

# On the move

## Geschäftsbericht 2013



## **Geschäftsbericht 2013 Holcim Ltd**



Holcim ist eines der führenden Baustoffunternehmen der Welt und verfügt über Aktivitäten auf allen Kontinenten. Mit innovativen Produkten und Services und einem Bekenntnis zu Nachhaltigkeit trägt Holcim zum Erfolg seiner Kunden auf der ganzen Welt bei – als zuverlässiger Partner seit mehr als 100 Jahren. 2013 haben die weltweit rund 70 000 Mitarbeitenden des Konzerns weiter hart daran gearbeitet, die Position von Holcim als ein Marktführer bei Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton weiter zu stärken. Dieser Geschäftsbericht beschreibt spezifische und beispielhafte Projekte, die im Rahmen der 2012 initiierten und für den Erfolg des Konzern entscheidenden Holcim Leadership Journey lanciert wurden. Diese Initiativen und die motivierten Mitarbeitenden dahinter tragen dazu bei, das Ziel einer Erhöhung des Betriebsgewinns um mindestens CHF 1,5 Milliarden bis Ende 2014 zu erreichen – unter der Annahme ähnlicher Marktbedingungen und auf Basis des Jahresabschlusses 2011. Diese Reise durch die Welt von Holcim mit Geschichten aus verschiedenen Themengebieten ermöglicht einen detaillierten Blick in die Vielfalt der Massnahmen, welche die Holcim Leadership Journey ausmachen.

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 gerechnet.

### Kennzahlen Holcim-Konzern

		2013	2012 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	206,2	209,3	-1,4	-0,3
Zementabsatz	Mio. t	138,9	142,3	-2,4	-1,2
Mineralischer Bindemittelabsatz	Mio. t	4,1	4,8	-14,8	-3,8
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	154,5	158,2	-2,4	-0,8
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	39,5	45,3	-12,9	-7,4
Asphaltabsatz	Mio. t	8,9	9,1	-2,0	-0,1
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	19 719	21 160	-6,8	+0,2
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	3 896	3 889	+0,2	+7,0
Betrieblicher EBITDA adjustiert <sup>2</sup>	Mio. CHF	3 896	4 128	-5,6	+0,8
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,8	18,4		
Betriebliche EBITDA-Marge adjustiert <sup>2</sup>	%	19,8	19,5		
Betriebsgewinn	Mio. CHF	2 357	1 749	+34,8	+43,7
Betriebsgewinn adjustiert <sup>2</sup>	Mio. CHF	2 357	2 485	-5,1	+1,1
Betriebsgewinn-Marge	%	12,0	8,3		
Betriebsgewinn-Marge adjustiert <sup>2</sup>	%	12,0	11,7		
EBITDA	Mio. CHF	4 332	4 352	-0,5	
Konzerngewinn	Mio. CHF	1 596	1 002	+59,3	
Konzerngewinn-Marge	%	8,1	4,7		
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. CHF	1 272	610	+108,4	
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	2 787	2 643	+5,4	+12,5
Geldfluss-Marge	%	14,1	12,5		
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	9 461	10 325	-8,4	-4,0
Funds from operations <sup>3</sup> /Nettofinanzschulden	%	33,4	30,5		
Total Eigenkapital	Mio. CHF	18 677	19 234	-2,9	
Personalbestand		70 857	76 359	-7,2	-5,4
Gewinn pro Aktie	CHF	3.91	1.89	+106,9	
Verwässerter Gewinn pro Aktie	CHF	3.91	1.89	+106,9	
Ausschüttung	Mio. CHF	425 <sup>4</sup>	374	+13,6	
Ausschüttung pro Aktie	CHF	1.30 <sup>4</sup>	1.15	+13,0	

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

<sup>2</sup> Unter Ausklammerung der einmaligen Restrukturierungskosten in 2012.

<sup>3</sup> Konzerngewinn plus Abschreibungen und Wertminderungen.

<sup>4</sup> Vorschlag des Verwaltungsrates für eine maximale Ausschüttung von CHF 425 Millionen aus den Kapitaleinlagereserven.

**Wichtigste Kennzahlen in USD (zur Veranschaulichung)**

		2013	2012 <sup>1</sup>	±%
Nettoverkaufsertrag	Mio. USD	21 276	22 602	-5,9
Betrieblicher EBITDA	Mio. USD	4 203	4 154	+1,2
Betrieblicher EBITDA adjustiert <sup>2</sup>	Mio. USD	4 203	4 409	-4,7
Betriebsgewinn	Mio. USD	2 543	1 868	+36,1
Betriebsgewinn adjustiert <sup>2</sup>	Mio. USD	2 543	2 654	-4,2
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. USD	1 373	652	+110,5
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. USD	3 007	2 823	+6,5
Nettofinanzschulden	Mio. USD	10 634	11 284	-5,8
Total Eigenkapital	Mio. USD	20 992	21 021	-0,1
Gewinn pro Aktie	USD	4.22	2.02	+109,0

**Wichtigste Kennzahlen in EUR (zur Veranschaulichung)**

		2013	2012 <sup>1</sup>	±%
Nettoverkaufsertrag	Mio. EUR	16 022	17 548	-8,7
Betrieblicher EBITDA	Mio. EUR	3 165	3 225	-1,9
Betrieblicher EBITDA adjustiert <sup>2</sup>	Mio. EUR	3 165	3 423	-7,5
Betriebsgewinn	Mio. EUR	1 915	1 450	+32,1
Betriebsgewinn adjustiert <sup>2</sup>	Mio. EUR	1 915	2 061	-7,1
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. EUR	1 034	506	+104,1
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. EUR	2 264	2 192	+3,3
Nettofinanzschulden	Mio. EUR	7 717	8 552	-9,8
Total Eigenkapital	Mio. EUR	15 235	15 930	-4,4
Gewinn pro Aktie	EUR	3.18	1.57	+102,7



## Inhalt

Jahresübersicht 2013	8
Aktionärsbrief	12
Interview mit der Konzernleitung	16
<b>Wertorientierte Unternehmensführung</b>	<b>22</b>
Schlüsselfaktoren des Erfolgs	22
Holcim Leadership Journey	28
Organisation und Management	44
Innovation	52
Kapitalmarktinformationen	64
<b>Nachhaltige Entwicklung</b>	<b>69</b>
Umweltengagement und soziale Verantwortung	69
Mitarbeitende	75
<b>Geschäftsverlauf</b>	<b>86</b>
Konzernregion Asien, Ozeanien	86
Konzernregion Lateinamerika	90
Konzernregion Europa	94
Konzernregion Nordamerika	98
Konzernregion Afrika, Naher Osten	102
<b>Corporate Governance</b>	<b>113</b>
<b>Entschädigungsbericht</b>	<b>134</b>
<b>Finanzielle Informationen</b>	<b>145</b>
Finanzieller Lagebericht	145
Konzernabschluss	161
Entschädigung der obersten Führungsgremien	237
Gesellschaftsdaten	248
Holdingabschluss	254
5-Jahres-Übersicht	263

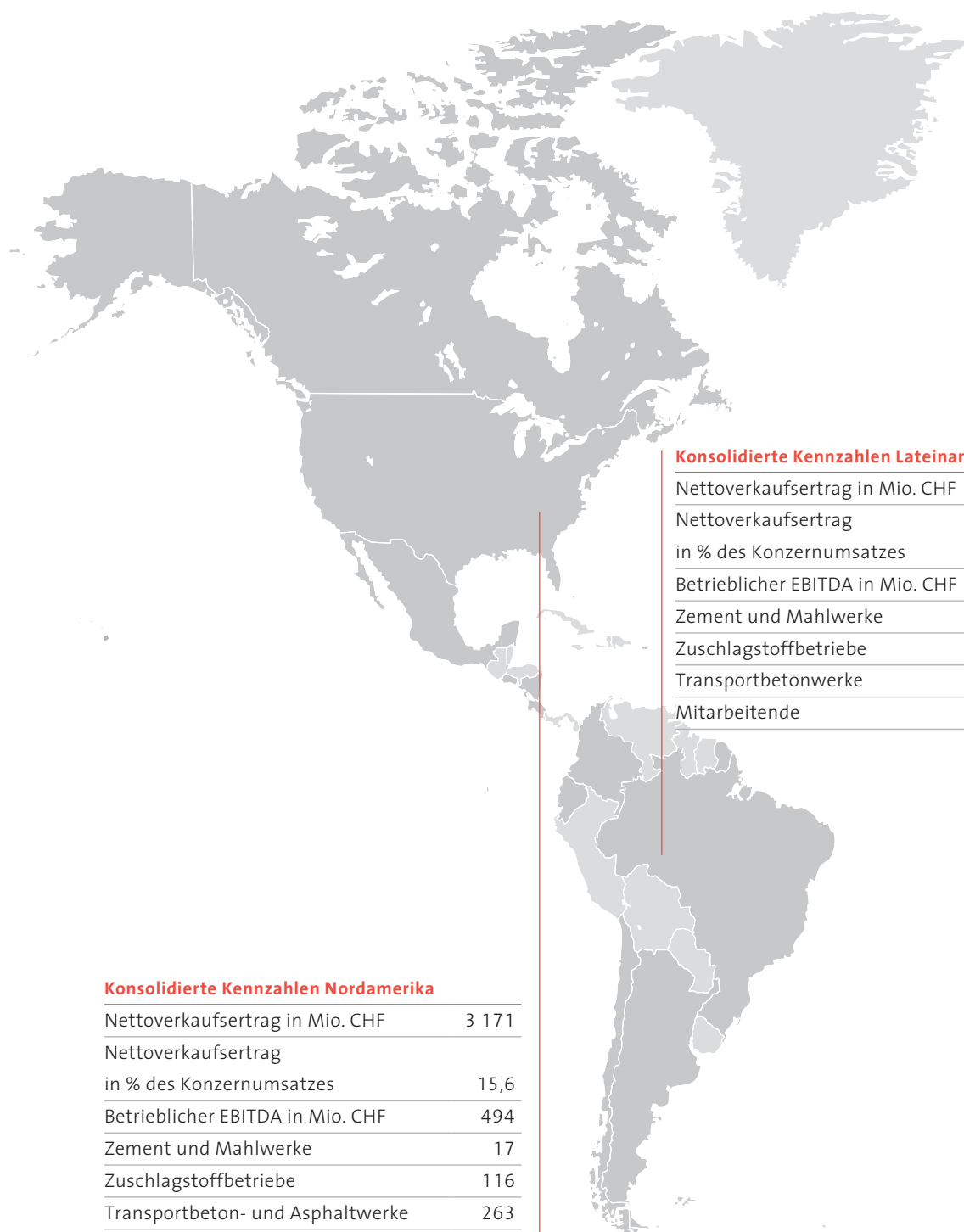
Artikel zum Sonderthema Holcim Leadership Journey sind auf den folgenden Seiten zu finden:  
ab Seite 34: OH&S und Kundennutzen; ab Seite 56: Beschaffungswesen und Logistik;  
ab Seite 78: Energie und AFR; Seite 104: Fixkosten und Investmentkosten

