787</b>	<b>1 569</b>
<b>Eigenkapital (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>1 587</b>	<b>1 390</b>

**Huaxin Cement - Gesamtergebnisrechnung**

Mio. CHF	Januar–Sept. 2014	Januar–Dez. 2013
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>1 657</b>	<b>2 419</b>
<b>Konzerngewinn</b>	<b>180</b>	<b>258</b>
Sonstiges Ergebnis	0	(1)
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>179</b>	<b>257</b>

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert ist wie folgt:

**Huaxin Cement**

Mio. CHF	30.9.2014	31.12.2013
Anteil von 41.9% (2013: 41.9%) des Eigenkapitals (ohne nicht beherrschende Anteile)	665	582
Goodwill	155	147
<b>Total</b>	<b>819</b>	<b>729</b>

Der Konzern hat weitere Beteiligungen an assoziierten Unternehmen, die einzeln nicht als wesentlich betrachtet werden. In der nachfolgenden Tabelle werden die aggregierten Finanzinformationen der einzeln als unwesentlich erachteten und nach der Equity-Methode berücksichtigten assoziierten Unternehmen zusammengefasst:

#### Aggregierte Finanzinformationen von Holcims Anteil an übrigen assoziierten Unternehmen

Mio. CHF	30.9.2014	31.12.2013
<b>Buchwert der Beteiligungen an übrigen assoziierten Unternehmen</b>	<b>520</b>	<b>503</b>
Reingewinn	24	25
Sonstiges Ergebnis	0	0
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>24</b>	<b>25</b>

Es bestehen keine unerfassten Anteile an Verlusten der obenstehenden assoziierten Unternehmen, weder für das laufende Geschäftsjahr, noch kumuliert.

#### Veränderung der Beteiligungen an Joint Ventures

Mio. CHF	2014	2013
<b>1. Januar</b>	<b>330</b>	<b>270</b>
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	46	43
Erhaltene Dividenden	(32)	(30)
Netto(abgänge) -zugänge	(3)	2
Umklassierungen	(1)	75
Veränderung Währungsumrechnung	31	(29)
<b>31. Dezember</b>	<b>372</b>	<b>330</b>

Der Konzern hat keine Beteiligungen an Joint Ventures, die einzeln als wesentlich betrachtet werden.

In der nachfolgenden Tabelle werden die aggregierten Finanzinformationen dieser einzeln als unwesentlich erachteten und nach der Equity-Methode berücksichtigten Joint Ventures zusammengefasst:

#### Aggregierte Finanzinformationen von Holcims Anteil an Joint Ventures

Mio. CHF	2014	2013
<b>Buchwert der Beteiligungen an Joint Ventures</b>	<b>372</b>	<b>330</b>
Reingewinn	46	43
Sonstiges Ergebnis	0	0
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>46</b>	<b>43</b>

Es bestehen keine unerfassten Anteile an Verlusten der obenstehenden Joint Ventures, weder für das laufende Geschäftsjahr, noch kumuliert.

#### Beteiligung an gemeinschaftlichen Tätigkeiten

Gesellschaft	Hauptsächlicher Ort der Geschäftstätigkeit	Beteiligungsanteil
Cement Australia	Australia	50%

Cement Australia ist ein strategischer Partner des Konzerns, welcher vor allem die Aktionäre mit Zement beliefert.

Am 28. März 2013 veräusserte Holcim einen Anteil von 25 Prozent am Eigenkapital von Cement Australia an HeidelbergCement und reduzierte den gehaltenen Anteil an dieser Gesellschaft auf 50 Prozent. Diese Transaktion führte zum Verlust der Kontrolle über Cement Australia durch Holcim und zum Erwerb von gemeinschaftlicher Kontrolle. In Übereinstimmung mit IFRS 11 Gemeinschaftliche Vereinbarungen wurde Cement Australia als eine gemeinschaftliche Tätigkeit klassifiziert.

## 24 Sachanlagen

Mio. CHF	Grundstücke	Gebäude Installationen	Maschinen	Mobilien Fahrzeuge Werkzeuge	Anlagen im Bau	Total
2014						
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>4 341</b>	<b>4 692</b>	<b>7 588</b>	<b>958</b>	<b>2 451</b>	<b>20 029</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	2	0	(2)	(2)	0	(2)
Umklassierung aus den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	59	143	59	5	0	266
Zugänge	32	42	68	18	1 842	2 002
Abgänge	(44)	(1)	(14)	(24)	(2)	(86)
Umklassierungen	111	480	909	167	(1 667)	0
Abschreibungen	(109)	(290)	(754)	(191)	0	(1 344)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(3)	(4)	(6)	0	(5)	(19)
Veränderung Währungsumrechnung	216	88	191	17	52	563
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>4 605</b>	<b>5 149</b>	<b>8 040</b>	<b>947</b>	<b>2 670</b>	<b>21 410</b>
Anschaffungswert	6 066	9 436	18 092	3 102	2 749	39 445
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 461)	(4 288)	(10 052)	(2 155)	(79)	(18 034)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>4 605</b>	<b>5 149</b>	<b>8 040</b>	<b>947</b>	<b>2 670</b>	<b>21 410</b>
Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen	0	44	29	45	0	117
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar						3
2013						
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>4 834</b>	<b>5 377</b>	<b>8 635</b>	<b>1 131</b>	<b>1 815</b>	<b>21 791</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	(100)	(104)	(163)	(26)	(48)	(442)
Umklassierung zu den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(77)	(226)	(132)	(17)	(12)	(464)
Zugänge	29	10	44	17	2 147	2 247
Abgänge	(55)	(19)	(23)	(17)	(2)	(115)
Umklassierungen	69	285	595	185	(1 127)	6
Abschreibungen	(108)	(304)	(793)	(216)	0	(1 420)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(3)	(16)	(11)	0	(10)	(40)
Veränderung Währungsumrechnung	(249)	(310)	(563)	(100)	(311)	(1 533)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>4 341</b>	<b>4 692</b>	<b>7 588</b>	<b>958</b>	<b>2 451</b>	<b>20 029</b>
Anschaffungswert	5 522	8 299	16 879	3 022	2 543	36 265
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 181)	(3 607)	(9 291)	(2 065)	(92)	(16 236)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>4 341</b>	<b>4 692</b>	<b>7 588</b>	<b>958</b>	<b>2 451</b>	<b>20 029</b>
Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen	0	44	34	51	0	128
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar						19

Der Brandversicherungswert der Sachanlagen belief sich per 31. Dezember 2014 auf CHF 32 892 Millionen (2013: 30 942). Der Nettogewinn aus dem Verkauf von Sachanlagen belief sich auf CHF 123 Millionen (2013: 90).

Die Wertminderungen im Geschäftsjahr 2014 betrafen mehrheitlich die Konzernregion Europa (CHF 7 Millionen), die Konzernregion Nordamerika (CHF 5 Millionen) und die Konzernregion Lateinamerika (CHF 5 Millionen).

Die Wertminderungen im Geschäftsjahr 2013 betrafen mehrheitlich die Konzernregion Europa (CHF 11 Millionen in Grossbritannien) und Afrika, Naher Osten (CHF 10 Millionen).

Die Wertminderungen sind in beiden Jahren auf einen Nachfragerückgang von Baumaterial in den betroffenen Ländern zurückzuführen; der entsprechende Aufwand wurde in der Erfolgsrechnung grösstenteils im "Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen" erfasst.

Enthalten in Grundstücken, Gebäuden und Installationen sind als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (investment properties) mit einem Nettobuchwert von CHF 71 Millionen (2013: 69). Der Marktwert dieser Immobilien belief sich auf CHF 107 Millionen (2013: 107). Die Mieterträge aus diesen Immobilien betragen CHF 2 Millionen (2013: 2).

**25 Immaterielles Anlagevermögen**

Mio. CHF	Goodwill	Übriges immaterielles Anlage- vermögen	Total
<b>2014</b>			
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>6 881</b>	<b>605</b>	<b>7 486</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	(2)	0	(2)
Umklassierung aus den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	20	13	33
Zugänge	0	32	33
Abgänge	0	0	0
Abschreibungen	0	(67)	(67)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(1)	0	(1)
Veränderung Währungsumrechnung	278	20	297
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>7 176</b>	<b>603</b>	<b>7 779</b>
Anschaffungswert	7 422	1 609	9 032
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(247)	(1 006)	(1 253)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>7 176</b>	<b>603</b>	<b>7 779</b>
<b>2013</b>			
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>7 386</b>	<b>745</b>	<b>8 131</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	(44)	(13)	(57)
Umklassierung zu den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(50)	(15)	(64)
Zugänge	0	23	23
Abgänge	0	0	0
Abschreibungen	0	(76)	(76)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(5)	(1)	(5)
Veränderung Währungsumrechnung	(407)	(57)	(465)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>6 881</b>	<b>605</b>	<b>7 486</b>
Anschaffungswert	7 127	1 544	8 671
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(246)	(939)	(1 184)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>6 881</b>	<b>605</b>	<b>7 486</b>

Das "Übrige immaterielle Anlagevermögen" hat eine begrenzte Nutzungsdauer, über welche die Anlagen abgeschrieben werden. Der entsprechende Abschreibungsaufwand ist vor allem als Verwaltungsaufwand erfasst.

### Überprüfung der Werthaltigkeit von Goodwill

Um die Werthaltigkeit zu überprüfen, wird der Goodwill einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit (cash generating unit) oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet, bei denen von Verbundsynergien ausgegangen wird. Der Konzern definiert die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf der Basis des geografisch zusammenhängenden Marktes, das heisst in der Regel auf Landes- oder Regionenebene. Der Buchwert des Goodwills, der den unten aufgeführten Ländern beziehungsweise Regionen zugeteilt wird, ist im Vergleich zum gesamten Goodwillbuchwert bedeutsam, während der Buchwert von Goodwill, der anderen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeteilt wird, einzeln betrachtet nicht signifikant ist.

Zur Überprüfung der Werthaltigkeit wird der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der nach dem Nutzungswert (value-in-use) bestimmt wurde, mit dem entsprechenden Buchwert verglichen. Eine Wertminderung wird nur berücksichtigt, wenn der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag übertrifft. Zukünftige Cashflows werden unter Verwendung der gewichteten Kapitalkosten (weighted average cost of capital) diskontiert.

Die Cashflow-Prognosen basieren auf einer dreijährigen Finanzplanung, die von der Geschäftsleitung genehmigt wurde. Cashflows ausserhalb der dreijährigen Budgetperiode werden entweder nach konstanten oder steigenden nachhaltigen Cashflows hochgerechnet. In keinem Fall übersteigt die Wachstumsrate zur Hochrechnung der Cashflow-Prognosen nach der dreijährigen Budgetperiode die langfristige durchschnittliche Wachstumsrate im entsprechenden Markt, in dem die zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Bezüglich Goodwill, welcher der Position "Übrige" zugewiesen wird, kommen das gleiche Modell und dieselben Parameter zur Überprüfung der Werthaltigkeit zur Anwendung wie für wesentliche einzelne Goodwillpositionen mit der Ausnahme, dass unterschiedliche Annahmen je nach Risiken im Zusammenhang mit den entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten getroffen werden.

**Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2014**

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Vorsteuer- Diskontsatz	Langfristige BIP- Zuwachsrate
Nordamerika	1 788	USD/CAD	7,1%	2,4%
Indien	1 257	INR	9,9%	6,6%
Grossbritannien	843	GBP	6,8%	2,8%
Zentraleuropa	510	CHF/EUR	6,1%	1,3%
Philippinen	393	PHP	9,5%	5,0%
Mexiko	374	MXN	8,3%	4,0%
Frankreich Benelux	288	EUR	7,1%	1,6%
Australien	279	AUD	7,5%	2,9%
Osteuropa	274	Verschiedene	8,0%	3,6%
Übrige <sup>1</sup>	1 170	Verschiedene	6,7%–28,5%	1,3%–8,4%
<b>Total</b>	<b>7 176</b>			

**Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2013**

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Vorsteuer- Diskontsatz	Langfristige BIP- Zuwachsrate
Nordamerika	1 647	USD/CAD	7,6%	3,3%
Indien	1 160	INR	13,1%	6,9%
Grossbritannien	805	GBP	6,9%	2,1%
Zentraleuropa	515	CHF/EUR	6,0%	1,9%
Philippinen	391	PHP	10,2%	5,5%
Mexiko	378	MXN	7,8%	3,3%
Frankreich Benelux	293	EUR	7,3%	1,8%
Osteuropa	290	Verschiedene	7,2%	3,3%
Australien	273	AUD	8,8%	3,2%
Übrige <sup>1</sup>	1 129	Verschiedene	6,4%–27,8%	1,3%–7,5%
<b>Total</b>	<b>6 881</b>			

<sup>1</sup> Einzeln betrachtet nicht signifikant.

**Sensitivitäten bei Änderungen der Annahmen**

Bezüglich der Werthaltigkeit des Nutzungswertes (value-in-use) einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ist das Management der Ansicht, dass bei einer möglichen Änderung des Vorsteuer-Diskontsatzes von 1 Prozentpunkt, und einer möglichen Änderung der langfristigen BIP-Zuwachsrate von 1 Prozentpunkt in den Fällen, in denen steigende nachhaltige Cashflows angenommen werden, der Buchwert einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten den Nutzungswert, mit Ausnahme von Frankreich Benelux, Brasilien und Spanien (beide oben in Übrige aufgeführt), nicht wesentlich übersteigt. Mit dem verwendeten Vorsteuer-Diskontsatz von 7,1 Prozent zeigte die Überprüfung auf Wertminderung für Frankreich Benelux

einen erzielbaren Betrag, der den Buchwert um CHF 91 Millionen überstieg. Bei einer Erhöhung des Vorsteuer-Diskontsatzes auf 7,5 Prozent würde der erzielbare Betrag dem Buchwert entsprechen. Mit dem verwendeten Vorsteuer-Diskontsatz von 8,5 Prozent zeigte die Überprüfung auf Wertminderung für Brasilien einen erzielbaren Betrag, der den Buchwert um CHF 215 Millionen überstieg. Bei einer Erhöhung des Vorsteuer-Diskontsatzes auf 9,2 Prozent würde der erzielbare Betrag dem Buchwert entsprechen. Mit dem verwendeten Vorsteuer-Diskontsatz von 6,8 Prozent zeigte die Überprüfung auf Wertminderung für Spanien einen erzielbaren Betrag, der den Buchwert um CHF 9 Millionen überstieg. Bei einer Erhöhung des Vorsteuer-Diskontsatzes auf 7,0 Prozent würde der erzielbare Betrag dem Buchwert entsprechen.

**26 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

Mio. CHF	2014	2013
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	16	13
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	2 085	1 921
<b>Total</b>	<b>2 101</b>	<b>1 934</b>

**27 Finanzverbindlichkeiten**

Mio. CHF	2014	2013
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	16	5
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	1 428	1 030
Kurzfristiger Anteil Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	1 056	1 884
Derivative Verbindlichkeiten	3	1
<b>Total Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung</b>	<b>2 502</b>	<b>2 920</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	0	9
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	9 291	8 776
Derivative Verbindlichkeiten	0	0
<b>Total Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung</b>	<b>9 291</b>	<b>8 785</b>
<b>Total</b>	<b>11 793</b>	<b>11 705</b>
Davon gegen Sicherheiten	84	95

## Details der gesamten Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2014	2013
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	2 833	1 952
Anleihen und Privatplazierungen	8 589	9 253
Commercial Papers	272	399
<b>Total Darlehen und Anleihen</b>	<b>11 694</b>	<b>11 604</b>
Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Erläuterung 28)	96	101
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 29)	3	1
<b>Total</b>	<b>11 793</b>	<b>11 705</b>

“Darlehen und Kredite von Finanzinstituten” beinhalten Beträge gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem Jahr und sechzehn Jahren (2013: einem Jahr und zwölf Jahren). CHF 1441 Millionen (2013: 800) sind innerhalb eines Jahres fällig.

Der Konzern hat seine Covenants eingehalten.

Die nicht beanspruchten Kreditlimiten beliefen sich per 31. Dezember 2014 auf CHF 7105 Millionen (2013: 7990); davon sind CHF 3820 Millionen (2013: 4967) verbindlich zugesagt.

**Finanzverbindlichkeiten nach Währungen**

Währung	2014			2013		
	Mio. CHF	In %	Zinssatz <sup>1</sup>	Mio. CHF	In %	Zinssatz <sup>1</sup>
USD	3 723	31,6	4,4	3 546	30,3	4,2
CHF	2 826	24,0	2,5	2 819	24,1	2,5
EUR	1 265	10,7	3,1	2 033	17,4	6,1
AUD	850	7,2	4,9	701	6,0	6,0
GBP	772	6,5	7,4	782	6,7	7,1
MXN	506	4,3	4,5	436	3,7	4,3
CAD	448	3,8	3,1	482	4,1	3,1
Übrige	1 404	11,9	5,8	906	7,7	6,3
<b>Total</b>	<b>11 793</b>	<b>100,0</b>	<b>4,2</b>	<b>11 705</b>	<b>100,0</b>	<b>4,6</b>

<sup>1</sup> Gewichteter durchschnittlicher Nominalzinssatz auf den Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember.

**Zinsstruktur der gesamten Finanzverbindlichkeiten**

Mio. CHF	2014	2013
Finanzverbindlichkeiten zu festen Zinssätzen	6 819	6 567
Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen	4 974	5 138
<b>Total</b>	<b>11 793</b>	<b>11 705</b>

Zu fixen oder variablen Zinssätzen abgesicherte Finanzverbindlichkeiten werden unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen ausgewiesen.

Informationen zur Fälligkeit von Finanzinstrumenten sind im Kapitel "Risikomanagement" auf Seite 168 enthalten.

**Anleihen und Privatplazierungen per 31. Dezember**

Nominalwert	Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>
In Mio.					2014	2013
<b>Holcim Ltd</b>						
CHF 250	3,00%	3,19%	2006–2015	Anleihen mit festem Zinssatz	250	250
CHF 400	3,13%	0,25%	2007–2017	Anleihen, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewappt	436	441
CHF 450	4,00%	4,19%	2009–2018	Anleihen mit festem Zinssatz	447	446
CHF 475	2,38%	2,64%	2010–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	473	472
CHF 450	3,00%	2,97%	2012–2022	Anleihen mit festem Zinssatz	451	451
CHF 250	2,00%	2,03%	2013–2022	Anleihen mit festem Zinssatz	250	250
<b>Aggregate Industries Holdings Limited</b>						
GBP 163	7,25%	4,38%	2001–2016	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewappt	269	262
<b>Holcim GB Finance Ltd.</b>						
GBP 300	8,75%	8,81%	2009–2017	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	461	441
<b>Holcim Capital Corporation Ltd.</b>						
USD 50	7,65%	7,65%	2001–2031	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	49	44
USD 65	6,59%		2002–2014	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	0	58
USD 100	6,59%		2002–2014	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	0	89
USD 250	6,88%	7,28%	2009–2039	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	239	215
USD 250	6,50%	6,85%	2013–2043	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	240	216
<b>Holcim Capital México, S.A. de C.V.</b>						
MXN 1 500	3,86%	5,06%	2012–2015	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, mit variablem Zinssatz	101	102
MXN 800	3,98%	4,80%	2012–2016	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, mit variablem Zinssatz	54	54
MXN 1 700	7,00%	7,23%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	114	115
MXN 2 000	3,68%	3,93%	2014–2018	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, mit variablem Zinssatz	134	0
<b>Holcim Capital (Thailand) Ltd.</b>						
THB 1 220	3,52%	3,62%	2010–2015	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	37	33
<b>Holcim Finance (Canada) Inc.</b>						
CAD 10	6,91%	6,92%	2002–2017	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	9	8
CAD 300	3,65%	3,77%	2012–2018	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	255	250
<b>Holcim Finance (Luxembourg) S.A.</b>						
EUR 600	4,38%		2004–2014	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	0	735
EUR 650	9,00%		2009–2014	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	0	797
EUR 200	6,35%	6,40%	2009–2017	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	240	245
EUR 500	3,00%	3,11%	2014–2024	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	596	0
<b>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd</b>						
AUD 250	7,00%	7,21%	2012–2015	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	203	198
AUD 250	6,00%	6,24%	2012–2017	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	202	197
AUD 200	5,25%	5,52%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	161	157
<b>Holcim Overseas Finance Ltd.</b>						
CHF 425	3,38%	3,42%	2011–2021	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	424	424
<b>Übertrag</b>					<b>6 093</b>	<b>6 950</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

Nominalwert	Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>	
In Mio.					2014	2013	
Übertrag					6 093	6 950	
<b>Holcim US Finance S.à r.l. &amp; Cie S.C.S.</b>							
USD	200	6,21%	6,24%	2006–2018	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	198	178
USD	125	6,10%	6,14%	2006–2016	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	124	111
USD	750	6,00%	6,25%	2009–2019	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	734	659
EUR	500	2,63%	2,10%	2012–2020	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in USD und variablen Zinssatz geswapt	621	594
USD	500	5,15%	5,30%	2013–2023	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	489	440
USD	50	4,20%	4,20%	2013–2033	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	49	45
<b>ACC Limited</b>							
INR	320	8,45%		2009–2014	Nicht wandelbare Schuldverschreibungen mit festem Zinssatz	0	5
<b>Holcim (Costa Rica) S.A.</b>							
CRC	10 000	9,80%	10,17%	2010–2015	Anleihen mit variablem Zinssatz	18	18
CRC	8 500	8,30%		2012–2014	Anleihen mit variablem Zinssatz	0	15
CRC	8 000	8,70%	8,99%	2014–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	15	0
<b>Holcim (Maroc) S.A.</b>							
MAD	1 500	5,49%	5,49%	2008–2015	Anleihen mit festem Zinssatz	164	163
<b>Holcim (US) Inc.</b>							
USD	33	0,08%	0,08%	1999–2032	Industrial revenue bonds – Mobile Dock & Wharf	33	29
USD	25	0,09%	0,09%	2003–2033	Industrial revenue bonds – Holly Hill	25	22
USD	27	0,02%	0,02%	2009–2034	Industrial revenue bonds – Midlothian	26	24
<b>Total</b>					<b>8 589</b>	<b>9 253</b>	

<sup>1</sup> Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

**28 Leasing****Zukünftige minimale Miet- und Leasingverbindlichkeiten**

	Operating Leasing	Financial Leasing	Operating Leasing	Financial Leasing
Mio. CHF	2014	2014	2013	2013
Innerhalb 1 Jahres	121	22	118	25
Innerhalb 2 Jahren	98	18	90	20
Innerhalb 3 Jahren	78	16	72	15
Innerhalb 4 Jahren	57	12	58	15
Innerhalb 5 Jahren	48	12	47	14
Später als in 5 Jahren	256	62	301	61
<b>Total</b>	<b>657</b>	<b>143</b>	<b>686</b>	<b>150</b>
Zinsanteil		(47)		(49)
<b>Total Financial Leasing</b>		<b>96</b>		<b>101</b>

Die in der Erfolgsrechnung 2014 erfassten Aufwendungen für Operating Leasing beliefen sich auf CHF 127 Millionen (2013: 123). Es bestehen keine einzeln wesentlichen Operating-Leasingverträge.

Die innerhalb eines Jahres fälligen Verbindlichkeiten aus Financial Leasing sind in den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung enthalten, später fällige Verbindlichkeiten sind in den Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung enthalten (Erläuterung 27). Es bestehen keine einzeln wesentlichen Financial-Leasingverträge.

## 29 Derivative Finanzinstrumente

Derivative Aktiven mit Fälligkeiten später als ein Jahr sind in den langfristigen Finanzanlagen (Erläuterung 22) und derivative Aktiven mit Fälligkeiten innerhalb eines Jahres sind in den Forderungen (Erläuterung 18) enthalten.

Derivative Verbindlichkeiten sind in den Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 27) enthalten.

### Derivative Aktiven und Verbindlichkeiten

	Fair Value Aktiven	Fair Value Verbindlich- keiten	Nominal- betrag	Fair Value Aktiven	Fair Value Verbindlich- keiten	Nominal- betrag
Mio. CHF	2014	2014	2014	2013	2013	2013
<b>Fair-Value-Absicherungen</b>						
Zinssatz	42	0	477	51	0	474
Währung	0	0	0	0	0	19
Cross-currency	7	0	621	44	0	558
<b>Total Fair-Value-Absicherungen</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>1 098</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>1 050</b>
<b>Cashflow-Absicherungen</b>						
Zinssatz	0	0	5	0	0	73
Währung	0	3	181	1	1	33
<b>Total Cashflow-Absicherungen</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>186</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>106</b>
<b>Nettoinvestitions-Absicherungen</b>						
Cross-currency	0	0	0	6	0	60
<b>Total Nettoinvestitions-Absicherungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>60</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>1 283</b>	<b>102</b>	<b>1</b>	<b>1 216</b>

**30 Latente Steuern**

Latente Steuern nach Kategorien von temporären Differenzen	2014	2013
Mio. CHF		
<b>Latente Steueraktiven</b>		
Sachanlagen	22	8
Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	10	6
Rückstellungen	360	316
Aktiviert steuerliche Verlustvorträge	913	835
Andere	263	261
<b>Total</b>	<b>1 568</b>	<b>1 426</b>
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten</b>		
Sachanlagen	2 209	2 074
Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	174	172
Rückstellungen	4	0
Andere	70	78
<b>Total</b>	<b>2 456</b>	<b>2 325</b>
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto</b>	<b>888</b>	<b>898</b>
<b>In der Bilanz wie folgt berücksichtigt:</b>		
Latente Steueraktiven	(527)	(391)
Latente Steuerverbindlichkeiten	1 415	1 290
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto</b>	<b>888</b>	<b>898</b>

**Temporäre Differenzen, für die keine latenten Ertragssteuern bilanziert wurden**

Mio. CHF	2014	2013
Auf nicht ausgeschütteten Gewinnen von Konzerngesellschaften (zu versteuernde temporäre Differenzen)	9 465	8 729

**Steuerliche Verlustvorträge**

	Verlust- vorträge 2014	Steuer- effekt 2014	Verlust- vorträge 2013	Steuer- effekt 2013
Mio. CHF				
<b>Total steuerliche Verlustvorträge</b>	<b>4 725</b>	<b>1 428</b>	<b>4 302</b>	<b>1 188</b>
Davon unter latenten Ertragssteuern aktivierte Verlustvorträge	(2 861)	(913)	(2 749)	(835)
<b>Total nicht aktivierte steuerliche Verlustvorträge</b>	<b>1 864</b>	<b>516</b>	<b>1 554</b>	<b>353</b>
Davon können vorgetragen werden während längstens:				
1 Jahr	9	2	1	0
2 Jahren	17	5	4	1
3 Jahren	64	15	47	12
4 Jahren	39	9	15	4
5 Jahren	26	6	7	2
Mehr als 5 Jahren	1 709	479	1 480	334

Die Zunahme der nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträge ist im Wesentlichen auf die Konzerngesellschaft Holcim Spanien zurückzuführen, die im Jahr 2013 als zum Verkauf gehalten

klassiert wurde und im Jahr 2014 wieder zurück in die ursprünglichen Bilanzpositionen reklassifiziert wurde (Erläuterung 21).

**31 Rückstellungen**

	Rekultivierung und andere Umwelt- rückstellungen	Spezifische Geschäfts- risiken	Übrige Rück- stellungen	Total 2014	Total 2013
Mio. CHF					
<b>1. Januar</b>	<b>719</b>	<b>136</b>	<b>445</b>	<b>1 301</b>	<b>1 459</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	(27)
Umklassierung aus (zu) den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	21	25	2	49	(51)
Gebildete Rückstellungen	53	41	233	327	351
Während des Jahres verwendete Rückstellungen	(59)	(30)	(187)	(275)	(258)
Während des Jahres aufgelöste Rückstellungen	(36)	(37)	(70)	(142)	(119)
Aufzinsung und Zinssatzänderungen	21	1	0	22	21
Veränderung Währungsumrechnung	23	(1)	11	33	(75)
<b>31. Dezember</b>	<b>742</b>	<b>136</b>	<b>435</b>	<b>1 314</b>	<b>1 301</b>
Davon kurzfristige Rückstellungen	75	11	147	234	224
Davon langfristige Rückstellungen	667	125	288	1 080	1 077

Rekultivierung und andere Umweltrückstellungen beinhalten rechtliche und faktische Verpflichtungen des Konzerns zur Wiederherstellung eines Rohmaterialabbaugebiets. Der Zeitpunkt des Geldabflusses zur Erfüllung dieser Verpflichtungen ist vom Ende des Rohmaterialabbaus und dem Beginn der Wiederherstellung abhängig.

Die Rückstellungen für spezifische Geschäftsrisiken umfassen Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten und Restrukturierungskosten, die während der Ausübung der normalen Geschäftstätigkeit anfallen. Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten wurden vor allem im Zusammenhang mit Rekursen bezüglich Wettbewerbsrecht, Produkthaftung und Steuern gebildet, um rechtliche und administrative Kosten abzudecken. Die gesamten Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten betragen am 31. Dezember CHF 85 Millionen (2013: 71). Diese beinhalten im Jahr 2014 unter anderem diverse Rückstellungen für Risiken im Zusammenhang mit Ertrags- und übrigen Steuern von CHF 30 Millionen (2013: 32). Der Zeitpunkt des Geldabflusses der Verbindlichkeiten aus Rechtsstreitigkeiten ist unsicher, da er vom Prozessverlauf abhängt.

Die Rückstellungen für Restrukturierungskosten beziehen sich auf verschiedene Optimierungsprogramme, bei welchen mit Geldabflüssen vor allem innerhalb der nächsten drei Jahre gerechnet wird. Die Rückstellungen für Restrukturierungen belaufen sich per 31. Dezember auf CHF 51 Millionen (2013: 65).