Holcim Ltd  
Corporate Communications  
Markus Jaggi  
Telefon +41 58 858 87 10  
Fax +41 58 858 87 19  
communications@holcim.com

Holcim Ltd  
Investor Relations  
Bernhard A. Fuchs  
Telefon +41 58 858 87 87  
Fax +41 58 858 80 09  
investor.relations@holcim.com



## Höhere betriebliche EBITDA-Marge und Konzerngewinn



**Konsolidierte Kennzahlen Europa**

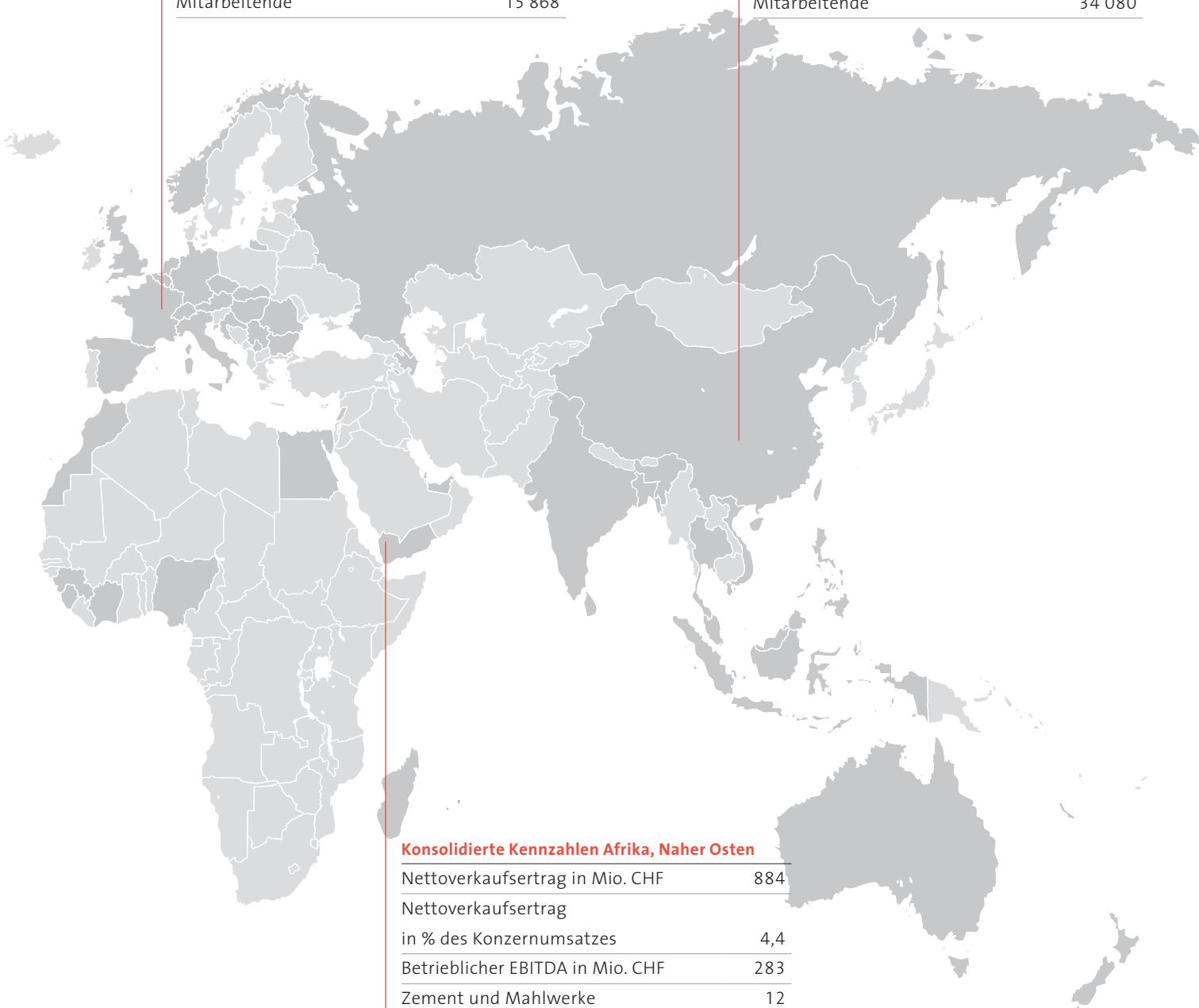
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	5 611
Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes	27,6
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	946
Zement und Mahlwerke	35
Zuschlagstoffbetriebe	203
Transportbeton- und Asphaltwerke	463
Mitarbeitende	15 868

**Konsolidierte Kennzahlen Asien, Ozeanien**

Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	7 282
Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes	35,9
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	1 473
Zement und Mahlwerke	51
Zuschlagstoffbetriebe	84
Transportbetonwerke	320
Mitarbeitende	34 080

**Konsolidierte Kennzahlen Afrika, Naher Osten**

Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	884
Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes	4,4
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	283
Zement und Mahlwerke	12
Zuschlagstoffbetriebe	5
Transportbetonwerke	17
Mitarbeitende	2 128



## 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 Halbfabrikat 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.

### Entwicklung

Die Zementvolumen erreichten 2013 138,9 Millionen Tonnen, ein Minus von 2,4 Prozent. Der Konzern setzte zudem 4,1 Millionen Tonnen mineralische Bindemittel ab. Die Entwicklung wurde insbesondere von geringen Volumina in Asien, Ozeanien beeinflusst. Zudem verzeichneten die Konzernregionen Nordamerika und Afrika, Naher Osten ebenfalls Rückgänge. In Europa war der Zementabsatz im Wesentlichen aufgrund der anhaltend hohen Nachfrage in Russland und Aserbaidschan höher. Lateinamerika verzeichnete Volumina, die sich auf Vorjahresniveau bewegten.

## 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.

### Entwicklung

2013 sanken die Zuschlagstoffvolumina um 2,4 Prozent auf 154,5 Millionen Tonnen. Die Nachfrage nach Schotter, Kies und Sand war in Nordamerika aufgrund einer vorteilhaften Marktentwicklung in den USA höher und in Europa auf Vorjahresniveau. In Asien, Ozeanien waren die Volumina wegen Australiens niedriger. Restrukturierungen von Zuschlagstoffaktivitäten sorgten in Lateinamerika für einen stärkeren Volumrückgang.

## 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 umweltfreundlicher 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.

### Entwicklung

Die Transportbetonlieferungen sanken 2013 um 12,9 Prozent auf 39,5 Millionen Kubikmeter, da viele Konzerngesellschaften ihre Aktivitäten in diesem Segment restrukturierten, um die Profitabilität zu steigern. Alle Konzernregionen verzeichneten in diesem Segment niedrigere Volumina. Die Asphaltverkäufe wurden von geringerer Nachfrage in Kanada und den Vereinigten Staaten beeinflusst, während die Verkäufe in Grossbritannien höher waren. Die konzernweiten Volumina sanken um 2 Prozent auf 8,9 Millionen Tonnen.