Übrige Rückstellungen umfassen hauptsächlich Rückstellungen, welche andere vertragliche Verbindlichkeiten abdecken. Die Zusammensetzung dieser Position ist äusserst vielfältig und enthält per 31. Dezember unter anderem: Rückstellungen für diverse Abfindungen an Mitarbeiter von CHF 30 Millionen (2013: 27), Rückstellungen für leistungsabhängige Vergütungen von CHF 58 Millionen (2013: 51), Rückstellungen für Eventualverbindlichkeiten aus Unternehmenszusammenschlüssen von CHF 17 Millionen (2013: 18), Rückstellungen im Zusammenhang mit Umsatzsteuern und anderen Abgaben von CHF 12 Millionen (2013: 10) sowie Rückstellungen für Krankenversicherungen und Altersvorsorge, welche nicht als Pensionskassenverpflichtungen qualifizieren, von CHF 7 Millionen (2013: 9). Der erwartete Zeitpunkt des zukünftigen Geldabflusses ist ungewiss.

### 32 Leistungen an Arbeitnehmer

Personalaufwand	2014	2013
Mio. CHF		
Produktion und Distribution	2 377	2 493
Marketing und Verkauf	368	377
Verwaltung	793	782
<b>Total</b>	<b>3 538</b>	<b>3 653</b>

#### Personalaufwand und Personalbestand

Die gesamten Personalkosten des Konzerns inklusive Sozialabgaben sind in der entsprechenden Aufwandsposition nach Funktion in der Konzernerfolgsrechnung enthalten und betragen CHF 3538 Millionen (2013: 3653). Per 31. Dezember 2014 beschäftigte der Konzern 67 584 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2013: 70 857).

#### Leistungsorientierte Vorsorgepläne

Die wesentlichen leistungsorientierten Pläne des Konzerns befinden sich in der Schweiz, Grossbritannien und Nordamerika und werden durch rechtlich unabhängige und treuhänderisch verwaltete Fonds gehalten. Die Finanzierung dieser Pläne, welche von Zeit zu Zeit auch Sonderzahlungen beinhalten kann, ist so ausgestaltet, dass die laufenden und zukünftigen Beiträge ausreichen sollten um zukünftige Verbindlichkeiten zu decken.

#### Schweiz

Die Vorsorgepläne von Schweizer Unternehmen beinhalten eine beitragsorientierte Leistungsformel und werden als leistungsorientierte Vorsorgepläne erfasst. Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Beiträge werden im Vorsorgereglement der Pensionskasse definiert und basieren auf einer altersabhängigen gestaffelten Skala, welche die Lohnprozente definiert. Nach Schweizer Recht garantiert die Vorsorgeeinrichtung die unverfallbaren Leistungen, welche den Begünstigten jährlich bestätigt werden. Zins kann den einzelnen Versichertenkonten nach Ermessen des Stiftungsrates gutgeschrieben werden. Zum Zeitpunkt der Pensionierung haben die Versicherten das Recht ihre Rentenleistungen als Einmalzahlung, als Rente oder einen Teil als Einmalzahlung und den Rest als fixierte Rente wie im Pensionskassenreglement definiert, ausbezahlen zu lassen. Der Stiftungsrat kann die Rente nach seinem Ermessen erhöhen, dabei sind die Höhe des Deckungsgrads sowie die freien Mittel, wie sie nach den schweizerischen statutarischen Bewertungsrichtlinien berechnet werden, zu berücksichtigen. Der schweizerische Vorsorgeplan erfüllt die rechtlichen Vorschriften, welche ein Mindestmass an Leistungen verlangen.

Der Stiftungsrat investiert in diversifizierte Vermögenswerte. Die Investitionsstrategie berücksichtigt die Risikotoleranz des Vorsorgeplans sowie die Finanzierungsbedürfnisse (minimal benötigter Anlageertrag für einen langfristig stabilen Deckungsgrad).

Es wurden keine wesentlichen Plananpassungen, -kürzungen oder Abgeltungen während des Jahres vorgenommen.

#### Grossbritannien

Die Konzerngesellschaften betreiben in Grossbritannien mehrere leistungsorientierte Vorsorgepläne, bei welchen die Versicherungsleistungen an die Arbeitnehmer vom letzten Lohn und der Länge der Dienstzeit abhängen. Aktive Mitglieder dieser Pläne bezahlen einen Beitrag berechnet als Prozentsatz des versicherten Lohnes, und die Unternehmen übernehmen die Kostendifferenz zur Leistungserbringung. Diese Pläne sind für Neueintretende nicht mehr zugänglich. Die Konzerngesellschaften unterhalten zudem mehrere beitragsorientierte Pläne, an denen Arbeitnehmer, die nicht Mitglied eines leistungsorientierten Vorsorgeplans sind, teilnahmeberechtigt sind.

Die in Grossbritannien unterhaltenen leistungsorientierten Vorsorgepläne von Konzerngesellschaften sind registrierte Pläne nach dem britischen Steuergesetz und in allen Fällen werden die Vermögenswerte von einem Trust gehalten und von unabhängigen Treuhändern (Trustees) verwaltet. In Übereinstimmung mit britischem Recht lassen die Treuhänder jedes Planes mindestens alle drei Jahre ein versicherungsmathematisches Gutachten erstellen. Nach jedem Gutachten verständigen sich die Treuhänder und die Konzerngesellschaften auf die zu zahlenden Beiträge an die verschiedenen Pläne. Diese Beiträge werden basierend auf bestimmten Annahmen ermittelt, die unter anderem die erwarteten Anlageerträge auf den Investitionen und die Langlebigkeit der Versicherten berücksichtigen. In dem Umfang, in dem die Annahmen von der tatsächlichen Entwicklung abweichen, besteht das Risiko, dass die zukünftigen Beiträge der Konzerngesellschaften höher ausfallen werden als angenommen. Die Treuhänder investieren in diversifizierte Vermögenswerte einschliesslich Versicherungspolice, womit potenzielle Risiken reduziert werden.

Die Konzerngesellschaften und die Treuhänder vereinbaren Höhe und Fälligkeit der Beiträge an die leistungsorientierten Vorsorgepläne, basierend auf einer versicherungsmathematischen Bewertung für Finanzierungszwecke. Die Höhe und Fälligkeit der Beiträge wird mittels dieser versicherungsmathematischen Bewertungen angepasst.

Es wurden keine wesentlichen Plananpassungen oder Plankürzungen während des Jahres vorgenommen. 2013 wurde ein leistungsorientierter Vorsorgeplan an eine Versicherungsgesellschaft transferiert. Die transferierten Planverbindlichkeiten, die dem Planvermögen entsprachen, betragen CHF 115 Millionen und es wurde kein Abgeltungsgewinn oder -verlust verbucht. Als Folge dieser Transaktion werden alle zukünftigen Leistungen von der Versicherungsgesellschaft an die betroffenen Arbeitnehmer bezahlt.

#### **Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)**

Die Konzerngesellschaften betreiben beitragsorientierte Pläne für bestehende und neueintretene Arbeitnehmer und eine Anzahl von leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Einige leistungsorientierte Vorsorgepläne sind für Neueintretende geschlossen und beinhalten nur noch die zukünftigen Vorsorgeleistungen der bereits versicherten Arbeitnehmer. Aktive Arbeitnehmer partizipieren an beitragsorientierten oder leistungsorientierten Plänen. Die leistungsorientierten Vorsorgepläne basieren oder basieren auf dem Durchschnittslohn.

Die Konzerngesellschaften müssen einen jährlichen Minimalbeitrag an die leistungsorientierten Vorsorgepläne leisten, dieser wird versicherungsmathematisch bestimmt und umfasst Dienstzeitaufwand sowie Zahlungen für eine allfällige Unterdeckung. Für gegenwärtig geschlossene Pläne gibt es im Allgemeinen keine Dienstzeitkomponente mehr. Arbeitgeberbeiträge an beitragsorientierte Pläne werden entweder monatlich oder quartalsweise entrichtet und werden als Prozentsatz des versicherten Lohnes berechnet.

Die Rentenausschüsse der verschiedenen Konzerngesellschaften sind verantwortlich für die Führung der leistungsorientierten Vorsorgepläne unter Einhaltung der existierenden Vorschriften, sowie für die Bewirtschaftung des Planvermögens.

Die Pläne investieren einen grossen Prozentsatz des Planvermögens in Eigenkapitalinstrumente. In dem Umfang, indem die Rendite dieser Eigenkapitalinstrumente in zukünftigen Jahren volatil ist, sind die zukünftigen Arbeitgeberbeiträge einer ähnlichen Volatilität ausgesetzt. Die Gesellschaften übernehmen die Verantwortung und die Steuerung und das Management aller Risiken in Verbindung mit den leistungsorientierten Vorsorgeplänen, einschliesslich Investitionsrisiken, Zinssatzrisiken und Langlebighkeitsrisiken. Diese Risiken werden für die verschiedenen Gesellschaften insgesamt nicht als massgeblich beurteilt.

Das Planvermögen wird in diversifizierte Vermögenswerte investiert. Die Vermögenswerte in den Vereinigten Staaten beinhalten einen gewissen Anteil an Investitionen, welche Verbindlichkeitsschwankungen aufgrund von Zinssatzbewegungen absichern; diese Vermögenswerte bestehen hauptsächlich aus festverzinslichen Kapitalanlagen, vor allem mittel- bis langfristigen Instrumenten.

Die Konzerngesellschaften in den Vereinigten Staaten beabsichtigen die Entrichtung der Minimalbeiträge, die gemäss den Internal Revenue Service (IRS) Vorschriften vorgesehen sind, zusätzlich zu den freiwilligen Beträgen, die benötigt werden für das Erreichen oder die Erhaltung eines IRS-Deckungsgrads von mindestens 80%. Für die kanadischen Pläne, beabsichtigen die Konzerngesellschaften im Minimum die Bezahlung des Mindestbeitrags, der von der Ontario Pension Benefits Act vorgeschrieben ist.

Es wurden keine wesentlichen Plananpassungen, -kürzungen oder Abgeltungen während des Jahres vorgenommen.

#### **Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Der Konzern finanziert eine Reihe von anderen langfristig fälligen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Eine Reihe dieser anderen Leistungen wird nicht extern über einen Fonds finanziert, sondern durch Rückstellungen in der Bilanz der entsprechenden Konzerngesellschaften gedeckt.

#### **Der Stand der leistungsorientierten Pläne des Konzerns**

Der Stand der leistungsorientierten Pläne des Konzerns, ermittelt unter Verwendung von versicherungsmathematischen Annahmen in Übereinstimmung mit IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer, ist untenstehend zusammengefasst. Die Tabellen zeigen die Überleitung der leistungsorientierten Verpflichtungen, des Planvermögens und Status der fondsfinanzierten Vorsorgepläne auf die in der Bilanz erfassten Beträge.

**Nachweis der in der Bilanz berücksichtigten Personalvorsorgeeinrichtungen**

Mio. CHF	2014	2013
Nettoverbindlichkeiten aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	774	587
Nettoverbindlichkeiten aus anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	81	64
<b>Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>854</b>	<b>651</b>
<b>In der Bilanz wie folgt berücksichtigt:</b>		
Sonstiges Anlagevermögen	(8)	(4)
Verpflichtung aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	863	655
<b>Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>854</b>	<b>651</b>

## Personalvorsorgeeinrichtungen

	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
Mio. CHF	2014	2013	2014	2013
<b>Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>3 454</b>	<b>2 976</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Fair Value des Planvermögens	(2 942)	(2 628)	0	0
<b>Unterdeckung der fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>512</b>	<b>348</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne	262	239	81	64
<b>Nettoverpflichtung der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>774</b>	<b>587</b>	<b>81</b>	<b>64</b>
Davon:				
Schweiz	201	117	0	0
Grossbritannien	162	109	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	72	55	59	51
Restliche Regionen/Länder	339	305	22	13
<b>In der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen:</b>				
Laufender Dienstzeitaufwand	84	91	2	2
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen)	0	(14)	3	(3)
(Gewinne) Verluste aus Abgeltungen	(1)	4	2	0
Nettozinsaufwand	23	28	3	3
Übrige	1	1	0	0
<b>Total (im Personalaufwand enthalten)</b>	<b>107</b>	<b>110</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
Davon:				
Schweiz	41	43	0	0
Grossbritannien	16	16	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	17	23	3	4
Restliche Regionen/Länder	33	28	7	(1)
<b>Im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge:</b>				
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der demographischen Annahmen	26	(21)	(3)	6
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der finanziellen Annahmen	(418)	99	(5)	5
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	32	(35)	3	7
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	165	155	0	0
<b>Total im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge</b>	<b>(195)</b>	<b>198</b>	<b>(5)</b>	<b>18</b>
Davon:				
Schweiz	(80)	98	0	0
Grossbritannien	(44)	30	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	(30)	71	(3)	16
Restliche Regionen/Länder	(41)	0	(2)	2

## Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
	2014	2013	2014	2013
<b>Barwert der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>				
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	3 214	3 445	64	83
Laufender Dienstzeitaufwand	84	91	2	2
Zinsaufwand	117	108	3	3
Arbeitnehmerbeiträge	20	21	0	0
Versicherungsmathematische (Gewinne) Verluste	360	(43)	5	(18)
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(165)	(204)	(5)	(3)
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen)	0	(14)	3	(3)
Veränderung Konsolidierungskreis	0	(13)	0	3
Abgeltungen	(5)	(112)	2	0
Veränderung Währungsumrechnung	89	(65)	6	(2)
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>3 715</b>	<b>3 214</b>	<b>81</b>	<b>64</b>
Davon:				
Schweiz	1 627	1 420	0	0
Grossbritannien	957	821	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	609	511	59	51
Restliche Regionen/Länder	522	463	22	13
<b>Fair Value des Planvermögens</b>				
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	2 628	2 631	0	0
Zinsertrag	94	80	0	0
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	165	155	0	0
Arbeitgeberbeiträge	106	109	4	3
Arbeitnehmerbeiträge	20	21	0	0
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(142)	(190)	(4)	(3)
Veränderung Konsolidierungskreis	0	(13)	0	0
Abgeltungen	(3)	(116)	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	74	(49)	0	0
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>2 942</b>	<b>2 628</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Davon:				
Schweiz	1 427	1 302	0	0
Grossbritannien	795	712	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	537	456	0	0
Restliche Regionen/Länder	183	158	0	0

## Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne	
	2014	2013
<b>Planvermögen mit notierten Marktpreisen:</b>		
Flüssige Mittel	113	92
Eigenkapitalinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften	2	2
Eigenkapitalinstrumente Dritte	979	934
Fremdfinanzierungsinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften	5	8
Fremdfinanzierungsinstrumente Dritte	716	637
Durch Dritte genutzte Grundstücke oder Gebäude	373	358
Derivate	26	15
Anlagefonds	102	88
Forderungsbesicherte Wertpapiere	2	9
Strukturierte Schuldpapiere	42	28
<b>Planvermögen ohne notierte Preise:</b>		
Eigenkapitalinstrumente Dritte	47	25
Fremdfinanzierungsinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften	4	5
Fremdfinanzierungsinstrumente Dritte	59	25
Durch Holcim Ltd oder Tochtergesellschaften genutzte Grundstücke oder Gebäude	0	1
Durch Dritte genutzte Grundstücke oder Gebäude	26	25
Derivate	7	6
Anlagefonds	54	35
Strukturierte Schuldpapiere	3	3
Übrige	382	332
<b>Total Fair Value des Planvermögens</b>	<b>2 942</b>	<b>2 628</b>
<b>Effekt aus der Begrenzung der Vermögenswerte</b>		
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	0	1
Zinsaufwand (ertrag)	0	0
Veränderung der Begrenzung der Vermögenswerte exklusive Zins(ertrag) aufwand	0	(1)
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Versicherungsmathematische Annahmen (gewichteter Durchschnitt) per Bilanzstichtag für leistungsorientierte Vorsorgepläne**