### Konsolidierte Kennzahlen Zement 2013

Produktionskapazität in Mio. t	206,2
Zement- und Mahlwerke	142
Zementabsatz in Mio. t	138,9
Nettoverkaufsertrag <sup>1</sup> in Mio. CHF	12 939
Betrieblicher EBITDA <sup>1</sup> in Mio. CHF	3 252
Mitarbeitende	47 179

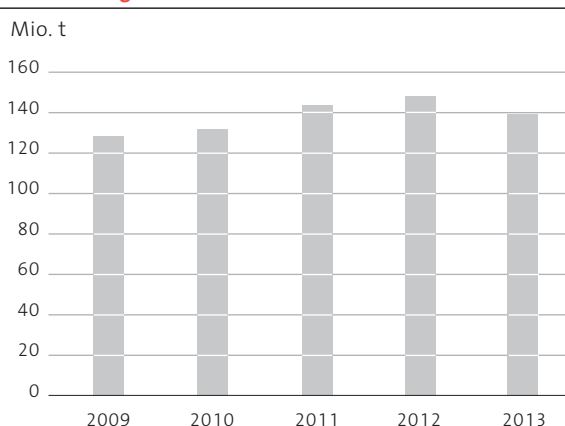
<sup>1</sup> Unter Einschluss aller anderen hydraulischen Bindemittel

### Konsolidierter Zementabsatz 2013 nach Regionen<sup>1</sup>

Asien, Ozeanien	70,3 Mio. t
Lateinamerika	25,0 Mio. t
Europa	26,7 Mio. t
Nordamerika	11,7 Mio. t
Afrika, Naher Osten	7,9 Mio. t

<sup>1</sup> Interregionale Lieferungen -2,6 Mio. t

### Entwicklung Zementabsatz



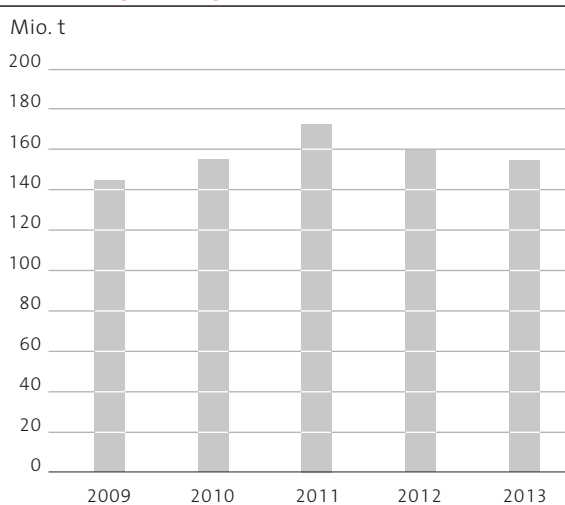
### Konsolidierte Kennzahlen Zuschlagstoffe 2013

Zuschlagstoffbetriebe	426
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	154,5
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	2 428
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	448
Mitarbeitende	5 812

### Konsolidierter Zuschlagstoffabsatz 2013 nach Regionen

Asien, Ozeanien	25,2 Mio. t
Lateinamerika	10,2 Mio. t
Europa	74,1 Mio. t
Nordamerika	42,8 Mio. t
Afrika, Naher Osten	2,2 Mio. t

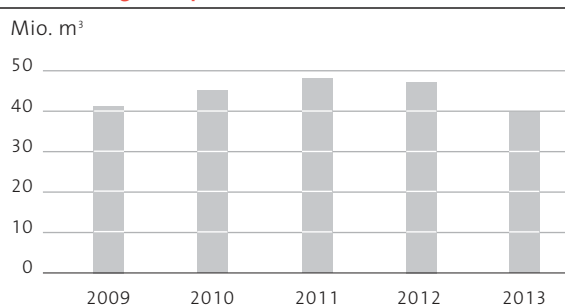
### Entwicklung Zuschlagstoffabsatz



### Konsolidierte Kennzahlen Weitere Baustoffe und Serviceleistungen in 2013

Transportbetonwerke	1 091
Asphaltwerke	91
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	39,5
Asphaltabsatz in Mio. t	8,9
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	6 812
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	195
Mitarbeitende	17 376

### Entwicklung Transportbetonabsatz



Holcim hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 2013 ein solides Ergebnis erwirtschaftet. Trotz schwieriger Marktbedingungen, in deren Folge die Absatzzahlen in allen drei Segmenten unter das Niveau des Vorjahres fielen, legten wegen der konsequenten Umsetzung der Holcim Leadership Journey die betriebliche EBITDA-Marge und der Konzerngewinn zu.

Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Die Expansion der Weltkonjunktur hat im Verlauf des Jahres 2013 nur leicht zugelegt. In Nordamerika kam es zwar zu einem moderaten Wachstum, im Euroraum belastete jedoch die notwendige Bereinigung von Verschuldungsexzessen weiterhin die Nachfrage. Immerhin wurde die Rezession im Sommer überwunden, auch wenn die konjunkturelle Belebung zunächst noch sehr zaghaft ausfiel.

Noch stärker als in zahlreichen fortgeschrittenen Volkswirtschaften verringerte sich die Zuwachsrate der Produktion in den Schwellenländern. Neben den fehlenden Nachfrageimpulsen aus den fortgeschrittenen Volkswirtschaften machte sich bemerkbar, dass sich das zugrunde liegende Wachstumstempo infolge von binnenwirtschaftlichen Problemen verlangsamte. In einer Reihe von Ländern kam es zur Jahresmitte zeitweise zu erheblichen Kapitalabflüssen, weil Investoren angesichts der angekündigten Einleitung einer geldpolitischen Wende in den Vereinigten Staaten die Risiken ihrer Anlagen zu vermindern suchten. Die Ankündigung einer strafferen US-Geldpolitik schickte einige asiatische Währungen – vor allem in Indonesien und Indien – zum Teil deutlich auf Talfahrt.

Vor dem Hintergrund dieser Ereignisse war die Volumenentwicklung bei Holcim in allen drei Segmenten negativ. Der Nettoverkaufsertrag war mit 6,8 Prozent auf CHF 19,72 Milliarden rückläufig. Höhere Preise konnten in verschiedenen Märkten wesentlich schwerer umgesetzt werden als im Vorjahr. Der betriebliche EBITDA wurde vor allem von den Konzerngesellschaften in Indien, Mexiko, Kanada und Brasilien negativ beeinflusst. Holcim erzielte einen stabilen betrieblichen EBITDA von CHF 3,9 Milliarden. Der Konzerngewinn stieg signifikant um 59,3 Prozent auf CHF 1,6 Milliarden, was die Kostenkontrolle in Produktion, Vertrieb und Administration dokumentiert.

### **Holcim Leadership Journey auf Kurs**

Einen wesentlichen Beitrag zum positiven Ergebnis leistete die Holcim Leadership Journey, welche die für 2013 gesetzten Ziele erfüllte. Die verschiedenen Teilprojekte der Holcim Leadership Journey, die besonders ab Jahresmitte an Fahrt gewannen, steuerten zu den Verbesserungen auf Niveau des konsolidierten Betriebsgewinns dieses Geschäftsjahres CHF 943 Millionen bei. Der ROIC vor Steuern stieg von 6,8 Prozent 2012 auf 9,1 Prozent.

Holcim verfügt weiterhin über eine starke Bilanz und ein günstiges Verhältnis von Eigenkapital zu Schulden, wobei die Nettoverschuldung des Konzerns um CHF 864 Millionen auf CHF 9,46 Milliarden sank.

Die Holcim Leadership Journey hat einen besonderen Stellenwert im gesamten Konzern. Daher haben wir ihr in diesem Geschäftsbericht einen besonderen Platz eingeräumt. Anhand konkreter Projekte zeigen wir, wie unsere Mitarbeitenden vor Ort diese anspruchsvolle Reise vorantreiben.

### **Weitere Optimierung der Wertschöpfung angestrebt**

Dank der bestehenden weltweiten operativen Präsenz von Holcim kann der Konzern seine Erweiterungsinvestitionen an ein niedrigeres Niveau anpassen. Wir konzentrieren uns gegenwärtig darauf, die optimale Wertschöpfung aus den Investitionen der vergangenen Jahre zu erzielen. Wir investieren weiterhin, wie die bestehende Pipeline an Projekten etwa in Brasilien, Indien und Indonesien dokumentiert.

### **Geografische Neuausrichtung in Europa**

Um den sich verändernden wirtschaftlichen Begebenheiten Rechnung zu tragen und um für die Zukunft weiterhin gut aufgestellt zu sein, optimiert Holcim seine Präsenz in Europa weiter. Wir planen einige Aktivitäten im Westen Deutschlands zu erwerben, darunter ein Zementwerk, zwei Zementmahanlagen, eine Hüttensandproduktion, mehrere Standorte für Zuschlagstoffe und Transportbetonwerke, und sie mit dem bestehenden Geschäft in Norddeutschland zu verbinden. Teil der Transaktion ist der Verkauf von Holcim Cesko. In Spanien ist beabsichtigt, mit Cemex die Aktivitäten bei Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffen zusammenzulegen. Holcim wird eine Beteiligung von 25 Prozent an der kombinierten Einheit halten. Mit diesen Transaktionen bauen wir unsere Präsenz in Deutschland erheblich aus, gleichzeitig verleihen sie uns in Spanien die nötige Flexibilität. Wir sind zuversichtlich, die erforderlichen Genehmigungen der jeweiligen Behörden zu erhalten.

Auch die Führung des Konzerns wurde weiter gestrafft und Regionenverantwortlichkeiten wurden neu definiert. Die Entwicklung einer neuen Generation von Führungskräften mit breit gefächertem kaufmännischem und technischem Hintergrund sowie mit einem soliden Erfolgsausweis im Bereich Sicherheit am Arbeitsplatz soll somit vorangetrieben werden.

### **Verpflichtung zur Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit charakterisiert bereits seit einiger Zeit die Strategie von Holcim. Aus diesem Grund ist es unser Ziel, langfristige Profitabilität mit ökologischem und sozialem Fortschritt in Einklang zu bringen. Nur durch nachhaltiges Wirtschaften können langfristige Unternehmenswerte generiert werden. Unsere Anstrengungen und

Erfolge auf diesem Gebiet, die wir in einem separaten Umwelt- und Sozialbericht ausführlich darstellen, haben erneut dazu geführt, dass Holcim im Dow Jones Sustainability Index aufgeführt ist. Holcim ist seit elf Jahren sowohl im Dow Jones Sustainability World Index und im Dow Jones STOXX Sustainability Index und gehört auf diesem Gebiet weiterhin zu den führenden Unternehmen der Branche.

#### **Ausschüttung an die Aktionäre**

Wir bleiben unserer Dividendenpolitik treu, ein Drittel des Konzerngewinns vom Anteil der Aktionäre Holcim Ltd an die Aktionäre auszuschütten. Der Generalversammlung schlagen wir Ende April 2014 vor, pro Namenaktie die Ausschüttung um 13 Prozent auf CHF 1.30 zu erhöhen.