	Total Konzern		Schweiz		Grossbritannien		Nordamerika	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Diskontierungssatz in %	2,7%	3,6%	1,2%	2,4%	3,5%	4,6%	4,0%	4,6%
Lohnteuerrungsrate in %	2,5%	2,7%	1,2%	1,7%	2,9%	3,2%	3,6%	3,5%
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65	21,4	21,8	21,9	22,5	22,0	22,0	20,4	20,5

**Durchschnittliche Fälligkeit der leistungsorientierten Vorsorgepläne**

Fälligkeit des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Schweiz		Grossbritannien		Nordamerika	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Durchschnittliche Fälligkeit in Jahren	13,8	12,9	13,5	11,5	17,0	17,0	11,8	11,8

**Sensitivitätsanalyse per 31. Dezember 2014 für leistungsorientierte Vorsorgepläne**

Auswirkung auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Schweiz		Grossbritannien		Nordamerika	
	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung
Mio. CHF								
Diskontierungssatz (1 Prozentpunkt Veränderung)	(444)	552	(196)	242	(135)	174	(62)	77
Lohnteuerrungsrate (1 Prozentpunkt Veränderung)	104	(90)	22	(20)	26	(23)	16	(12)
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (1 Jahr Veränderung)	109	(116)	48	(58)	35	(33)	12	(12)

**Sensitivitätsanalyse per 31. Dezember 2013 für leistungsorientierte Vorsorgepläne**

Auswirkung auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Schweiz		Grossbritannien		Nordamerika	
	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung
Mio. CHF								
Diskontierungssatz (1 Prozentpunkt Veränderung)	(363)	446	(148)	177	(119)	154	(55)	65
Lohnteuerrungsrate (1 Prozentpunkt Veränderung)	92	(74)	21	(17)	22	(19)	15	(12)
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (1 Jahr Veränderung)	87	(97)	36	(45)	27	(27)	11	(11)

Erwartete zu bezahlende Arbeitgeberbeiträge an die leistungsorientierten Pläne für das der Berichtsperiode folgende Kalenderjahr belaufen sich auf CHF 106 Millionen (2013: 105); wovon CHF 34 Millionen (2013: 33) in der Schweiz, CHF 14 Millionen (2013: 14) in Grossbritannien und CHF 36 Millionen (2013: 37) in Nordamerika.

### 33 Aktienbezogene Vergütungen

#### Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiter

Holcim hat einen Aktienbeteiligungsplan für alle Mitarbeiter der Schweizer Konzerngesellschaften und für einige leitende Kader in ausländischen Konzerngesellschaften. Berechtigte Mitarbeiter können für einen bestimmten Betrag ihres Gehalts Holcim-Aktien zu einem reduzierten Preis (üblicherweise 70 Prozent des durchschnittlichen Börsenkurses des Vormonats) kaufen. Die Aktien können während zwei Jahren ab Erwerbsdatum nicht veräussert werden. Der Gesamtaufwand aus diesem Aktienbeteiligungsplan belief sich im Geschäftsjahr 2014 auf CHF 5,2 Millionen (2013: 4,4).

#### Aktienbeteiligungsplan für Kader von Konzerngesellschaften

Der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung für das Kader von Konzerngesellschaften wird teilweise in Holcim-Aktien ausbezahlt, welche zu Marktpreisen im darauffolgenden Geschäftsjahr gewährt werden. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren, während der sie nicht verkauft werden können. Der Gesamtaufwand aus diesem Aktienbeteiligungsplan belief sich für das Geschäftsjahr 2014 auf CHF 5,6 Millionen (2013: 4,5).

#### Aktienbeteiligungsplan für Geschäftsleitung

Der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung für die Geschäftsleitung wird teilweise in Holcim-Aktien ausbezahlt, welche zu Marktpreisen im darauffolgenden Geschäftsjahr gewährt werden. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von fünf Jahren, während der sie weder verkauft noch belehnt werden können. Der Gesamtaufwand aus diesem Aktienbeteiligungsplan belief sich für das Geschäftsjahr 2014 auf CHF 2,2 Millionen (2013: 2,3).

#### Aktienoptionsplan

Der Geschäftsleitung des Holcim-Konzerns werden zwei Arten von Optionen auf Aktien gewährt: solche, die der Geschäftsleitung aufgrund der jährlichen variablen Entschädigung gewährt werden, und jene, die bei Ernennung zum Mitglied der Konzernleitung zugeteilt werden. In beiden Fällen berechtigt eine Option zum Erwerb einer Namenaktie der Holcim Ltd zum Ausübungspreis, der dem Börsenkurs im Zeitpunkt der Zuteilung entspricht (siehe Erläuterungen auf Seite 120).

Die vertragliche Laufzeit der ersten Optionskategorie beträgt acht Jahre. Die Optionen werden fest übertragen, sind mit keinen Erdienungsbedingungen verbunden und unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren ab Zuteilung, während der sie nicht ausgeübt werden können.

Die vertragliche Laufzeit der zweiten Optionskategorie beträgt zwölf Jahre. Der Erdienungszeitraum (ausschliesslich Dienstbedingungen) der Optionen beträgt neun Jahre ab dem Tag der Gewährung; die Optionen können weder verkauft noch belehnt werden.

Der Konzern hat keine rechtliche oder faktische Verpflichtung, die Optionen zurückzukaufen oder die Optionen in bar abzugelten.

Die Bestandesveränderung der ausstehenden Aktienoptionen und deren durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis sind in der folgenden Tabelle ersichtlich:

	Durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis <sup>1</sup>		Anzahl <sup>1</sup> 2014	Anzahl <sup>1</sup> 2013
<b>1. Januar</b>	<b>CHF</b>	<b>68.65</b>	<b>1 461 609</b>	<b>1 550 131</b>
Gewährte und erdiente Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung)	CHF	69.15	99 532	122 770
Gewährte und erdiente Optionen (einmalige Zuteilung)	CHF	71.50	33 550	11 183
Verwirkte Optionen			0	5 083
Ausgeübte Optionen	CHF	76.90	182 490	183 842
Verfallene Optionen	CHF	77.01	252 733	33 550
<b>31. Dezember</b>	<b>CHF</b>	<b>68.85</b>	<b>1 159 468</b>	<b>1 461 609</b>
Davon am Jahresende ausübbar			511 239	796 699

<sup>1</sup> Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

Die am Jahresende ausstehenden Aktienoptionen haben folgende Verfalldaten und berechtigen zum Erwerb einer Namenaktie der Holcim Ltd zu den nachstehenden Ausübungspreisen:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>	
			2014	2013
2002	2014	CHF 67.15	0	122 737
2003	2015 <sup>2</sup>	CHF 67.15	0	33 550
2004	2016 <sup>2</sup>	CHF 67.15	23 550	33 550
2005	2014 <sup>2</sup>	CHF 74.54	0	71 423
2006	2014	CHF 100.69	0	58 573
2007	2015	CHF 125.34	49 674	49 674
2008	2016	CHF 104.34	71 083	71 083
2008	2020	CHF 67.15	33 550	33 550
2009	2017	CHF 38.26	153 482	224 478
2010	2018	CHF 71.15	99 493	131 631
2010	2022	CHF 75.40	33 550	33 550
2010	2022	CHF 81.45	33 550	33 550
2011	2019	CHF 67.15	113 957	149 763
2011	2023	CHF 71.50	67 100	67 100
2012	2020	CHF 58.50	179 894	179 894
2012	2024	CHF 67.15	33 550	33 550
2013	2021	CHF 71.90	122 770	122 770
2013	2025	CHF 71.50	11 183	11 183
2014	2022	CHF 69.15	99 532	0
2014	2026	CHF 71.50	33 550	0
<b>Total</b>			<b>1 159 468</b>	<b>1 461 609</b>

<sup>1</sup> Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

<sup>2</sup> Die Verfalldaten der jährlichen Optionszuteilung in den Jahren 2003 bis 2005 wurden als Folge der Handelsbeschränkungen im Jahr 2008 um ein Jahr verlängert.

Die im Geschäftsjahr 2014 ausgeübten Optionen entsprechen 182 490 Aktien (2013: 183 842), die mit einem durchschnittlich gewichteten Aktienkurs von CHF 76.90 (2013: 72.52) ausgegeben wurden.

Der Fair Value der für das Berichtsjahr gewährten Optionen – bestimmt nach dem Black-Scholes-Modell – beträgt CHF 14,44 (2013: 18.26). Die wesentlichen Vorgaben für dieses Modell sind der Aktienkurs und der Ausübungspreis zum Zeitpunkt der Zuteilung von CHF 72,05 (2013: 69.15), die erwartete Volatilität von 28,0 Prozent (2013: 33,5), die geschätzte Laufzeit von 6 Jahren (2013: 6), eine Dividendenrendite von 1,80 Prozent (2013:

1,70) und ein jährlicher risikoloser Zinssatz von -0,3 Prozent (2013: 0,4). Die erwartete Volatilität wurde aufgrund der historischen Volatilität des Börsenkurses der Holcim-Aktie über die entsprechende Laufzeit berechnet.

Alle Aktien für den Optionsplan werden entweder bedarfsgemäss am Markt gekauft oder stammen aus dem Bestand an eigenen Aktien. Der Personalaufwand, der aus den zugeteilten Optionen des individuellen Anteils der variablen Entschädigung resultiert, betrug im Geschäftsjahr 2014 insgesamt CHF 2,0 Millionen (2013: 2,0).

### 34 Fertigungsaufträge

Mio. CHF	2014	2013
<b>Umsatz von Fertigungsaufträgen im laufenden Jahr</b>	<b>1 130</b>	<b>1 072</b>
Angefallene Fertigungskosten und verbuchte Gewinne (abzüglich verbuchte Verluste) zum Bilanzstichtag	2 350	2 923
Fakturiert zum Bilanzstichtag	(2 316)	(2 925)
<b>Forderungen (Verbindlichkeiten) aus Fertigungsaufträgen zum Bilanzstichtag</b>	<b>34</b>	<b>(2)</b>
Davon:		
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	69	31
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	(35)	(34)

**35 Aktieninformationen**

Anzahl Namenaktien		
31. Dezember	2014	2013
<b>Total ausstehende Aktien</b>	<b>325 867 037</b>	<b>325 563 866</b>
<b>Eigene Aktien</b>		
Reserviert für Call-Optionen	1 159 468	1 461 609
Frei verfügbar	59 871	60 901
<b>Total eigene Aktien</b>	<b>1 219 339</b>	<b>1 522 510</b>
<b>Total ausgegebene Aktien</b>	<b>327 086 376</b>	<b>327 086 376</b>
<b>Aktien aus bedingtem Kapital</b>		
Reserviert für Wandelanleihen	1 422 350	1 422 350
<b>Total Aktien aus bedingtem Kapital</b>	<b>1 422 350</b>	<b>1 422 350</b>
<b>Total Aktien</b>	<b>328 508 726</b>	<b>328 508 726</b>

Die Namenaktie hat einen Nominalwert von CHF 2, und das Aktienkapital beträgt nominal CHF 654 Millionen (2013: 654). Der Wert der eigenen Aktien beläuft sich auf CHF 82 Millionen (2013: 102).

**36 Nicht beherrschende Anteile**

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

**Wesentliche nicht beherrschende Anteile**

Gesellschaft	Hauptsächlicher Ort der Geschäftstätigkeit	Nicht beherrschende Anteile <sup>1</sup>		Konzerngewinn <sup>2</sup>		Eigenkapital <sup>2</sup>		Dividenden an nicht beherrschende Anteile	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Mio. CHF									
ACC Limited	Indien	49.7%	49.7%	79	76	771	679	48	44
Ambuja Cements Ltd.	Indien	49.6%	49.5%	97	90	949	818	46	44

<sup>1</sup> Die nicht beherrschenden Anteile von ACC Limited und Ambuja Cements Ltd. entsprechen den Anteilen am Eigenkapital, welche mit den Stimmrechten an diesen beiden Gesellschaften übereinstimmen.

<sup>2</sup> Auf die nicht beherrschenden Anteile entfallende Werte.

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

#### Bilanz

Mio. CHF	ACC Limited		Ambuja Cements Ltd.	
	2014	2013	2014	2013
Umlaufvermögen	598	634	942	802
Anlagevermögen	1 677	1 375	1 562	1 396
<b>Total Aktiven</b>	<b>2 275</b>	<b>2 009</b>	<b>2 504</b>	<b>2 198</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	472	358	379	344
Langfristiges Fremdkapital	252	285	216	203
<b>Total Passiven</b>	<b>724</b>	<b>643</b>	<b>595</b>	<b>546</b>
<b>Nettoaktiven</b>	<b>1 551</b>	<b>1 366</b>	<b>1 909</b>	<b>1 651</b>

#### Erfolgsrechnung

Mio. CHF	2014	2013	2014	2013
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>1 714</b>	<b>1 732</b>	<b>1 479</b>	<b>1 437</b>
<b>Konzerngewinn</b>	<b>158</b>	<b>153</b>	<b>195</b>	<b>182</b>

#### Geldflussrechnung

Mio. CHF	2014	2013	2014	2013
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>225</b>	<b>208</b>	<b>290</b>	<b>244</b>
<b>(Ab)Zunahme Flüssige Mittel</b>	<b>(141)</b>	<b>(101)</b>	<b>72</b>	<b>20</b>

### 37 Eventualverbindlichkeiten, Garantien und Kaufverpflichtungen

#### Eventualverbindlichkeiten

Der Konzern wird als Teil der laufenden Geschäftstätigkeit in Rechtsverfahren verwickelt wie Klagen, Ansprüche verschiedener Art, Untersuchungen und Verhandlungen unter anderem wegen Produkthaftung, Handelsrecht, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit usw. Der Konzern ist in Ländern tätig, in denen politische, ökonomische, soziale und rechtliche Entwicklungen die Geschäftstätigkeit beeinträchtigen könnten. Die Auswirkungen solcher Risiken, welche im normalen Geschäftsverlauf eintreten können, sind nicht vorhersehbar und deshalb im Konzernabschluss nicht enthalten.

Per 31. Dezember 2014 beliefen sich die Eventualverbindlichkeiten des Konzerns auf CHF 1037 Millionen (2013: 779), einschliesslich den Eventualverbindlichkeiten von ACC Limited und Ambuja Cements Ltd. über CHF 362 Millionen (2013: 333) und von Holcim Brasilien über CHF 190 Millionen. Es ist möglich, aber nicht wahrscheinlich, dass aus diesen Rechtsverfahren zukünftige Verpflichtungen entstehen.