#### **Ausblick 2014**

Holcim erwartet, dass die Volkswirtschaften im Jahr 2014 weltweit eine uneinheitliche Entwicklung vollziehen werden. In Europa dürfte es bei den Baumärkten zu einer Bodenbildung gekommen sein und eine moderate Erholung ist absehbar. Gleichzeitig wird erwartet, dass Nordamerika weiterhin von der Fortsetzung der Erholung, vor allem in den USA, profitiert. Auf der anderen Seite dürfte Lateinamerika weiterhin mit Unsicherheiten in Mexiko konfrontiert sein, sollte aber 2014 insgesamt ein kleines Wachstum sehen. Die Region Asien, Ozeanien dürfte wachsen, allerdings in einem niedrigeren Tempo als in den vorherigen Jahren. Afrika, Naher Osten dürfte sich allmählich verbessern.

Holcim geht davon aus, 2014 den Zementabsatz in allen Konzernregionen steigern zu können. Der Absatz von Zuschlagstoffen dürfte unverändert bleiben. Die Zuwächse in Asien, Ozeanien, Europa, Nordamerika und Afrika, Naher Osten dürften von der negativen Absatzentwicklung in Lateinamerika egalisiert werden. Bei Transportbeton wird, mit Ausnahme von Europa und Lateinamerika, ebenso in den meisten Regionen mit einem Zuwachs gerechnet.


Verwaltungsrat und Konzernleitung gehen davon aus, dass 2014 ein organisches Wachstum auf Stufe des Betriebsgewinns erreicht werden kann. Der anhaltende Fokus auf die Kostenbasis in Verbindung mit den zu erwartenden Ergebnissen der Holcim Leadership Journey wird zu einer weiteren Verbesserung der operativen Margen im Jahr 2014 führen.

#### **Dank an Aktionäre, Kunden, Partner und Mitarbeitende**

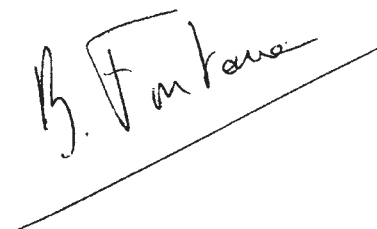
In Holcim steckt viel Tatkraft. Unsere Mitarbeitenden haben mit ihrer Kompetenz und ihrem Engagement geholfen das Unternehmen zu dem zu machen, was es heute ist – ein Branchenführer. Der Einsatz, den unsere Mitarbeitenden bei der täglichen Arbeit zeigen, um die vielfältigen Herausforderungen zu meistern, veranschaulicht, dass unsere Teams in der ganzen Welt unser wichtigstes Gut sind. Dafür möchten wir uns bei ihnen bedanken. Wir möchten diese Gelegenheit nutzen, um uns auch für ihre Grosszügigkeit zu bedanken, die im erneuten Engagement bei der Freiwilligenarbeit im Umfeld von Holcim und bei ihrem Spendenengagement für die durch den Taifun Haiyan in Not geratenen Menschen auf den Philippinen ihren Ausdruck fand. Holcim selbst verdoppelte die Spendensumme der Mitarbeitenden für die letztgenannte Initiative.

Ein grosser Dank geht auch an unsere Kunden, Geschäftspartner und Lieferanten. Wir freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit im Jahr 2014.

Speziell bedanken möchten wir uns bei Ihnen, unseren Aktionären und Aktionärinnen, für Ihre Treue und Ihr Vertrauen im vergangenen Jahr. Wir wünschen uns, dass Sie uns dieses Vertrauen weiterhin schenken. Wir setzen auf Lösungen, um unsere Kunden erfolgreicher zu machen, und wir verpflichten uns, unsere Aktivitäten und unser Kapital einzusetzen, um unseren Aktionären und Aktionärinnen attraktive Renditen zu bieten.



Rolf Soiron  
Präsident des Verwaltungsrates



Bernard Fontana  
Chief Executive Officer

Zürich, im Februar 2014







# „Führung beruht auf Leidenschaft“

Wirtschaftlicher Erfolg, aber auch Glaubwürdigkeit und Reputation eines Unternehmens werden vom Handeln der Unternehmensführung geprägt. Dabei spielt einerseits die Expertise jedes einzelnen eine wichtige Rolle, andererseits wird mit dem Zusammenwirken aller Konzernleitungsmitglieder die Strategie gruppenweit koordiniert und effektiv umgesetzt. Warum Holcim ein lohnendes Investment ist, wie die Strategie hinsichtlich der geografischen Ausrichtung und der Entwicklung der einzelnen Segmente aussieht, wie weltweite Standards eingehalten und die Holcim Leadership Journey umgesetzt werden, dazu geben der CEO und die Konzernleitung auf den folgenden Seiten Antworten.

## **Warum sollte man in die Baustoffindustrie und insbesondere in Holcim investieren?**

**Bernard Fontana:** Insgesamt befinden wir uns in einer vorteilhaften Position: Die Wachstumsaussichten für die Branche sind vielversprechend, und unsere Teams sind bestens aufgestellt, um weltweit zu liefern. Mit seiner starken Präsenz in aufstrebenden und entwickelten Ländern ist Holcim gut positioniert, um von drei Megatrends zu profitieren: Bevölkerungswachstum,

Wirtschaftswachstum und Urbanisierung. Diese Trends werden die Nachfrage nach Zement, Zuschlagstoffen und Beton auch in den kommenden Jahren antreiben.

**Thomas Aebischer:** Wir haben eine der solidesten Bilanzen der Branche und erhalten daher weiterhin Investment-Grade-Ratings. Zwei weitere Faktoren machen die Aktie von Holcim zu einer sehr interessanten Anlage – unser Risikoprofil und unser Bekenntnis zu nachhaltiger Entwicklung. Da wir auf



Roland Köhler, Thomas Aebischer, Bernard Fontana, Andreas Leu, Bernard Terver

fünf Kontinenten – sowohl in Industrieländern als auch in Schwellenländern – vertreten sind, können wir mit der unterschiedlich dynamische Entwicklung der Märkte gut umgehen. Daher ist unser Risikoprofil ausgewogen. Mit unserem weltweiten Fokus auf nachhaltige Entwicklung stärken wir nicht nur unsere Wettbewerbsposition sondern zeigen auch, dass wir Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen. Nachhaltige Entwicklung ist für uns die Berechtigung zum Wirtschaften. Dies ergibt für Holcim ein sehr attraktives Verhältnis von Chancen und Risiken.

**Holcim hat sein Geschäft mit Zuschlagstoffen und Transportbeton in zahlreichen Ländern neu strukturiert und auch Standorte geschlossen. Wie sind die Perspektiven für diese beiden Segmente?**

**Roland Köhler:** Zuschlagstoffe und Transportbeton werden auch in Zukunft wichtige Geschäftsfelder für uns sein. Allerdings führen wir sie natürlich basierend auf dem Mehrwert, den sie generieren – entweder als eigenständige Aktivitäten oder in Verbindung mit

anderen Angeboten in unseren Märkten. Unser Ziel ist es also nicht, in allen Ländern, in denen wir präsent sind, Positionen in allen drei Segmenten aufzubauen oder weiterzuführen. Wir wollen uns vielmehr auf Märkte konzentrieren und Gelegenheiten nutzen, bei denen eine Präsenz in den Geschäftsbereichen Zuschlagstoffe oder Transportbeton wirtschaftlich Sinn ergeben. Wenn wir unseren Kunden massgeschneiderte Lösungen anbieten wollen, bietet ein integriertes Geschäft einen besonders hohen Mehrwert.

**In vielen Märkten müssen Sie mit lokalen Unternehmen konkurrieren, die nur in einem begrenzten geografischen Gebiet aktiv sind. Welche Vorteile hat ein globaler Baustoffanbieter?**

**Andreas Leu:** Lateinamerika ist ein gutes Beispiel dafür, wie wir die Grössenvorteile eines globalen Anbieters nutzen können. Damit sich unsere lokalen Konzerngesellschaften auf das operative Geschäft konzentrieren können, richten wir in Kolumbien ein regionales Shared Service Center ein, in dem die Ver-



Bernard Fontana, Roland Köhler



Ian Thackwray, Bernard Terver, Thomas Aebischer

waltungsaufgaben gebündelt werden. So können wir die Back-Office-Kosten um rund 20 Prozent senken – für einen lokalen Mitbewerber wäre dies nicht möglich.



**Thomas Aebischer:** Wir verfolgen weltweit zahlreiche Initiativen, mit denen wir unsere Skalenvorteile nutzen wollen. Mit unserem LEAPI- Programm etablieren wir ein globales Beschaffungsteam und verfolgen das Ziel der Kostenführerschaft im Einkauf. Hier setzen wir zudem die Grösse unseres Konzerns ein, um bei unseren Lieferanten bessere Bedingungen auszuhandeln. Ausserdem wollen wir das umfangreiche Fachwissen innerhalb von Holcim optimaler nutzen. Wir fördern und ermöglichen den Austausch und die Erweiterung des Wissens auf verschiedene Art und Weise, zum Beispiel durch regionale und globale Konferenzen, technische Zentren oder Standortbesuche. Derzeit führen wir zudem eine neue globale Kooperationsplattform ein. Diese basiert auf Google Apps und bietet allen Mitarbeitenden eine moderne Plattform, über die sie voneinander lernen können, ohne jedes Mal ein Flugzeug besteigen zu müssen.