Am 20. Juni 2012 verfügte die indische Wettbewerbsbehörde eine Busse in der Höhe von CHF 362 Millionen (INR 23 119 Millionen) gegen ACC Limited und Ambuja Cements Ltd. Die Verfügung bezichtigt mehrere indische Zementproduzenten der Verletzung von geltendem Wettbewerbsrecht. Die zwei indischen Konzerngesellschaften bestreiten diese Vorwürfe und haben die Verfügung bei der zuständigen Behörde angefochten; eine Entschei-

dung ist ausstehend. Aufgrund einer Verfügung wurden insgesamt 10 Prozent der Busse von den beiden indischen Konzerngesellschaften bei einem Finanzinstitut platziert. Diese Platzierung ist mit einem Sicherungsrecht zugunsten der Berufungsinstanz der Wettbewerbsbehörde versehen. Auf Grundlage des Gutachtens einer externen Rechtsberatung schätzt Holcim die erfolgreiche Anfechtung der Verfügung als wahrscheinlich ein, weshalb keine Rückstellung gebildet wurde.

Am 28. Mai 2014 hat das Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) eine Verfügung einschliesslich Bussen gegen mehrere brasilianische Zementhersteller erlassen. Davon ist auch die Konzerngesellschaft Holcim Brasilien betroffen, gegen die eine Busse von CHF 190 Millionen (BRL 508 Millionen) verhängt wurde. Die Verfügung bezieht sich auf im Jahr 2006 eingeleitete kartellrechtliche Untersuchungen, mit denen die Geschäftspraktiken mehrerer führender Zementhersteller in Brasilien untersucht wurden. Holcim Brasilien hat im Rahmen dieses Verfahrens stets alle verlangten Informationen zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen betont, dass es sich stets an die gesetzlichen Vorschriften und die geltenden Wettbewerbsregeln hält. Holcim Brasilien wird alle verfügbaren rechtlichen Schritte unternehmen, um seine Position zu verteidigen. Dementsprechend wurde keine Rückstellung in der Konzernrechnung gebildet.

Es sind keine weiteren Verfahren dieser Art hängig, welche nach unserer Einschätzung auf Geschäftsverlauf, Finanzposition oder Konzernerfolg wesentlichen Einfluss hätten.

### Garantien

Per 31. Dezember 2014 beliefen sich die im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit abgegebenen Garantien auf CHF 386 Millionen (2013: 411).

### Kaufverpflichtungen

Als Teil der normalen Geschäftstätigkeit geht der Konzern Kaufverpflichtungen für Güter und Dienstleistungen ein und kauft und verkauft Investitionsobjekte, assoziierte Unternehmen, Konzerngesellschaften und Teile davon. Es ist üblich, dass der Konzern Offerten macht oder Call- oder Put-Optionen im Zusammenhang mit solchen Akquisitionen oder Desinvestitionen erhält.

Per 31. Dezember 2014 beliefen sich die Kaufverpflichtungen des Konzerns auf CHF 1351 Millionen (2013: 1284), davon entfielen CHF 543 Millionen (2013: 759) auf den Kauf von Sachanlagen.

Am 7. November 2014 hat der Konzern eine Aktien- und Darlehensvereinbarung für den Kauf von weiteren 15% Anteilen an der United Cement Company of Nigeria („Unicem“) sowie für den Kauf von Aktionärsdarlehen an Unicem im 2015 unterzeichnet. Die Kaufverpflichtung dieser beiden Transaktionen beläuft sich auf geschätzte CHF 146 Millionen (USD 148 Millionen).

### 38 Gliederung des monetären Nettoumlaufvermögens nach Währungen

Mio. CHF	Flüssige Mittel	Forderungen	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	Andere kurzfristige Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	Total 2014	Total 2013
CHF	172	130	53	337	239	(327)	(84)
USD	349	420	429	491	311	(462)	(638)
EUR	111	534	313	264	305	(237)	(1 835)
GBP	59	343	351	29	167	(145)	(161)
AUD	99	226	98	351	170	(294)	(43)
CAD	38	152	159	85	69	(123)	(78)
IDR	12	71	82	68	59	(126)	(30)
INR	965	187	184	114	542	312	428
MAD	8	84	41	217	53	(219)	57
MXN	19	108	42	138	97	(150)	(172)
PHP	108	49	55	35	55	12	61
Übrige	209	391	294	373	253	(320)	(201)
<b>Total</b>	<b>2 149</b>	<b>2 695</b>	<b>2 101</b>	<b>2 502</b>	<b>2 320</b>	<b>(2 079)</b>	<b>(2 696)</b>

<sup>1</sup> Neben "Andere kurzfristige Verbindlichkeiten", enthält diese Position auch "Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern", "kurzfristige Rückstellungen" und "Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven".

**39 Geldfluss aus Investitionstätigkeit**

Mio. CHF	2014	2013
<b>Kauf von Sachanlagen netto</b>		
Ersatzinvestitionen	(947)	(923)
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	209	205
<b>Investitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit</b>	<b>(738)</b>	<b>(719)</b>
Erweiterungsinvestitionen	(1 020)	(1 282)
<b>Total Kauf von Sachanlagen netto (A)</b>	<b>(1 759)</b>	<b>(2 000)</b>
<b>Kauf von Konzerngesellschaften (abzüglich erworbene Flüssige Mittel)<sup>1</sup></b>	<b>(2)</b>	<b>(8)</b>
<b>Verkauf von Konzerngesellschaften (abzüglich veräusserte Flüssige Mittel)<sup>1</sup></b>	<b>36</b>	<b>407</b>
<b>Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>		
Erhöhung Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	(4)	(23)
Zunahme übriges Anlagevermögen	(296)	(240)
<b>Total Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>	<b>(300)</b>	<b>(263)</b>
<b>Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>		
Reduktion Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	46	11
Abnahme übriges Anlagevermögen	254	188
<b>Total Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>	<b>300</b>	<b>199</b>
<b>Total Verkauf (Kauf) von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto (B)</b>	<b>35</b>	<b>336</b>
<b>Total Geldfluss aus Investitionstätigkeit (A + B)</b>	<b>(1 724)</b>	<b>(1 665)</b>

<sup>1</sup> Inklusive Goodwill.

**Geldfluss aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften**

Mio. CHF	Akquisitionen		Desinvestitionen	
	2014	2013	2014	2013
Umlaufvermögen	0	(9)	2	124
Sachanlagen	(2)	(7)	4	450
Übriges Anlagevermögen	0	0	0	30
Kurzfristige Verbindlichkeiten	0	6	0	(254)
Langfristige Rückstellungen	0	0	0	(27)
Andere langfristige Verbindlichkeiten	0	1	0	(26)
<b>Nettoaktiven</b>	<b>(2)</b>	<b>(9)</b>	<b>6</b>	<b>298</b>
Nicht beherrschende Anteile	0	0	(1)	(98)
<b>(Erworbene) Verkaufte Nettoaktiven</b>	<b>(2)</b>	<b>(9)</b>	<b>5</b>	<b>201</b>
(Erworbener) Verkaufter Goodwill	0	(4)	2	48
Fair Value der vorgängig (anschliessend) gehaltenen Eigenkapitalanteile	0	1	0	0
Nettogewinn (-verlust) aus Verkäufen	0	0	32	156
<b>Total (Kauf) Verkaufspreis</b>	<b>(2)</b>	<b>(12)</b>	<b>39</b>	<b>405</b>
Erworbene (Verkaufte) Flüssige Mittel und Wertschriften	0	1	0	2
Verbindlichkeiten und Schuldverschreibungen	0	4	(2)	0
<b>Nettogeldfluss</b>	<b>(2)</b>	<b>(8)</b>	<b>36</b>	<b>407</b>

#### 40 Transaktionen und Beziehungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

##### Entschädigung der obersten Führungsgremien

###### Verwaltungsrat

Im Jahr 2014 haben die zwölf nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 3,7 Millionen (2013: 3,4) erhalten. In Form von Honoraren wurden CHF 2,3 Millionen (2013: 2,2), als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen CHF 0,1 Millionen (2013: 0,1), als aktienbezogene Vergütungen CHF 1,0 Millionen (2013: 0,9) und CHF 0,2 Millionen (2013: 0,2) als andere Entschädigungen ausbezahlt.

###### Geschäftsleitung

Die jährliche Gesamtentschädigung für die 16 Mitglieder der Geschäftsleitung (inklusive CEO) belief sich auf CHF 32,3 Millionen (2013: 25,9). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar von CHF 19,6 Millionen (2013: 15,1), aktienbezogene Vergütungen von CHF 5,0 Millionen (2013: 3,7), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 7,2 Millionen (2013: 6,6) und "Andere" Entschädigungen von CHF 0,5 Millionen (2013: 0,5). Das Grundgehalt und die variable Entschädigung werden in bar vor Abzug von ausländischen Quellensteuern ausgewiesen. Ferner beinhalten die Vorsorgeleistungen auch die Arbeitgeberbeiträge an die AHV/IV.

##### Entschädigung an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurde an sechs (2013: zehn) ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 3,5 Millionen (2013: 2,8) ausgerichtet.

##### Darlehen

Per 31. Dezember 2014 beziehungsweise per 31. Dezember 2013 bestehen keine Darlehen gegenüber Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Geschäftsleitung.

##### Übrige Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet Holcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der Holcim Ltd von ihren Mitarbeitern und an ihre Mitarbeiter und auf dem freien Markt. In diesem Zusammenhang hat die Gesellschaft von Mitgliedern der Geschäftsleitung Aktien der Holcim Ltd zum Börsenkurs im Betrag von insgesamt CHF 0,1 Millionen (2013: 0,1) erworben.

Vergütungen und Darlehen an nahestehende Personen der Organmitglieder bestehen keine.

#### 41 Sonstige Informationen

---

Holcim Ltd und Lafarge S.A. gaben am 7. April 2014 ihre Absicht bekannt, beide Unternehmen im Sinne eines Zusammenschlusses zu vereinen. Der geplante Zusammenschluss würde als öffentliches Tauschangebot von Holcim für alle ausstehenden Lafarge-Aktien im Verhältnis 1:1 strukturiert. Der Zusammenschluss steht unter dem Vorbehalt des Abschliessens von bindenden Verträgen, der Genehmigungen der zuständigen Behörden sowie anderer üblicher Bewilligungen und der Zustimmung der Aktionäre von Holcim Ltd. Der Vollzug der Transaktion ist auf das Ende des ersten Halbjahres 2015 vorgesehen. Im 2014 sind für Holcim Mergerkosten von CHF 77 Millionen angefallen.

Holcim und Lafarge haben alle erforderlichen Anmeldungen bei Wettbewerbsbehörden weltweit eingereicht. Am 15. Dezember 2014 haben Holcim und Lafarge von der Europäischen Kommission die Freigabe für den Zusammenschluss erhalten.

Im Rahmen des geplanten Zusammenschlusses gaben Holcim und Lafarge am 2. Februar 2015 bekannt, dass beide Unternehmen, in der Folge einer verbindlichen Verpflichtung von CRH, exklusive Verhandlungen zum Verkauf verschiedener Aktiven aufgenommen haben.

#### 42 Ereignisse nach der Berichtsperiode

---

Am 15. Januar 2015 hat die Schweizerische Nationalbank den Euromindestkurs aufgehoben. Seit diesem Tag, haben die für Holcim wichtigen Währungen (EUR und USD) gegenüber dem Schweizer Franken wesentlich abgewertet. Der Sachverhalt hat keinen Einfluss auf den Konzernabschluss per 31. Dezember 2014.

#### 43 Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung

---

Der Konzernabschluss wurde vom Verwaltungsrat der Holcim Ltd am 20. Februar 2015 zur Veröffentlichung freigegeben und bedarf der Genehmigung durch die Generalversammlung vom 13. April 2015.

## Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns

Region	Gesellschaft	Sitz	Aktienkapital in 000	Beteiligungssatz (Stimmrechte)
Asien, Ozeanien	ACC Limited	Indien	INR 1 879 518	50,3%
	Ambuja Cements Ltd.	Indien	INR 3 099 492	50,4%
	Holcim (Lanka) Ltd	Sri Lanka	LKR 2 858 021	98,9%
	Holcim Cement (Bangladesh) Ltd.	Bangladesch	BDT 8 824	74,2%
	Holcim (Malaysia) Sdn Bhd	Malaysia	MYR 10 450	100,0%
	Holcim (Singapore) Ltd	Singapur	SGD 44 322	90,8%
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonesien	IDR 3 645 034 000	80,6%
	Holcim (Vietnam) Ltd	Vietnam	USD 189 400	65,0%
	Holcim Philippines Inc.	Philippinen	PHP 6 452 099	85,8%
	Cement Australia Holdings Pty Ltd <sup>1</sup>	Australien	AUD 390 740	50,0%
	Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australien	AUD 1 413 929	100,0%
	Holcim (New Zealand) Ltd	Neuseeland	NZD 22 004	100,0%
	Lateinamerika	Holcim Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN 10 513 086
Holcim El Salvador S.A. de C.V.		El Salvador	USD 78 178	95,2%
Holcim (Costa Rica) S.A.		Costa Rica	CRC 8 577 371	60,0%
Holcim (Nicaragua) S.A.		Nicaragua	NIO 19 469	80,0%
Holcim (Colombia) S.A.		Kolumbien	COP 72 536 776	99,8%
Holcim (Ecuador) S.A.		Ecuador	USD 102 405	92,2%
Holcim (Brasil) S.A.		Brasilien	BRL 455 259	99,9%
Holcim (Argentina) S.A.		Argentinien	ARS 352 057	79,6%
Cemento Polpaico S.A.		Chile	CLP 7 675 262	54,3%
Europa	Holcim (France) S.A.S.	Frankreich	EUR 96 971	100,0%
	Holcim (Belgique) S.A.	Belgien	EUR 750 767	100,0%
	Holcim (España) S.A.	Spanien	EUR 177 772	99,9%
	Holcim Trading S.A.	Spanien	EUR 19 600	100,0%
	Aggregate Industries Ltd	Grossbritannien	GBP 0	100,0%
	Holcim (Deutschland) AG	Deutschland	EUR 47 064	100,0%
	Holcim (Süddeutschland) GmbH	Deutschland	EUR 6 450	100,0%
	Holcim (Schweiz) AG	Schweiz	CHF 71 100	100,0%
	Holcim Group Services Ltd	Schweiz	CHF 1 000	100,0%
	Holcim Technology Ltd	Schweiz	CHF 10 000	100,0%
	Holcim Gruppo (Italia) S.p.A.	Italien	EUR 115 103	100,0%
	Holcim (Česko) a.s.	Tschechien	CZK 486 297	100,0%
	Holcim (Slovensko) a.s.	Slowakei	EUR 283 319	99,7%
	Holcim Magyarország Kft.	Ungarn	HUF 600 000	99,9%
	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Kroatien	HRK 243 852	99,9%
	Holcim (Serbia) d.o.o.	Serbien	RSD 493 837	100,0%
	Holcim (Romania) S.A.	Rumänien	RON 274 243	99,7%
	Holcim (Bulgaria) AD	Bulgarien	BGN 1 093	100,0%
	Holcim (Rus) OAO	Russland	RUB 8 147	100,0%
	Holcim (Azerbaidjan) O.J.S.C.	Aserbaidshan	AZN 31 813	70,2%