**Zahlreiche Zementhersteller haben in den letzten Jahren Vermögenswerte veräussert. Ist das ein Anzeichen dafür, dass eine Fragmentierung der Branche einsetzt und sich die Konsolidierungstrends der vergangenen zehn Jahre ins Gegenteil verkehren?**

**Bernard Fontana:** Wir gehen davon aus, dass der Trend zur Konsolidierung anhalten wird. Die Erfahrungen der letzten Jahre und das derzeitige Konjunkturmilieu haben dazu geführt, dass die gesamte Branche im Hinblick auf Akquisitionen zurückhaltender geworden ist. Allerdings hat für Holcim die Wertschöpfung für alle Anspruchsgruppen oberste Priorität. Wenn es Gelegenheiten gibt, die unsere Kriterien – Generierung von Mehrwert, strategischer Fit und eine langfristige Finanzierung, die unser aktuelles Kreditratings sichert – erfüllen, werden wir uns sicher auch an zukünftigen Transaktionen beteiligen. Wir betrachten dieses Thema vor dem Hintergrund der Holcim Leadership Journey und konzentrieren uns weiterhin auf unsere finanzielle Stabilität.

**Insgesamt ist die Holcim Leadership Journey auf gutem Kurs. Die Initiative zum Kundennutzen hat Ihre Ziele jedoch nicht erreicht. Worauf ist das zurückzuführen?**

**Ian Thackwray:** Unsere Vision beim Kundennutzen ist es, das Unternehmen mit der stärksten Kundenorientierung und der höchsten Kundenbindung der Branche zu sein. Daher wollen wir Mehrwert für unsere Kunden schaffen und höhere und nachhaltige Renditen für das Unternehmen generieren. Dieser Prozess erfordert Zeit und wird durch die in manchen



Bernard Fontana, Andreas Leu, Paul Hugentobler

Die Mitglieder der Holcim Konzernleitung und ihre Verantwortlichkeiten\*:

**Bernard Fontana**, Chief Executive Officer (CEO),  
**Thomas Aebischer**, Chief Financial Officer (CFO),  
**Roland Köhler**, Europa ohne UK,  
**Andreas Leu**, Lateinamerika,  
**Paul Hugentobler**, Südasien und ASEAN ohne Philippinen  
 (bis 31. Dezember 2013),  
**Bernard Terver**, Südasien und Afrika, Naher Osten  
 (bis 31. Dezember 2013 verantwortlich für Nordamerika  
 und UK),  
**Ian Thackwray**, Ostasien, Ozeanien und Trading  
 (bis 31. Dezember 2013 verantwortlich für Ostasien,  
 China, Philippinen, Ozeanien und Holcim Trading)

\*Stand 1. Januar 2014

Ländern momentan stagnierende oder sogar rückläufige Bauindustrie noch erschwert. Doch wir sind sicher, dass wir 2014 weiter Fahrt aufnehmen und wir werden verstärkt am Thema Customer Excellence arbeiten.

**Wenn Sie den Konzern umgestalten wollen, dann erfordert dies engagierte und motivierte Mitarbeitende. Wie steht es um die personellen Aspekte der Holcim Leadership Journey?**

**Paul Hugentobler:** Investitionen in unsere Mitarbeitenden sind schon immer ein Kernelement der Unternehmenskultur von Holcim gewesen. Durch die Holcim Leadership Journey wird dies noch verstärkt. Verhaltensänderungen und kultureller Wandel spielen dabei eine entscheidende Rolle, daher konzentrieren wir uns zur Zeit besonders auf die Entwicklung von Führungskräften. Wenn wir dabei richtig vorgehen, können wir ein Umfeld schaffen, in dem alle Mitarbeitenden Erfolg und Freude an der Arbeit haben. Aktuelle Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit zeigen, dass wir bereits in vielerlei Hinsicht gut abschneiden, aber es gibt eindeutig noch Verbesserungsmöglichkeiten.

**Bernard Terver:** Unsere Einkaufsinitiative LEAP! ist ein gutes Beispiel für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. In den letzten Monaten haben Kolleginnen und Kollegen aus den Einkaufsabteilungen von Bratislava bis Manila ein zweistufiges Assessment-Programm durchlaufen. So wurde ermittelt, in welchen Bereichen noch Entwicklungsbedarf besteht. Diese Bereiche wurden dann in individuelle Entwicklungspläne aufgenommen und einzelnen Massnahmen

und Unterstützung für die Mitarbeitenden definiert. Letztlich sorgt dieser Ansatz dafür, dass unser ehrgeiziges LEAP!-Programm von noch besser ausgebildeten Mitarbeitenden umgesetzt wird.

**In einigen Schwellenländern sind uneinheitliche Entwicklungen zu erkennen. Müssen Sie sich in diesen Ländern langfristig auf schwächeres Wachstum einstellen? Welche Auswirkungen hat dies auf die Bedeutung der reifen Märkte?**

**Bernard Fontana:** Im Jahr 2013 wurden wir tatsächlich mit einem geringeren Wachstum in einigen wichtigen Schwellenländern konfrontiert - aber wenn wir uns die Fundamentaldaten anschauen, sind die Aussichten in den Schwellenländern nach wie vor eindeutig positiv. Schätzungen zufolge werden 2050 etwa 9 Milliarden Menschen auf der Erde leben, und die Schwellenländer werden den grössten Bevölkerungszuwachs verzeichnen. Ausserdem wird sich auch die Urbanisierung fortsetzen. Es wird prognostiziert, dass 2050 insgesamt 6,4 Milliarden Menschen in Städten wohnen werden, das entspricht der gesamten Weltbevölkerung des Jahres 2004. Wir verlassen uns aber nicht nur auf das Wachstum in diesen Ländern, sondern konzentrieren uns zudem stark darauf, auch operativ zu den besten zu gehören.

**Ian Thackwray:** Asien ist dabei die Hauptantriebskraft. 2010 lebte dort weniger als die Hälfte der Menschen in Städten. Bis 2050 werden es etwa zwei Drittel sein. Daraus ergibt sich natürlich Bedarf an Baulösungen, sei es für Wohnbauten oder Infrastruktur.



Bernard Fontana



Bernard Terver, Roland Köhler, Thomas Aebischer

**Roland Köhler:** Die reifen Märkte in Europa und Nordamerika werden für uns auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Wir erkennen zum Beispiel allmählich Anzeichen einer Stabilisierung des Wohnimmobilienmarktes in Europa. Ausserdem muss veraltete Infrastruktur repariert oder ersetzt werden. Die OECD geht davon aus, dass bis 2030 USD 53 Billionen an weltweiten Infrastrukturausgaben erforderlich sind – diese Zahl spricht für sich selbst. Ein bedeutender Teil davon wird auf die reifen Märkte entfallen.

**Das regulatorische Umfeld wird für einen global tätigen Konzern immer schwieriger. Wie bringen Sie Ihre globalen Standards mit der erforderlichen Einhaltung aller relevanten Gesetze und Verordnungen in Einklang?**

**Bernard Fontana:** Zunächst sind unsere Standards natürlich mindestens genauso streng wie – wenn nicht sogar strenger als – die jeweils geltenden lokalen Gesetze und Bestimmungen. Daher ist es nicht immer einfach, mit lokalen Mitbewerbern zu konkurrieren. Wir sind jedoch überzeugt, dass es unsere Verantwortung ist, die Werte, die wir als Konzern für richtig halten, mit Nachdruck zu vertreten. Darunter fallen zahlreiche Themen, von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz über Wettbewerbsrecht, Bestechung und Korruption bis hin zur Diskriminierung usw. Wir haben die notwendigen Instrumente, um zu gewährleisten, dass wir unseren Überzeugungen auch gerecht werden. Wir dulden in Compliance-Fragen keinerlei Verstösse. Und wir setzen diese Null-Toleranz-Politik auch durch. Zu den Themen Korruptionsbekämpfung und Wettbewerbsrecht bei-

spielsweise finden regelmässig Pflichtschulungen vor Ort und E-Learnings statt.

**Andreas Leu:** Das Gleiche gilt für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Dieses Thema hat oberste Priorität bei uns. Wir sorgen dafür, dass unsere Mitarbeitenden kontinuierlich dafür sensibilisiert werden und wissen, wie sie sich selbst und andere vor Arbeitsunfällen und Verletzungen schützen können. Nichts kann so dringend sein, als dass Sicherheit deswegen zu kurz kommen darf! Wir verfolgen die Vision eines unfallfreien Arbeitsumfeldes, und das gilt nicht nur für den Hauptsitz. Unsere Mitarbeitenden werden vor Ort an diesem Ziel gemessen, und die Leistungen rund um Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind bei Beförderungen ein wichtiges Kriterium.

**Was können Sie zu China sagen? Wollen Sie Ihre Präsenz dort ausbauen?**

**Ian Thackwray:** Huaxin Cement ist seit 1999 unser strategischer Partner in China. Wir wollen diese Partnerschaft auch in Zukunft weiter stärken. Huaxin festigt nicht nur seine Branchenposition in China, sondern passt sein Geschäftsmodell derzeit an, um sich verstärkt auf Umweltdienstleistungen zu konzentrieren. Ähnliches machen wir mit alternativen Brennstoffen in vielen der Werke von Holcim weltweit. In China ist dieses Projekt jedoch grösser angelegt, denn wir müssen für die Menschen vor Ort, die mehr und mehr in die Städte ziehen, eine nachhaltige Lösung für ihren Abfall finden. Huaxin profitiert bei der Weiterentwicklung seines Abfallentsorgungsgeschäfts von unserer umfassenden Erfahrung in diesem Bereich. China bietet uns zahlreiche Geschäfts-



möglichkeiten in diesem Bereich, denn der Bedarf ist gross und die Entwicklung von Abfallmanagementsystemen steckt noch in den Kinderschuhen.

**Holcim spricht viel über Führung. Was bedeutet gute Führung für Sie?**

**Bernard Fontana:** Beim Thema Führung geht es meiner Ansicht nach im Kern darum, Menschen an Orte zu bringen, die sie bisher noch nicht erreicht haben – und von denen sie sich auch nie hätten träumen lassen, dass sie sie jemals erreichen werden. Darauf beruht die Holcim Leadership Journey, bei der Führungskräfte aus dem gesamten Konzern aufgefordert sind, hier und jetzt neue Möglichkeiten zu erkunden, sich weiterzuentwickeln und neue Führungskräfte mit einem starken Fokus auf Leistung und der Nachhaltigkeit der von uns eingeleiteten Umgestaltung hervorzubringen. Die Botschaft, die ich ihnen immer wieder übermittle, lautet, dass sie trotz all der Herausforderungen, der langen Arbeitstage und der gelegentlichen Rückschläge Freude auf diesem Weg haben sollten. Führung beruht auf

Überzeugung und Leidenschaft und kann nur in einem Umfeld Erfolg haben, in dem Führungskräfte die nötige Freiheit haben, um sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln – jeden Tag und auf allen Unternehmensebenen.

**Bernard Terver:** Die Veränderungen in der Geschäftsleitung, die zu Jahresbeginn in Kraft traten, zeigen, wie viel Bedeutung wir der Entwicklung von Führungskräften und der Nachfolgeplanung innerhalb des Konzerns beimessen. Für mich persönlich, der bereits seit mehr als 30 Jahren bei Holcim ist, ist es sehr beruhigend zu wissen, dass es bei uns so talentierte Kolleginnen und Kollegen gibt, die bereit sind, Verantwortung im Konzern zu übernehmen.

**In den letzten Jahren wurde viel über die Leistungen von Holcim in Bezug auf die Nachhaltigkeit gesprochen, doch in letzter Zeit scheint es um Ihre Bemühungen etwas ruhiger geworden zu sein. Welchen Stellenwert hat nachhaltige Entwicklung derzeit im Konzern?**

**Roland Köhler:** In den letzten Jahren hat sich Holcim in puncto Nachhaltigkeit zu einem Spitzenreiter der Branche entwickelt. Wir wollen auf dieser starken Position aufbauen und unser Engagement für Nachhaltigkeit erneuern. Dabei wollen wir über das operative Geschäft von Holcim hinausgehen und auch unsere Kunden oder Gemeinden mit einbeziehen. Wenn es um Gebäude und Infrastruktur geht, wollen wir einen Lebenszyklusansatz verfolgen. Und zuletzt wollen wir auch über das Thema CO<sub>2</sub> hinaus unser Ressourcenmanagement und den Mehrwert, den wir für die Gesellschaft erwirtschaften, ganzheitlich betrachten.



## Schlüsselfaktoren des Erfolgs

Holcims Unternehmensvision ist es, das Fundament für die Zukunft der Gesellschaft zu legen. Vor diesem Hintergrund beliefert der Konzern weltweit Kunden mit Zement, Zuschlagstoffen, Transportbeton, Betonprodukten, Asphalt sowie verbundenen Serviceleistungen und Lösungen. Holcim unterstützt an 1 750 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, auszubauen. Hieraus resultierend spiegelt die Anlagebasis die Wachstumsentwicklung in der Bauwirtschaft wider, wobei zwei Drittel der Kapazitäten sich in den rasch wachsenden aufstrebenden Märkten Asiens und Lateinamerikas befinden.

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

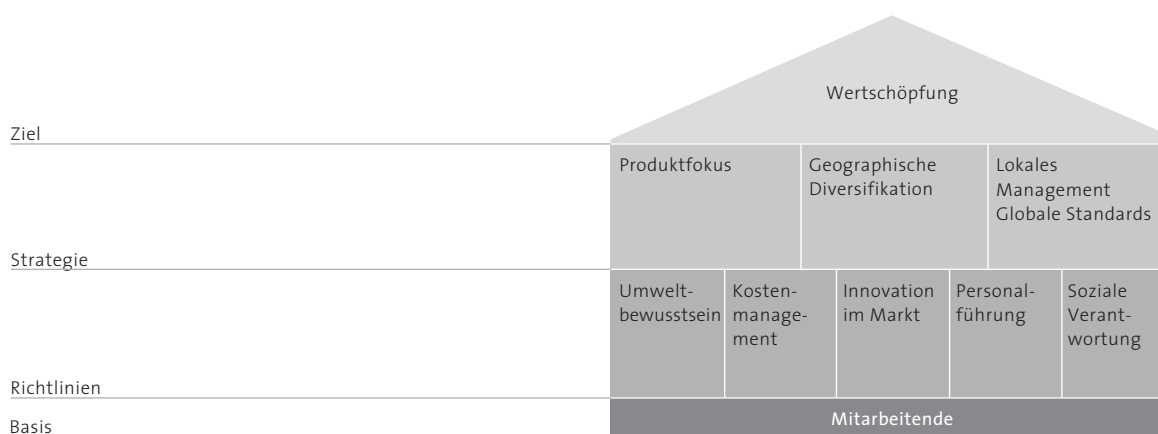
Die Strategie des Konzerns beruht auf drei Erfolgsprinzipien: Konzentration auf das Kerngeschäft Baustoffe, gezielte und breitgefächerte geographische Diversifikation mit konstant optimierter Positionierung in Wachstumsmärkten, und Gleichgewicht zwischen globaler strategischer und lokaler operativer 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 dafür ein gutes Beispiel. Details finden sich im nachfolgenden Kapitel.

### **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 Infrastruktur und Wohnraum. Zudem besteht in weiten Bereichen ein enormer Nachholbedarf, und zwar in quantitativer und 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 verbrauchen und erheblichen Energieaufwand erfordern. In einigen Ländern, insbesondere in reifen Märkten und grossen Agglomerationen, 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 1 750 Standorten tätig, darunter Zementwerke, Zuschlagstoffbetriebe, Transportbetonzentralen, Betonelementwerke, Asphaltanlagen und Plattformen für die Aufbereitung von alternativen Brennstoffen und Rohmaterialien. Die breit abgestützte Präsenz demonstriert den Nutzen eines ausgeglichenen Portfolios zur Stabilisierung des Konzernertrags auch bei Konjunkturschwankungen in einzelnen Märkten.

Über Holcim Trading ist der Konzern führend im internationalen Handel mit Zement, Klinker, mineralischen Bindemitteln und Festbrennstoffen. Holcim Trading offeriert den Konzerngesellschaften eine breite Palette von Handelsdienstleistungen, insbesondere durch die Unterstützung beim Kauf und Verkauf solcher Produkte auf den internationalen Märkten.

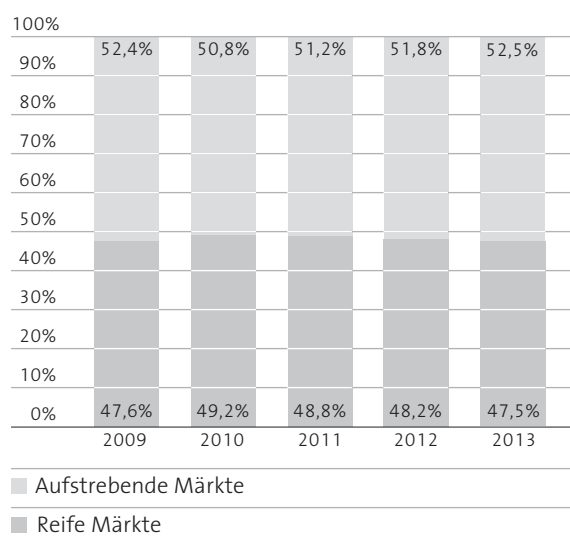
### Gleichgewicht zwischen globaler strategischer und lokaler operativer Führung

Marketing und Vertrieb von Produkten, Serviceleistungen und Lösungen, der Abbau von Rohmaterialien, der Betrieb der Zementwerke und der Vertrieb von Bau-



Mio. CHF	2013		2012	
	Nettoumsatz	Anteil	Nettoumsatz	Anteil
Asien, Ozeanien	7 282	35,9%	8 343	38,2%
Lateinamerika	3 349	16,5%	3 490	16,0%
Europa	5 611	27,6%	5 809	26,6%
Nordamerika	3 171	15,6%	3 276	15,0%
Afrika, Naher Osten	884	4,4%	947	4,3%

#### Nettoumsatz nach reifen und aufstrebenden Märkten



stoffen 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 zwingend weltweit eingehalten werden. Dazu gehören insbesondere auch Regeln zum geschäftlichen Verhalten aller Mitarbeitenden. Das Nichteinhalten des Code of Conduct löst automatisch disziplinarische Massnahmen aus.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz haben oberste Priorität: Konsequenterweise wird die Vision eines unfallfreien Arbeitsumfeldes verfolgt. Die Konzernstabsfunktion Gesundheit und Arbeitssicherheit ist dem Konzern-CEO direkt unterstellt. Holcim betrachtet schwere 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 5,0 zum Ziel gesetzt.

Die wichtigsten Risiken, wie in den „Fatality Prevention Elements“ beschrieben, werden überwacht.

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

**Kundennutzen:** 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 Unternehmenskommunikation und dem Engagement gegenüber den Kunden widerspiegeln. Innovationen sollten den aktuellen Trends und Erwartungen der Kunden angepasst werden.