<sup>1</sup> Gemeinschaftliche Tätigkeit

Region	Gesellschaft	Sitz	Aktienkapital in 000	Beteiligungssatz (Stimmrechte)	
Nordamerika	Holcim (US) Inc.	USA	USD	0	100,0%
	Aggregate Industries Management Inc.	USA	USD	121	100,0%
	Holcim (Canada) Inc.	Kanada	CAD	91 201	100,0%
Afrika, Naher Osten	Holcim (Maroc) S.A.	Marokko	MAD	494 626	61,0%
	Ciments de Guinée S.A.	Guinea	GNF	46 393 000	59,9%
	Société de Ciments et Matériaux	Elfenbeinküste	XOF	912 940	99,9%
	Holcim (Liban) S.A.L.	Libanon	LBP	195 160 400	52,1%
	Holcim (Outre-Mer) S.A.S.	La Réunion	EUR	37 748	100,0%

### Kotierte Konzerngesellschaften

Region	Gesellschaft	Domizil	Ort der Kotierung	Börsenkapitalisierung per 31. Dezember 2014 in Lokalwährung	Valorenummer
Asien, Ozeanien	ACC Limited	Mumbai	Mumbai	INR 262 731 Mio.	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Mumbai	Mumbai	INR 354 659 Mio.	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Jakarta	Jakarta	IDR 16 743 437 Mio.	ID1000072309
	Holcim Philippines Inc.	Manila	Manila	PHP 96 652 Mio.	PHY3232G1014
Lateinamerika	Holcim (Costa Rica) S.A.	San José	San José	CRC 183 985 Mio.	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Guayaquil	Quito, Guayaquil	USD 1 536 Mio.	ECP516721068
	Holcim (Argentina) S.A.	Buenos Aires	Buenos Aires	ARS 1 901 Mio.	ARP6806N1051
	Cemento Polpaico S.A.	Santiago	Santiago	CLP 98 311 Mio.	CLP2216J1070
Afrika, Naher Osten	Holcim (Maroc) S.A.	Rabat	Casablanca	MAD 9 418 Mio.	MA0000010332
	Holcim (Liban) S.A.L.	Beirut	Beirut	USD 298 Mio.	LB0000012833

**Wesentliche Finanz- und Holdinggesellschaften**

Gesellschaft	Sitz	Aktienkapital in 000	Beteiligungssatz (Stimmrechte)
Holcim Ltd <sup>1</sup>	Schweiz	CHF 654 173	100,0%
Aggregate Industries Holdings Limited	Grossbritannien	GBP 339 563	100,0%
Holcibel S.A.	Belgien	EUR 1 366 000	100,0%
Holchin B.V.	Niederlande	EUR 20	100,0%
Holcim Auslandbeteiligungs GmbH (Deutschland)	Deutschland	EUR 2 557	100,0%
Holcim Beteiligungs GmbH (Deutschland)	Deutschland	EUR 102 000	100,0%
Holcim Capital Corporation Ltd.	Bermuda	USD 2 630	100,0%
Holcim Capital México, S.A. de C.V.	Mexiko	MXN 20 050	100,0%
Holcim Capital (Thailand) Ltd.	Thailand	THB 1 100	100,0%
Holcim European Finance Ltd.	Bermuda	EUR 25	100,0%
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd	Australien	AUD 0	100,0%
Holcim Finance (Belgium) S.A.	Belgien	EUR 62	100,0%
Holcim Finance (Canada) Inc.	Kanada	CAD 0	100,0%
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.	Luxemburg	EUR 1 900	100,0%
Holcim GB Finance Ltd.	Bermuda	GBP 8	100,0%
Holcim (India) Private Limited	Indien	INR 56 903 850	100,0%
Holcim Investments (France) SAS	Frankreich	EUR 15 552	100,0%
Holcim Investments (Spain) S.L.	Spanien	EUR 173 834	100,0%
Holcim Overseas Finance Ltd.	Bermuda	CHF 16	100,0%
Holcim Participations (UK) Limited	Grossbritannien	GBP 690 000	100,0%
Holcim Participations (US) Inc.	USA	USD 67	100,0%
Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S.	Luxemburg	USD 20	100,0%
Holderfin B.V.	Niederlande	EUR 3 772	100,0%
Holderind Investments Ltd.	Mauritius	USD 130 000	100,0%
Vennor Investments Pty Ltd	Australien	AUD 30 115	100,0%

<sup>1</sup> Holcim Ltd, Zürcherstrasse 156, CH-8645 Jona

**Wesentliche Joint Ventures und assoziierte Unternehmen**

Region	Gesellschaft	Sitz	Beteiligungssatz (Stimmrechte)
<b>Asien, Ozeanien</b>	Huaxin Cement Co. Ltd.	China	41,9%
	Siam City Cement Public Company Limited <sup>1</sup>	Thailand	27,5%
<b>Afrika, Naher Osten</b>	Lafarge Cement Egypt S.A.E.	Ägypten	43,7%
	United Cement Company of Nigeria Ltd	Nigeria	35,0%

<sup>1</sup> Joint Venture

## An die Generalversammlung der Holcim Ltd, Jona

Zürich, 20. Februar 2015

### Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Holcim Ltd, bestehend aus konsolidierter Erfolgsrechnung, konsolidierter Gesamtergebnisrechnung, konsolidierter Bilanz, Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals, konsolidierter Geldflussrechnung und Anhang zur Konzernrechnung auf den Seiten 151 bis 223 für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

### Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards sowie den International Standards on Auditing vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist. Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

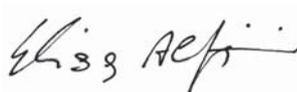
### Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen. In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert. Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Willy Hofstetter  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Elisa Alfieri  
Zugelassene Revisionsexpertin

# HOLDING- ABSCHLUSS

**Erfolgsrechnung Holcim Ltd**

Mio. CHF	2014	2013
Finanzertrag	418,3	1 019,1
Übriger ordentlicher Ertrag	277,2	277,3
Ausserordentlicher Ertrag	0,0	52,7
<b>Total Ertrag</b>	<b>695,5</b>	<b>1 349,1</b>
Finanzaufwand	(73,0)	(112,0)
Übriger Aufwand	(219,5)	(145,9)
Steuern	(25,7)	(26,3)
<b>Total Aufwand</b>	<b>(318,2)</b>	<b>(284,2)</b>
<b>Jahresgewinn</b>	<b>377,3</b>	<b>1 064,9</b>

**Bilanz Holcim Ltd**

Mio. CHF	31.12.2014	31.12.2013
Flüssige Mittel	81,5	72,6
Forderungen – Konzerngesellschaften	64,5	31,2
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	8,5	3,7
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>154,5</b>	<b>107,5</b>
Darlehen – Konzerngesellschaften	1 772,4	1 607,5
Beteiligungen – Konzerngesellschaften	18 411,8	18 531,1
Übrige Finanzanlagen	84,9	85,9
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>20 269,1</b>	<b>20 224,5</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>20 423,6</b>	<b>20 332,0</b>
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	52,2	209,0
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Dritte	250,0	0,0
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	93,5	29,9
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>395,7</b>	<b>238,9</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	231,0	0,0
Obligationenanleihen	2 025,0	2 275,0
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>	<b>2 256,0</b>	<b>2 275,0</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>2 651,7</b>	<b>2 513,9</b>
Aktienkapital	654,2	654,2
Gesetzliche Reserven		
– Allgemeine Reserven	2 450,3	2 430,5
– Kapitaleinlagereserven	5 717,1	6 140,6
– Reserven für eigene Aktien	81,8	101,6
Freie Reserven	7 662,8	6 862,8
Bilanzgewinn	1 205,7	1 628,4
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>17 771,9</b>	<b>17 818,1</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>20 423,6</b>	<b>20 332,0</b>

## Veränderung des Eigenkapitals Holcim Ltd

Mio. CHF	Aktien- kapital	Allgemeine Reserven	Kapital- einlage- reserven	Reserven für eigene Aktien	Freie Reserven	Bilanz- gewinn	Total
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2014</b>	<b>654,2</b>	<b>2 430,5</b>	<b>6 140,6</b>	<b>101,6</b>	<b>6 862,8</b>	<b>1 628,4</b>	<b>17 818,1</b>
Abnahme Reserven für eigene Aktien		19,8		(19,8)			
Zuweisung an freie Reserven			(423,5)		423,5		
Ausschüttung					(423,5)		(423,5)
Zuweisung an freie Reserven					800,0	(800,0)	
Jahresgewinn						377,3	377,3
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2014</b>	<b>654,2</b>	<b>2 450,3</b>	<b>5 717,1</b>	<b>81,8</b>	<b>7 662,8</b>	<b>1 205,7</b>	<b>17 771,9</b>
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2013</b>	<b>654,2</b>	<b>2 417,8</b>	<b>6 514,9</b>	<b>114,3</b>	<b>6 062,8</b>	<b>1 363,5</b>	<b>17 127,5</b>
Abnahme Reserven für eigene Aktien		12,7		(12,7)			
Zuweisung an freie Reserven			(374,3)		374,3		
Ausschüttung					(374,3)		(374,3)
Zuweisung an freie Reserven					800,0	(800,0)	
Jahresgewinn						1 064,9	1 064,9
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b>	<b>654,2</b>	<b>2 430,5</b>	<b>6 140,6</b>	<b>101,6</b>	<b>6 862,8</b>	<b>1 628,4</b>	<b>17 818,1</b>

## Anhang zur Jahresrechnung der Holcim Ltd

Eventualverbindlichkeiten	31.12.2014	31.12.2013
Mio. CHF		
<b>Holcim Capital Corporation Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,59% USD 165 Mio. Privatplazierung, fällig 2014	0	160
7,65% USD 50 Mio. Privatplazierung, fällig 2031	83 <sup>1</sup>	68
6,88% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2039	272 <sup>1</sup>	245
6,50% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2043	272 <sup>1</sup>	245
<b>Holcim Capital México, S.A. de C.V.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,86% MXN 1 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2015	111 <sup>2</sup>	112
3,98% MXN 800 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2016	59 <sup>2</sup>	60
3,68% MXN 2 000 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2018	148 <sup>2</sup>	0
7,00% MXN 1 700 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	126 <sup>2</sup>	127
<b>Holcim Capital (Thailand) Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,52% THB 1 220 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2015	40 <sup>3</sup>	36
<b>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
7,00% AUD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2015	223 <sup>4</sup>	218
6,00% AUD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	223 <sup>4</sup>	218
5,25% AUD 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	178 <sup>4</sup>	174
<b>Holcim Finance (Belgium) S.A.</b>		
Commercial Paper Program, Garantie im Umfang der Nutzung, Maximum EUR 500 Mio.	37 <sup>6</sup>	0
<b>Holcim Finance (Canada) Inc.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,91% CAD 10 Mio. Privatplazierung, fällig 2017	10 <sup>5</sup>	10
3,65% CAD 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2018	281 <sup>5</sup>	276
<b>Holcim Finance (Luxembourg) S.A.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
4,38% EUR 600 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2014	0	809
9,00% EUR 650 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2014	0	877
6,35% EUR 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	265 <sup>6</sup>	270
3,00% EUR 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2024	661 <sup>6</sup>	0
<b>Holcim GB Finance Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
8,75% GBP 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	508 <sup>7</sup>	485
<b>Holcim Overseas Finance Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,38% CHF 425 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2021	468	468
<b>Holcim US Finance S.à r.l. &amp; Cie S.C.S.</b>		
Commercial Paper Program, Garantie im Umfang der Nutzung, Maximum USD 1 000 Mio.	263 <sup>1</sup>	439
Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,10% USD 125 Mio. Privatplazierung, fällig 2016	124 <sup>1</sup>	111
6,21% USD 200 Mio. Privatplazierung, fällig 2018	198 <sup>1</sup>	178
6,00% USD 750 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	816 <sup>1</sup>	734
2,63% EUR 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	661 <sup>6</sup>	674
4,20% USD 50 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2033	54 <sup>1</sup>	49
5,15% USD 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2023	544 <sup>1</sup>	489
Garantien für zugesicherte Kreditlimiten, Ausnutzung CHF 283 Mio. (2013: 209)	3 004	3 697
Andere Garantien	16	20

Holcim Ltd gehört zu einer Mehrwertsteuergruppe und ist daher gegenüber der Eidgenössischen Steuerverwaltung gesamtschuldnerisch haftbar für Mehrwertsteuerverbindlichkeiten der anderen Mitglieder der Gruppe.

<sup>1</sup> Wechselkurs USD: CHF 0.9891.

<sup>2</sup> Wechselkurs MXN: CHF 0.0672.

<sup>3</sup> Wechselkurs THB: CHF 0.0301.

<sup>4</sup> Wechselkurs AUD: CHF 0.8104.

<sup>5</sup> Wechselkurs CAD: CHF 0.8522.

<sup>6</sup> Wechselkurs EUR: CHF 1.2027.

<sup>7</sup> Wechselkurs GBP: CHF 1.5391.

**Ausgegebene Anleiheobligationen**

Die ausstehenden Anleihen und Privatplazierungen per 31. Dezember 2014 sind auf den Seiten 200 und 201 aufgeführt.

**Wesentliche Beteiligungen**

Die wesentlichen direkt oder indirekt gehaltenen Beteiligungen der Holcim Ltd sind unter dem Titel "Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns" auf den Seiten 221 bis 223 aufgeführt.

<b>Eigene Aktien</b>		<b>Anzahl</b>	<b>Preis pro Aktie in CHF</b>	<b>Mio. CHF</b>
01.01.2014	Anfangsbestand	1 522 510	66,72	101,6
01.01. bis 31.12.2014	Käufe	61 542	74,92	4,6
01.01. bis 31.12.2014	Verkäufe	(364 713)	62,45	(24,4)
31.12.2014	Endbestand	1 219 339	67,08	81,8
<hr/>				
01.01.2013	Anfangsbestand	1 736 538	65,81	114,3
01.01. bis 31.12.2013	Käufe	163 846	75,20	12,3
01.01. bis 31.12.2013	Verkäufe	(377 874)	62,14	(25,0)
31.12.2013	Endbestand	1 522 510	66,72	101,6

<b>Bedingtes Aktienkapital</b>		<b>Anzahl</b>	<b>Preis pro Aktie in CHF</b>	<b>Mio. CHF</b>
01.01.2014	Anfangsbestand zum Nominalwert	1 422 350	2,00	2,8
01.01. bis 31.12.2014	Veränderung	0	0	0
31.12.2014	Endbestand zum Nominalwert	1 422 350	2,00	2,8
<hr/>				
01.01.2013	Anfangsbestand zum Nominalwert	1 422 350	2,00	2,8
01.01. bis 31.12.2013	Veränderung	0	0	0
31.12.2013	Endbestand zum Nominalwert	1 422 350	2,00	2,8

**Beteiligungsrechte von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung**

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung von Holcim hielten per 31. Dezember 2014 direkt und indirekt 66 017 050 Namenaktien (2013: 66 088 807), ohne dass damit weitere Bezugsrechte verbunden sind, sowie 548 184 Kaufoptionen auf Namenaktien (2013: 550 151).

**Aktienbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2014<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2014
Wolfgang Reitzle	Präsident, Vorsitzender Governance & Strategy Committee	2 241
Beat Hess	Vizepräsident	4 693
Alexander Gut	Mitglied, Vorsitzender Audit Committee	4 092
Adrian Loader	Mitglied, Vorsitzender Nomination & Compensation Committee	10 493
Jürg Oleas	Mitglied	0
Thomas Schmidheiny	Mitglied	65 777 912
Hanne Sørensen	Mitglied	1 015
Dieter Spälti	Mitglied	41 912
Anne Wade	Mitglied	985
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>65 843 343</b>

**Aktienbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2013<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2013
Rolf Soiron	Präsident, Vorsitzender Governance & Strategy Committee	39 514
Beat Hess	Vizepräsident	3 515
Erich Hunziker	Vizepräsident, Vorsitzender Nomination & Compensation Committee	13 551
Alexander Gut	Mitglied, Vorsitzender Audit Committee	2 914
Adrian Loader	Mitglied	9 315
Andreas von Planta	Mitglied	13 309
Wolfgang Reitzle	Mitglied	1 063
Thomas Schmidheiny	Mitglied	65 776 734
Hanne Sørensen	Mitglied	230
Dieter Spälti	Mitglied	40 413
Anne Wade	Mitglied	200
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>65 900 758</b>

<sup>1</sup> Aktien sind ab Zuteilung jeweils für fünf Jahre gesperrt, in denen sie weder verkauft noch belehnt werden dürfen.

**Aktien- und Optionsbesitz der Geschäftsleitung**

Per 31. Dezember 2014 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung insgesamt 173 707 Namenaktien der Holcim Ltd. Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien.

Des Weiteren hielt die Geschäftsleitung per Ende des Geschäftsjahres 2014 insgesamt 548 184 Aktienoptionen, die aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen. Optionen werden nur auf Namenaktien der Holcim Ltd abgegeben. Eine Option berechtigt zum Bezug einer Namenaktie der Holcim Ltd.

**Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2014<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2014	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2014
Bernard Fontana	CEO	10 113	73 794
Thomas Aebischer	Konzernleitungsmitglied, CFO	12 285	67 474
Urs Bleisch	Konzernleitungsmitglied <sup>2</sup>	3 921	38 563
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	18 291	87 495
Andreas Leu	Konzernleitungsmitglied	19 302	69 934
Bernard Terver	Konzernleitungsmitglied	25 439	49 123
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	11 696	81 719
Horia Adrian	Länderbereichsleiter	2 500	4 251
Daniel Bach	Länderbereichsleiter <sup>3</sup>	1 785	0
Alain Bourguignon	Länderbereichsleiter <sup>3</sup>	4 358	0
Javier de Benito	Länderbereichsleiter	23 737	16 501
Urs Fankhauser	Länderbereichsleiter	6 175	11 077
Kaspar E.A. Wenger	Länderbereichsleiter	19 932	4 952
Jacques Bourgon	Corporate Functional Manager	5 480	24 872
Xavier Dedullen	Corporate Functional Manager	333	2 373
Aidan Lynam	Corporate Functional Manager <sup>4</sup>	8 360	16 056
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>173 707</b>	<b>548 184</b>

**Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2013<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2013	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2013
Bernard Fontana	CEO	5 489	55 302
Thomas Aebischer	Konzernleitungsmitglied, CFO	9 464	56 548
Paul Hugentobler	Konzernleitungsmitglied	40 843	96 050
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	15 470	80 402
Andreas Leu	Konzernleitungsmitglied	16 481	69 934
Bernard Terver	Konzernleitungsmitglied	22 618	42 819
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	8 875	70 091
Horia Adrian	Länderbereichsleiter	2 280	1 228
Javier de Benito	Länderbereichsleiter	22 858	27 269
Urs Fankhauser	Länderbereichsleiter	5 107	7 835
Aidan Lynam	Länderbereichsleiter	7 482	12 718
Onne van der Weijde	Länderbereichsleiter	3 152	3 378
Kaspar E.A. Wenger	Länderbereichsleiter	19 759	1 228
Urs Bleisch	Corporate Functional Manager	3 306	939
Jacques Bourgon	Corporate Functional Manager	4 865	24 410
Xavier Dedullen	Corporate Functional Manager	0	0
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>188 049</b>	<b>550 151</b>

<sup>1</sup> Aktien sind ab Zuteilung jeweils für fünf Jahre, Optionen jeweils für drei respektive neun Jahre gesperrt.

<sup>2</sup> Seit 1. Oktober 2014.

<sup>3</sup> Seit 1. Januar 2014.

<sup>4</sup> Seit 6. Februar 2014.

Die Bestandesveränderung der ausstehenden Aktienoptionen der Geschäftsleitung ist in der folgenden Tabelle ersichtlich:

	Anzahl <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>
	2014	2013
<b>1. Januar</b>	<b>550 151</b>	<b>508 587</b>
Abnahme infolge von Wechseln in der Geschäftsleitung	6 116	0
Abnahme infolge von altersbedingten Rücktritten	70 499	0
Gewährte Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung)	99 532	96 480
Gewährte Optionen (einmalige Zuteilung)	33 550	11 183
Ausgeübte Optionen	11 530	66 099
Verfallene Optionen	46 904	0
<b>31. Dezember</b>	<b>548 184</b>	<b>550 151</b>
Davon am Jahresende ausübbar	85 982	136 963

<sup>1</sup> Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

Die am Jahresende 2014 ausstehenden Aktienoptionen der Geschäftsleitung (inklusive ehemaliger Mitglieder) haben folgende Verfalldaten und Ausübungspreise:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>
			2014	2013
2002	2014	CHF 67.15	0	122 737
2003	2015 <sup>2</sup>	CHF 67.15	0	33 550
2004	2016 <sup>2</sup>	CHF 67.15	23 550	33 550
2005	2014 <sup>2</sup>	CHF 74.54	0	71 423
2006	2014	CHF 100.69	0	58 573
2007	2015	CHF 125.34	49 674	49 674
2008	2016	CHF 104.34	71 083	71 083
2008	2020	CHF 67.15	33 550	33 550
2009	2017	CHF 38.26	153 482	224 478
2010	2018	CHF 71.15	99 493	131 631
2010	2022	CHF 75.40	33 550	33 550
2010	2022	CHF 81.45	33 550	33 550
2011	2019	CHF 67.15	113 957	149 763
2011	2023	CHF 71.50	67 100	67 100
2012	2020	CHF 58.50	179 894	179 894
2012	2024	CHF 67.15	33 550	33 550
2013	2021	CHF 71.90	122 770	122 770
2013	2025	CHF 71.50	11 183	11 183
2014	2022	CHF 69.15	99 532	0
2014	2026	CHF 71.50	33 550	0
<b>Total</b>			<b>1 159 468</b>	<b>1 461 609</b>

<sup>1</sup> Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

<sup>2</sup> Die Verfalldaten der jährlichen Optionszuteilung in den Jahren 2003 bis 2005 wurden als Folge der Handelsbeschränkungen im Jahr 2008 um ein Jahr verlängert.

2014 wurden einem neuen Konzernleitungsmitglied insgesamt 33 550 Optionen zugeteilt.

**Bedeutende Aktionäre<sup>1</sup>**

Per 31. Dezember 2014 hielt Thomas Schmidheiny direkt und indirekt 65 777 912 Aktien (20,11 Prozent) (2013: 65 776 734 Aktien oder 20,11 Prozent)<sup>2</sup>. Eurocement Holding AG hat mitgeteilt, dass sie per 31. Dezember 2014 35 402 772 Aktien hält (10,82 Prozent) (2013: 35 402 772 Aktien oder 10,82 Prozent). Harris Associates L.P. hat mitgeteilt, dass sie per 14. April 2014 16 163 815 Aktien hält (4,94 Prozent) (2013: 16 711 883 Aktien oder 5,11 Prozent), Harbour International Fund hat mitgeteilt, dass sie per 4. August 2014 9 840 977 Aktien hält (3,01 Prozent) und BlackRock Inc. hat mitgeteilt, dass sie per 26. Januar 2015 9 582 830 Aktien hält (2,93 Prozent) (9. April 2014: 11 398 633 Aktien oder 3,48 Prozent).

Die veröffentlichten Informationen entsprechen der schweizerischen Gesetzgebung. Für weitere Informationen verweisen wir auf den Entschädigungsbericht auf den Seiten 117 bis 129 und auf den Anhang zur Konzernrechnung auf den Seiten 175 bis 220. Die spezifische Offenlegung in Übereinstimmung mit Art. 663b Abs. 12 (Risikobeurteilung) und Art. 663c Abs. 3 des Schweizerischen Obligationenrechts (Transparenzgesetz) ist in der Rubrik "Risikomanagement" auf den Seiten 167 bis 173 enthalten.

Aktienkapital	2014		2013	
	Anzahl	Mio. CHF	Anzahl	Mio. CHF
Namenaktien zu nominell CHF 2	327 086 376	654.2	327 086 376	654.2
<b>Total</b>	<b>327 086 376</b>	<b>654.2</b>	<b>327 086 376</b>	<b>654.2</b>

Verwendung des Bilanzgewinnes	2014		2013	
	Mio. CHF		Mio. CHF	
Gewinnvortrag	828.4		563.5	
Jahresgewinn	377.3		1 064.9	
<b>Bilanzgewinn zur Verwendung der Generalversammlung</b>	<b>1 205.7</b>		<b>1 628.4</b>	
Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung folgende Verwendung des Bilanzgewinnes:				
Zuweisung an freie Reserven	(600.0)		(800.0)	
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>605.7</b>		<b>828.4</b>	

**Ausschüttung aus Kapitaleinlagereserven**

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung eine Zuweisung aus Kapitaleinlagereserven an freie Reserven und Ausschüttung von CHF 1.30 pro Namenaktie im Betrag von maximal CHF 425 Millionen<sup>3</sup>.

	2014		2013	
	Barausschüttung CHF		Barausschüttung CHF	
Ausschüttung pro Aktie, brutto	1.30		1.30	
Abzüglich Verrechnungssteuer	0		0	
<b>Ausschüttung pro Aktie, netto</b>	<b>1.30</b>		<b>1.30</b>	

<sup>1</sup> Beteiligung von über 3 Prozent.

<sup>2</sup> In den Beteiligungsrechten von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung enthalten.

<sup>3</sup> Auf durch Holcim gehaltenen Aktien wird keine Ausschüttung bezahlt. Am 1. Januar 2015 waren dies 1 219 339 Namenaktien.

**An die Generalversammlung der Holcim Ltd, Jona**

Zürich, 20. Februar 2015

**Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung**

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Holcim Ltd, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz, Veränderung des Eigenkapitals und Anhang auf den Seiten 226 bis 234 für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

**Verantwortung des Verwaltungsrates**

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

**Verantwortung der Revisionsstelle**

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist. Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

**Prüfungsurteil**

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

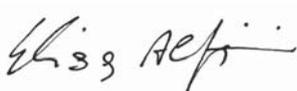
**Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften**

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen. In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert. Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Willy Hofstetter  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Elisa Alfieri  
Zugelassene Revisionsexpertin

### Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns

#### ACC Limited, Indien

Unternehmensleiter:	Harish Badami
Personalbestand:	11 827
Produktionskapazität:	30,1 Mio. t Zement
Werk Bargarh	■
Werk Chaibasa	■
Werk Chanda	■
Werke Gagal	■
Werk Jamul	■
Werk Kymore	■
Werk Lakheri	■
Werk Madukkarai	■
Werke Wadi	■
Mahlwerk Damodhar	■
Mahlwerk Kudithini	■
Mahlwerk Sindri	■
Mahlwerk Thondebhavi	■
Mahlwerk Tikaria	■
Transportbeton-Operationen	▲

#### Ambuja Cements Ltd., Indien

Unternehmensleiter:	Ajay Kapur
Personalbestand:	8 299
Produktionskapazität:	32,1 Mio. t Zement
Werke Ambujanagar	■
Werke Bhatapara	■
Werke Darlaghat	■
Werk Maratha	■
Werk Rabriyawas	■
Mahlwerk Bhatinda	■
Mahlwerk Dadri	■
Mahlwerk Farakka	■
Mahlwerk Nalagarh	■
Mahlwerk Roorkee	■
Mahlwerk Ropar	■
Mahlwerk Sankrail	■
Mahlwerk Surat	■

#### Holcim (Lanka) Ltd, Sri Lanka

Unternehmensleiter:	Philippe Richart
Personalbestand:	666
Produktionskapazität:	1,7 Mio. t Zement
Werk Palavi	■
Mahlwerk Ruhunu	■

#### Holcim Cement (Bangladesh) Ltd., Bangladesch

Unternehmensleiter:	Sumanta Pandit
Personalbestand:	636
Produktionskapazität:	1,9 Mio. t Zement
Mahlwerke Meghnaghat	■
Mahlwerk Mongla	■

#### Holcim (Malaysia) Sdn Bhd, Malaysia

Unternehmensleiter:	Mahanama Ralapanawa
Personalbestand:	291
Produktionskapazität:	1,2 Mio. t Zement
Mahlwerk Pasir Gudang	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

#### Holcim (Singapore) Ltd, Singapur

Unternehmensleiter:	Sujit Ghosh
Personalbestand:	237
Transportbeton-Operationen	▲

#### PT Holcim Indonesia Tbk., Indonesien

Unternehmensleiter:	Gary Schutz
Personalbestand:	2 783
Produktionskapazität:	11,6 Mio. t Zement
Werk Cilacap	■
Werk Narogong	■
Werk Tuban	■
Mahlwerk Ciwandan	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

#### Holcim (Vietnam) Ltd, Vietnam

Unternehmensleiter:	Bao C. Nguyen
Personalbestand:	1 241
Produktionskapazität:	5,2 Mio. t Zement
Werk Hon Chong	■
Mahlwerk Cat Lai	■
Mahlwerk Hiep Phuoc	■
Mahlwerk Thi Vai	■
Transportbeton-Operationen	▲

■  
Zement

●  
Zuschlagstoffe

▲  
Weitere Baustoffe  
und  
Serviceleistungen

**Holcim Philippines Inc., Philippinen**

Unternehmensleiter:	Eduardo A. Sahagun
Personalbestand:	1 813
Produktionskapazität:	9,3 Mio. t Zement
Werk Bulacan	■
Werk Davao	■
Werk La Union	■
Werk Lugait	■
Mahlwerk Mabini	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Cement Australia Holdings Pty Ltd und  
Cement Australia Partnership, Australien**

Unternehmensleiter:	Rob Davies
Personalbestand:	894
Produktionskapazität:	5,3 Mio. t Zement
Werk Gladstone	■
Werk Railton	■
Mahlwerk Bulwer Island	■
Mahlwerk Port Kembla	■

**Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd, Australien**

Unternehmensleiter:	Mark Campbell
Personalbestand:	2 981
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲
Betonwaren-Operationen	▲

**Holcim (New Zealand) Ltd, Neuseeland**

Unternehmensleiter:	Mark Campbell
Personalbestand:	444
Produktionskapazität:	0,5 Mio. t Zement
Werk Westport	■
Zuschlagstoff-Operationen	●