**Kostenführerschaft:** Holcim visiert für jeden Geschäftsbereich die günstigste Kostenbasis an. Für jeden einzelnen Geschäftsbereich müssen bestimmte Kostenziele definiert werden. Ihre Umsetzung liegt in der Verantwortung der einzelnen Konzerngesellschaften, unterstützt von Konzernstäben und regionalen Servicezentren.

**Permanente Mitarbeiterentwicklung:** Holcim will ein attraktiver Arbeitgeber sein, der Talente und „Top Leader“ anziehen, motivieren und halten kann. Ohne diese Mitarbeitenden kann keine aussergewöhnliche Leistung erzielt und hohe Konzernstandards nicht verwirklicht werden. Deshalb wird den Mitarbeitenden aller Stufen die Möglichkeit zur systematischen internen und externen Aus- und Weiterbildung eingeräumt.

**Nachhaltige Entwicklung:** Lange Planungshorizonte und die Abhängigkeit von natürlichen Rohstoffen machen nachhaltiges Wirtschaften für Holcim zur strategischen Notwendigkeit. Deshalb betrachtet der Konzern auch Umweltschutz und soziale Verantwortung als Teil der übergeordneten Strategie.

**Holcim-Kultur:** Die Werte der Holcim-Kultur gelten konzernweit und werden unter dem Motto „Strength. Performance. Passion.“ zusammengefasst.

### Kontinuierliche Wertschöpfung

Der Konzern will über die Jahre weiter wachsen. Verwirklicht wurde dies bisher sowohl über Akquisitionen als auch über neue oder erweiterte Werke, vor allem in den aufstrebenden Märkten. Mit Hilfe der Holcim Leadership Journey wird der Konzern das Wachstumspotential seiner aktuellen Position ausschöpfen und so die notwendigen Mittel für weiteres profitables Wachstum generieren.

Im Berichtsjahr wurden Kapazitätserweiterungsprojekte im Segment Zement durchgeführt mit einem Plus von insgesamt 1,2 Millionen Tonnen Zement. Anfang des Jahres wurde das Erweiterungsprojekt in Fes, Marokko, abgeschlossen: ein Plus von 0,4 Millionen Tonnen Klinker. Das neue Mahlwerk in La Rochelle, Frankreich nahm Ende des Jahres den Betrieb mit einer Jahreskapazität von 0,6 Millionen Tonnen Zement auf. In Tuban auf Java, Indonesien, macht der Bau des neuen Zementwerks mit zwei zusätzlichen Produktionslinien grosse Fortschritte, und die Inbetriebnahme der Zementmühlen ist schrittweise angelaufen.

Mehrere Projekte werden 2014 fertiggestellt werden und weitere Klinker- und Zementkapazitäten zur Verfügung stellen. In Bangladesch wird die Mahlkapazität im Werk Meghnaghat bei Dhaka um 0,7 Millionen Tonnen Zement hochgefahren. In Ruhunu, Sri Lanka, wird der Ausbau des Mahlwerks mit einer Kapazität von 0,6 Millionen Tonnen Zement abgeschlossen werden. Gleichzeitig wird Cement Australia in Port Kembla in einem neuen Mahlwerk mit einer Jahreskapazität von 1,1 Millionen Tonnen die Produktion aufnehmen. In Tuban wird die erste Ofenlinie Anfang des Jahres vollständig in Betrieb genommen und die Jahresproduktion um 1,6 Millionen Tonnen erhöhen. Bis 2015 wird die zweite identische Ofenlinie in Betrieb gehen und die Jahresproduktion um weitere 1,6 Millionen Tonnen steigern. In Brasilien werden Ende 2014 im Werk

**Zementkapazitätserweiterungen in Millionen Tonnen im Konzern 2014 bis 2016**

<b>Gesellschaft</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Total</b>
Holcim Indonesien	1,6	1,6		3,2
Holcim Bangladesch	0,7			0,7
Holcim Lanka	0,6			0,6
Cement Australia	1,1			1,1
ACC, Indien		2,3		2,3
<b>Total Asien, Ozeanien</b>				<b>7,9</b>
Holcim Brasilien	2,3			2,3
<b>Total Lateinamerika</b>				<b>2,3</b>
Holcim USA			0,3	0,3
<b>Total Nordamerika</b>				<b>0,3</b>
<b>Total Konzern</b>	<b>6,3</b>	<b>3,9</b>	<b>0,3</b>	<b>10,5</b>

Barroso eine Jahreskapazität von 2,3 Millionen Tonnen Zement in Betrieb genommen.

Im Jahr 2015 wird ein grosses Werk mit einer kombinierten Zementkapazität von über 5,1 Millionen Tonnen in Indien den Betrieb aufnehmen. Im Rahmen dieses Projektes wird am Standort Jamul im Bundesstaat Chhattisgarh ein neues Werk ältere Anlagen in Jamul ersetzen. Gleichzeitig wird an diesem Standort die Mühlenkapazität ersetzt. Ein Teil des in Jamul produzierten Klinkers bedient dann das erweiterte Mahlwerk Sindri und die neuen Mahlwerke in Kharagpur und Kanti. Diese kombinierte Kapazitätserweiterung wird die Effizienz von ACC weiter verbessern. In Ecuador betreffen die Kapazitätserweiterungen das Werk Guayaquil, wo die Produktionskapazität bis Ende 2015 um rund 1,4 Millionen Tonnen Klinker angehoben wird.

Mehrere grosse Anlagenerweiterungen sowie Ersatz- und Modernisierungsprojekte wurden eingeleitet und werden bis Anfang 2017 abgeschlossen sein. In Russland wird die Modernisierung des Werks in Volsk mit einer Kapazität von 1,8 Millionen Tonnen Zement abgeschlossen werden. In den USA werden die Modernisierungs- und Optimierungsarbeiten an den Anlagen in Hagerstown bei Washington D.C. und Ada, Oklahoma, abgeschlossen.

### Nachhaltiges Bauen muss wirtschaftlich sein

Baufachleute rund um den Globus zu vernetzen und eine Plattform für den Austausch über nachhaltiges Bauen zur Verfügung zu stellen – dies ist eines der wichtigsten Ziele der Holcim Foundation for Sustainable Construction. Die Stiftung wurde 2003 von Holcim ins Leben gerufen und bleibt ausgesprochen zukunftsgerichtet – so, wie es das nachhaltige Bauen selbst ist.

Die Holcim Foundation schreibt im Dreijahresrhythmus die internationalen Holcim Awards aus. Der Wettbewerb ist zweistufig konzipiert; er zeichnet zunächst in fünf Regionen, anschliessend auf globaler Ebene ökologisch, sozial und ökonomisch herausragende Projekte im nachhaltigen Bauen aus. Gegenwärtig läuft der vierte Wettbewerbszyklus.

Alle drei Jahre findet zudem ein Holcim Forum statt – im Berichtsjahr zum vierten Mal, und zwar am Indian Institute of Technology (IIT Bombay). 400 Vertreter unterschiedlicher Wissenschaften und Branchen aus gegen 40 Ländern loteten gemeinsam das Thema „Ökonomie des nachhaltigen Bauens“ aus. In der weltweiten Wirtschaftskrise richtet sich die Aufmerksamkeit zunehmend auf wirtschaftliche Aspekte. Dabei setzt sich die Erkenntnis durch, dass nachhaltige Entwicklung trotz zusätzlicher Investitionskosten ein beträchtliches wirtschaftliches Potenzial birgt.

Renommierte Fachleute, wie der englische Architekt Sir David Chipperfield, der chilenische Architekt Alejandro Aravena, ETH Zürich-Ökonom Lucas Bretschger und die indische Architektin Brinda Somaya, legten zu Beginn der dreitägigen Veranstaltung ihre Haltung zum Thema des Forums dar. Danach konnten sich die Teilnehmenden für einen von vier Workshops entscheiden und das Thema in Referaten, Diskussionen und geführten Exkursionen vertiefen.

Wenige Städte repräsentieren so viele Aspekte der Ökonomie des Bauens wie Mumbai: Hier steht das grösste und teuerste Privathaus, während viele Bewohner der indischen Metropole um ein Dach über dem Kopf kämpfen. Die Herausforderungen für Mumbais Behörden sind enorm: Es fehlt an Grünraum, Luft und Wasser sind verschmutzt und der Verkehr ist schwer zu bewältigen. Damit bot die Stadt vielfältiges Anschauungsmaterial, um über die „Ökonomie des nachhaltigen Bauens“ nachzudenken. Ein Diskussionpanel und ein Posterwettbewerb für eingeladene Studenten aus allen Kontinenten rundeten das Programm ab.

Zahlreiche Medienberichte über das 4. Internationale Holcim Forum belegen, dass die Tagung Holcim eine hervorragende Gelegenheit bietet, das Engagement für das nachhaltige Bauen einer breiten Öffentlichkeit näher zu bringen und einen wichtigen Beitrag zur Förderung neuer Technologien und Konzepte zu leisten. Die Fachbeiträge zum Thema „Ökonomie des nachhaltigen Bauens“ sind in einem gleichnamigen Buch in englischer Sprache publiziert worden: [www.holcimfoundation.org](http://www.holcimfoundation.org).

## Holcim Leadership Journey

Ziel der Holcim Leadership Journey ist die Steigerung der Rendite des eingesetzten Kapitals nach Steuern (ROIC) auf mindestens 8 Prozent. Dies entspricht einer Steigerung des Betriebsgewinns von mindestens CHF 1,5 Milliarden unter vergleichbaren Marktbedingungen. Damit erwirtschaftet Holcim die Kapitalkosten wieder ganz, verbessert die Bilanz und kann weiteres Wachstum solide finanzieren. Das im Mai 2012 im gesamten Konzern lancierte Programm hat im Jahr 2013 weiter an Dynamik gewonnen. Kumuliert mit den Leistungen aus 2012 erbrachte es einen Gesamtbeitrag von CHF 1,1 Milliarden, führte zu Optimierungen auf allen Ebenen und stützte die funktionale Exzellenz.