**Holcim Mexico S.A. de C.V., Mexiko**

Unternehmensleiter:	Rodolfo Montero
Personalbestand:	2 894
Produktionskapazität:	12,2 Mio. t Zement
Werk Acapulco	■
Werk Apaxco	■
Werk Hermosillo	■
Werk Macuspana	■
Werk Orizaba	■
Werk Ramos Arizpe	■
Werk Tecomán	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim El Salvador S.A. de C.V., El Salvador**

Unternehmensleiter:	Dolores Prado
Personalbestand:	561
Produktionskapazität:	1,7 Mio. t Zement
Werk El Ronco	■
Werk Maya	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Costa Rica) S.A., Costa Rica**

Unternehmensleiter:	Manrique Arrea
Personalbestand:	522
Produktionskapazität:	1,1 Mio. t Zement
Werk Cartago	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Nicaragua) S.A., Nicaragua**

Unternehmensleiter:	Henry Rathgeb
Personalbestand:	162
Produktionskapazität:	0,3 Mio. t Zement
Mahlwerk Nagarote	■
Zuschlagstoff-Operation	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Colombia) S.A., Kolumbien**

Unternehmensleiter:	Jaime Hill
Personalbestand:	900
Produktionskapazität:	2,1 Mio. t Zement
Werk Nobsa	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Ecuador) S.A., Ecuador**

Unternehmensleiter:	Nick Traber
Personalbestand:	1 231
Produktionskapazität:	5,5 Mio. t Zement
Werk Guayaquil	■
Mahlwerk Latacunga	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Brasil) S.A., Brasilien**

Unternehmensleiter:	Otmar Hübscher
Personalbestand:	1 626
Produktionskapazität:	5,4 Mio. t Zement
Werk Barroso	■
Werk Cantagalo	■
Werk Pedro Leopoldo	■
Mahlwerk Sorocaba	■
Mahlwerk Vitória	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Argentina) S.A., Argentinien**

Unternehmensleiter:	Oliver Osswald
Personalbestand:	1 346
Produktionskapazität:	4,6 Mio. t Zement
Werk Capdeville	■
Werk Malagueño	■
Werk Puesto Viejo	■
Mahlwerk Campana	■
Mahlwerk Yocsina	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Cemento Polpaico S.A., Chile**

Unternehmensleiter:	Mauricio Echeverri
Personalbestand:	1 093
Produktionskapazität:	2,3 Mio. t Zement
Werk Cerro Blanco	■
Mahlwerk Coronel	■
Mahlwerk Mejillones	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (France) S.A.S., Frankreich**

Unternehmensleiter:	Gérard Letellier
Personalbestand:	1 771
Produktionskapazität:	5,8 Mio. t Zement
Werk Altkirch	■
Werk Héming	■
Werk Lumbres	■
Werk Rochefort	■
Mahlwerk Dannes	■
Mahlwerk Dünkirchen	■
Mahlwerk Grand-Couronne	■
Mahlwerk La Rochelle	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Belgique) S.A., Belgien**

Unternehmensleiter	
Belgien/Niederlande:	Louis Beauchemin
Personalbestand:	912
Produktionskapazität:	2,2 Mio. t Zement
Werk Obourg	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (España) S.A., Spanien**

Unternehmensleiter:	Feliciano Gonzalez Muñoz
Personalbestand:	533
Produktionskapazität:	3,9 Mio. t Zement
Werk Carboneras	■
Werk Gádor	■
Werk Jerez	■
Mahlwerk Yeles	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim Trading S.A., Spanien**

Unternehmensleiter:	Roland van Wijnen
Personalbestand:	83
Seehandel mit Klinker und Zement und anderen Rohstoffen	▲

■  
Zement

●  
Zuschlagstoffe

▲  
Weitere Baustoffe  
und  
Serviceleistungen

**Aggregate Industries Ltd, Grossbritannien**

Unternehmensleiter:	Pat Ward
Personalbestand:	4 008
Aggregates	●
Aggregate Bagging	▲
Aggregate Industries Scotland	● ▲
Asphalt	▲
Building Products	▲
Cementitious Materials	▲
Commerical Landscaping	▲
Concrete	▲
Contracting	▲
Domestic Landscaping	▲
Express Asphalt	▲
London Concrete	▲
Ronez	● ▲
Spade Oak	▲

**Holcim (Deutschland) AG, Deutschland**

Unternehmensleiter:	Urs Fankhauser
Personalbestand:	903
Produktionskapazität:	3,3 Mio. t Zement
Werk Höver	■
Werk Lägerdorf	■
Mahlwerk Bremen	■
Zuschlagstoff-Operationen	●

**Holcim (Süddeutschland) GmbH, Deutschland**

Unternehmensleiter:	Kaspar Wenger
Länderverantwortlicher:	Urs Kern
Personalbestand:	349
Produktionskapazität:	1,1 Mio. t Zement
Werk Dotternhausen	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Schweiz) AG, Schweiz**

Unternehmensleiter:	Kaspar Wenger
Personalbestand:	1 154
Produktionskapazität:	3,4 Mio. t Zement
Werk Eclépens	■
Werk Siggenthal	■
Werk Untervaz	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim Group Services Ltd, Schweiz**

Unternehmensleiter:	Urs Bleisch
Personalbestand:	366
Gesamtgruppenleitung	▲

**Holcim Technology Ltd, Schweiz**

Unternehmensleiter:	Urs Bleisch
Personalbestand:	346
Gesamtgruppenleitung	▲

**Holcim Gruppo (Italia) S.p.A., Italien**

Unternehmensleiter:	Kaspar Wenger
Personalbestand:	397
Produktionskapazität:	4,2 Mio. t Zement
Werk Ternate	■
Mahlwerk Merone	■
Mahlwerk Ravenna	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Česko) a.s., Tschechien**

Unternehmensleiter:	Ottó Magera
Personalbestand:	438
Produktionskapazität:	1,2 Mio. t Zement
Werk Prachovice	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Slovensko) a.s., Slowakei**

Unternehmensleiter:	Richard Skene
Personalbestand:	932
Produktionskapazität:	3,5 Mio. t Zement
Werk Rohožník	■
Werk Turňa	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim Magyarország Kft., Ungarn**

Unternehmensleiter:	Richard Skene
Personalbestand:	211
Zement-Distribution	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Hrvatska) d.o.o., Kroatien**

Unternehmensleiter:	Alan Šišinački
Personalbestand:	290
Produktionskapazität:	1,0 Mio. t Zement
Werk Koromačno	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Serbia) d.o.o., Serbien**

Unternehmensleiter:	Claudiu Soare
Personalbestand:	369
Produktionskapazität:	1,4 Mio. t Zement
Werk Novi Popovac	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Romania) S.A., Rumänien**

Unternehmensleiter:	François Pétry
Personalbestand:	792
Produktionskapazität:	6,1 Mio. t Zement
Werk Alesd	■
Werk Campulung	■
Mahlwerk Turda	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Bulgaria) AD, Bulgarien**

Unternehmensleiter:	Todor Kostov
Personalbestand:	436
Produktionskapazität:	1,7 Mio. t Zement
Werk Beli Izvor	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Rus) OAO, Russland**

Unternehmensleiter:	Guillermo Brusco
Personalbestand:	1 247
Produktionskapazität:	5,8 Mio. t Zement
Werk Shurovo	■
Werk Volsk	■

**Holcim (Azerbaijan) O.J.S.C., Aserbaidshan**

Unternehmensleiter:	Rossen Papazov
Personalbestand:	412
Produktionskapazität:	2,0 Mio. t Zement
Werk Garadagh	■

**Holcim (US) Inc., USA**

Unternehmensleiter:	Filiberto Ruiz
Personalbestand:	1 828
Produktionskapazität:	18,6 Mio. t Zement
Werk Ada	■
Werk Devil's Slide	■
Werk Hagerstown	■
Werk Holly Hill	■
Werk Mason City	■
Werk Midlothian	■
Werk Portland	■
Werk Ste. Genevieve	■
Werk Theodore	■
Werk Trident	■
Mahlwerk Birmingham	■
Mahlwerk Camden	■
Mahlwerk Chicago	■

**Aggregate Industries Management Inc., USA**

Unternehmensleiter:	Filiberto Ruiz
Personalbestand:	2 351
Region Mid Atlantic	● ▲
Region Mid West	● ▲
Region North East	● ▲
Region Western	● ▲

**Holcim (Canada) Inc., Kanada**

Unternehmensleiter:	Baudouin Nizet
Personalbestand:	2 598
Produktionskapazität:	3,3 Mio. t Zement
Werk Joliette	■
Werk Mississauga	■
Demix-Gruppe	● ▲
Dufferin-Gruppe	● ▲

■  
Zement

●  
Zuschlagstoffe

▲  
Weitere Baustoffe  
und  
Serviceleistungen

**Holcim (Maroc) S.A., Marokko**

Unternehmensleiter:	Dominique Drouet
Personalbestand:	458
Produktionskapazität:	5,1 Mio. t Zement
Werk Fès	■
Werk Oujda	■
Werk Settat	■
Mahlwerk Nador	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Ciments de Guinée S.A., Guinea**

Unternehmensleiter:	Jaafar Skalli
Personalbestand:	137
Produktionskapazität:	0,6 Mio. t Zement
Mahlwerk Conakry	■

**Société de Ciments et Matériaux, Elfenbeinküste**

Unternehmensleiter:	Stefan Heeb
Personalbestand:	220
Produktionskapazität:	1,2 Mio. t Zement
Mahlwerk Abidjan	■

**Holcim (Liban) S.A.L., Libanon**

Unternehmensleiter:	Benedikt Vonnegut
Personalbestand:	460
Produktionskapazität:	2,9 Mio. t Zement
Werk Chekka	■
Mahlwerk Kalecik	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Outre-Mer) S.A.S., La Réunion**

Unternehmensleiter:	Vincent Bouckaert
Personalbestand:	505
Produktionskapazität:	0,6 Mio. t Zement
Werk Ibity	■
Mahlwerk Le Port	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲



## 5-Jahres-Übersicht Holcim-Konzern

		2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>	2010 <sup>2</sup>
<b>Erfolgsrechnung</b>						
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	19 110	19 719	21 160	20 744	21 653
Bruttogewinn	Mio. CHF	8 562	8 632	8 631	8 528	9 274
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	3 747	3 896	3 889	3 958	4 513
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,6	19,8	18,4	19,1	20,8
Betriebsgewinn	Mio. CHF	2 317	2 357	1 749	1 933	2 619
Betriebsgewinn-Marge	%	12,1	12,0	8,3	9,3	12,1
EBITDA	Mio. CHF	4 156	4 332	4 352	4 264	4 988
Abschreibungen und Wertminderungen	Mio. CHF	1 434	1 547	2 150	2 367	1 934
EBIT	Mio. CHF	2 723	2 785	2 202	2 235	3 054
Ertragssteuern	Mio. CHF	588	533	550	449	615
Steuersatz	%	27	25	35	40	28
Konzerngewinn	Mio. CHF	1 619	1 596	1 002	682	1 621
Konzerngewinn-Marge	%	8,5	8,1	4,7	3,3	7,5
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. CHF	1 287	1 272	610	275	1 182
<b>Geldflussrechnung</b>						
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	2 498	2 787	2 643	2 753	3 659
Geldfluss-Marge	%	13,1	14,1	12,5	13,3	16,9
Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit netto						
Konkurrenzfähigkeit netto	Mio. CHF	738	719	790	752	410
Erweiterungsinvestitionen	Mio. CHF	1 020	1 282	803	886	1 182
(Verkauf) Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto						
	Mio. CHF	(35)	(336)	(396)	154	(230)
<b>Bilanz</b>						
Umlaufvermögen	Mio. CHF	7 307	7 590	8 275	8 154	8 512
Anlagevermögen	Mio. CHF	32 378	30 355	32 922	34 400	35 747
Total Aktiven	Mio. CHF	39 684	37 944	41 198	42 554	44 259
Kurzfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	6 923	7 461	8 299	7 695	7 214
Langfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	12 649	11 807	13 665	15 202	15 924
Total Eigenkapital	Mio. CHF	20 112	18 677	19 234	19 656	21 121
Eigenkapital in % der Bilanzsumme		50,7	49,2	46,7	46,2	47,7
Nicht beherrschende Anteile	Mio. CHF	2 682	2 471	2 797	2 827	3 020
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	9 644	9 461	10 325	11 549	11 363
<b>Kapazität, Absatz und Personal</b>						
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	211,4	206,2	209,3	216,0	211,5
Zementabsatz	Mio. t	140,3	138,9	142,3	144,3	136,7
Mineralischer Bindemittelabsatz	Mio. t	4,3	4,1	4,8	5,1	4,1
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	153,1	154,5	158,2	173,0	157,9
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	37,0	39,5	45,3	48,4	45,9
Personalbestand	31.12.	67 584	70 857	76 359	80 967	80 310
<b>Finanzkennzahlen</b>						
Return on equity <sup>3</sup>	%	7,6	7,8	3,7	1,6	6,4
Funds from operations <sup>4</sup> /Nettofinanzschulden	%	31,7	33,4	30,5	26,4	31,3
EBITDA net interest coverage	X	8,6	7,8	6,9	4,2	6,1
EBIT net interest coverage	X	5,7	5,0	3,5	2,2	3,7
Nettofinanzschulden/EBITDA	X	2,3	2,2	2,4	2,7	2,3

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.<sup>2</sup> Wie rapportiert in den jeweiligen Jahren, nicht angepasst aufgrund der Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.<sup>3</sup> Ohne nicht beherrschende Anteile.<sup>4</sup> Konzerngewinn plus Abschreibungen und Wertminderungen.

### Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen

Dieses Dokument kann gewisse zukunftsgerichtete Aussagen zu den Geschäftsaktivitäten, der Entwicklung und der Wirtschaftlichkeit des Konzerns beinhalten. Solche Aussagen können von einer Anzahl von Risiken, Unsicherheiten und anderen wichtigen Faktoren abhängen wie zum Beispiel (1) Wettbewerbsdruck; (2) rechtliche und regulatorische Entwicklungen; (3) globale, makroökonomische und politische Trends; (4) Währungsschwankungen und allgemeine Entwicklung der Finanzmärkte; (5) Verzögerung oder Unmöglichkeit, behördliche Bewilligungen zu erlangen; (6) technische Entwicklungen; (7) rechtliche und behördliche Verfahren; (8) negative Publizität und Medienberichte, welche dazu führen können, dass die tatsächlichen Entwicklungen und Resultate erheblich von den in diesem Dokument gemachten Aussagen abweichen können. Holcim unterliegt keinerlei Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen, zukünftiger Ereignisse oder anderer Gründe anzupassen oder zu ändern.

### Disclaimer

Holcim Ltd publiziert Geschäftsberichte in englischer und deutscher Sprache. Die englische Fassung ist verbindlich.

Holcim Ltd  
 Zürcherstrasse 156  
 CH-8645 Jona/Schweiz  
 Telefon +41 58 858 86 00  
 info@holcim.com  
 www.holcim.com

© 2015 Holcim Ltd

### Termine für die finanzielle Berichterstattung

Generalversammlung	13. April 2015
Ex-Datum	15. April 2015
Ausschüttung	17. April 2015
Resultate zum ersten Quartal 2015	5. Mai 2015
Halbjahresresultate 2015	29. Juli 2015