Für eine nachhaltige Finanzierung kontinuierlichen Wachstums müssen Unternehmen ihre Kapitalkosten in vollem Umfang erwirtschaften. Darum zielt die Holcim Leadership Journey, die im Rahmen des internen Management Meetings im Mai 2012 präsentiert und gestartet wurde, auf eine stärkere Fokussierung des Konzerns auf den ROIC. Die Wertschöpfung des Konzerns bemisst sich nicht mehr primär am operativen EBITDA, sondern zudem über den ROIC und den Betriebsgewinn.

Das Ziel eines ROIC von mindestens 8 Prozent nach Steuern sollte erreicht werden, und dank entsprechender Massnahmen in verschiedenen Tätigkeitsbe-

reichen wird der Betriebsgewinn verglichen mit dem Basisjahr 2011 und ähnlichen Marktbedingungen um mindestens CHF 1,5 Milliarden verbessert.

Die Holcim Leadership Journey besteht aus einer Kombination von „Top-down“- und „Bottom-up“-Zielen für bestimmte Geschäftsbereiche. Im Vordergrund steht die Verbesserung des Kundennutzens, wie etwa die Optimierungen der Produkte, Serviceleistungen und Lösungen. Darüber hinaus steigern Kosteneinsparungen die Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Seit 2012 wurden weltweit über 3 000 Initiativen auf lokaler, regionaler und globaler Basis gestartet.

Anzahl und Umfang der Programme erforderten die Einrichtung eines Project Management Office, das verantwortlich zeichnet für das zentrale Programmmanagement einschliesslich Monitoring, Berichtswesen und Koordination des weltweiten Informationsflusses mit den jeweiligen Regionen und Konzerngesellschaften. Ziel ist, die Leistung zu optimieren und sicherzustellen, dass die Konzerngesellschaften Zugang zum gesamten Wissen des Konzerns haben und über die entsprechenden Ressourcen verfügen, um das Programm umzusetzen.

#### Stärkung der Ertragskraft und Voraussetzungen

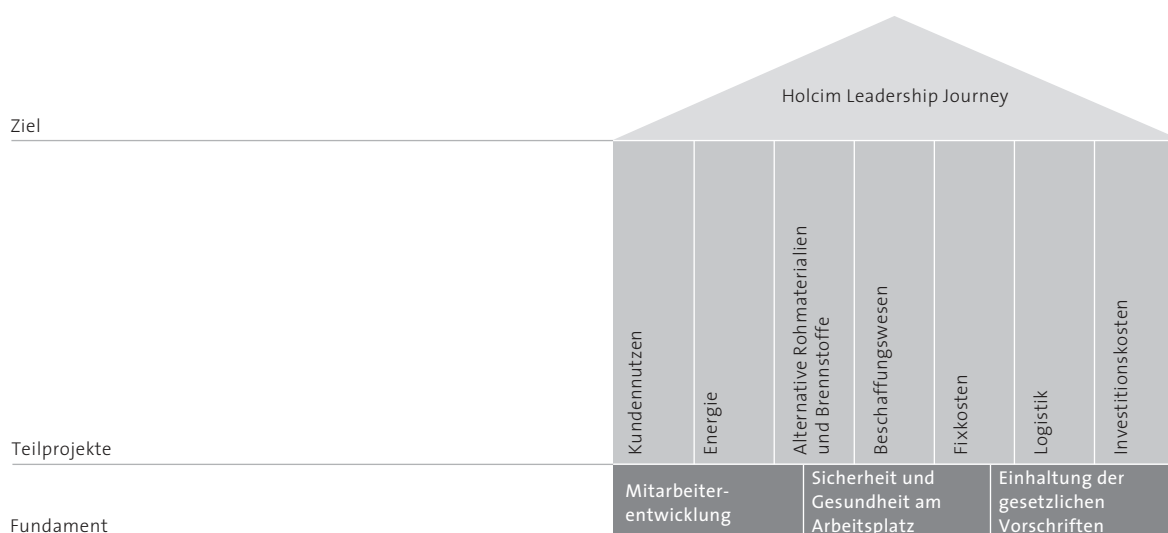
Die zwei Hauptelemente der Holcim Leadership Journey sind Kundenorientierung und Kostenführerschaft. Die Grundvoraussetzungen aller Aktivitäten sind mitarbeiterbezogen, d. h. sie stehen in Zusammenhang mit der fachlichen und persönlichen Entwicklung von Mitarbeitenden und insbesondere Führungskräften. Fortschritte in allen diesen Kernbereichen sind unabdingbar für die Umsetzung der Ertragskraftvorgaben von Holcim sowie für die Generierung der für das weitere Konzernwachstum erforderlichen Mittel. Höchste Prio-

rität haben innerhalb der Holcim Leadership Journey Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, da ein vorbildlicher Leistungsausweis in diesem Bereich als Indikator für Führungs- und Managementqualität gewertet wird. Zur aktuellen Situation im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz wird auf die Seiten 69 und 70 in diesem Bericht verwiesen.

#### Der Kunde im Mittelpunkt

Holcim legt grosses Gewicht auf die konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse und die Schaffung realer Werte für die Kunden. Mit differenzierten Programmen werden Know-how im Kundenmanagement, Produktqualität und Messbarkeit der Leistungserbringung optimiert. Die Marktanalyse, die Markenpflege und die Wertschöpfung für Kunden stehen dabei im Mittelpunkt. Eine klar strukturierte Angebotsdifferenzierung von Holcim wird dazu beitragen, den Marktteilnehmern einen höheren Mehrwert bieten zu können. Holcim betreibt diesen Transformationsprozess mit klarem Fokus auf seine Schlüsselmärkte und setzt parallel hierzu entsprechende Standards

### Das Modell der Holcim Leadership Journey



© Holcim Ltd.

in allen operativen Gesellschaften um. Im Jahr 2013 wurden die Kapazitäten der Konzerngesellschaften geprüft und das Entwicklungspotenzial ermittelt. Permanenter Innovationswille und das Antizipieren von Kundenwünschen auf der Grundlage technologischer und gesellschaftlicher Trends sind äusserst wichtig. Für weitere Informationen wird auf das Kapitel zum Thema Innovation auf den Seiten 52 bis 55 in diesem Bericht verwiesen.

Die Anstrengungen des Transformationsprozesses zeigen sich inzwischen in Form eines finanziellen Beitrags in Höhe von CHF 166 Millionen (in 2013: CHF 135 Millionen).

#### **Kostenreduktion**

Kostenführerschaft ist die zweite Komponente der Holcim Leadership Journey. Potenziale wurden im Energiemanagement, im Bereich der alternativen Roh- und Brennstoffe (AFR), in der Logistik, im Beschaffungswesen und bei den Fixkosten identifiziert. Seit der Implementierung der Holcim Leadership Journey wurde eine Kostenreduktion von insgesamt CHF 935 Millionen erzielt (in 2013: CHF 808 Millionen). Angestrebt wird eine Kostenreduktion von über CHF 1 Milliarde.

**Energiemanagement und AFR:** Das Energiemanagement konzentriert sich auf die Optimierung des Energiemix und die Steigerung der Energieeffizienz in der Produktion, insbesondere bei der Zementherstellung. Dies erfordert zuweilen spezifische Investitionen. Hinzu kommen Massnahmen zur Steigerung des Einsatzes alternativer Brennstoffe und Rohmaterialien. Um die Sicherheit und Umweltverträglichkeit solcher Massnahmen zu gewährleisten, wurde das interne Zertifizierungssystem ACERT (AFR-Zertifizierung) für alle Aufbereitungsplattformen des Konzerns geschaffen. Darüber hinaus hat Holcim das STAAR-Programm lanciert (strategische und technische Beurteilung des AFR-Geschäfts), mit dem eine weitere Optimierung des Einsatzes dieser Stoffe erreicht werden soll.

Auf globaler Ebene gibt es zahlreiche laufende Aktivitäten zum Zwecke einer kontinuierlichen Reduktion des spezifischen Energieverbrauchs, einer Anpassung des Energiemixes sowie einer Optimierung der Energieversorgung. Von der angestrebten Energieeinsparung von insgesamt mindestens CHF 300 Millionen bis Ende 2014 wurde bis heute eine Kostensenkung von insgesamt CHF 227 Millionen erzielt (2013: CHF 187 Millionen).

**Logistik:** Die anvisierten Optimierungen im Logistikbereich werden primär über lokale Initiativen verwirklicht, da die hiermit verbundenen Herausforderungen und Möglichkeiten von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sind. Herkömmliche Elemente wie Netzwerkoptimierung, Transportgeschäft oder Vergabe von Logistikaufgaben an Dritte sind Praktiken, die im gesamten Unternehmen verfügbar sind und gemeinsam genutzt werden. Der Konzern hat die operativen Konzerngesellschaften bei Diagnostikprojekten, Netzwerkoptimierungsmassnahmen und Leistungssteigerungsprojekten unterstützt. Konzernweit wurde für diesen Bereich eine Einsparvorgabe von mindestens CHF 250 Millionen bis Ende 2014 bestimmt. Nachdem sie in 2012 den Weg geebnet

hatten, entwickelten die Initiativen eine grosse Eigen-  
dynamik und leisteten 2013 insgesamt einen Beitrag in  
Höhe von CHF 162 Millionen.

**Beschaffungswesen:** In einer kapitalintensiven Industrie  
wie der Baustoffbranche sind die Kosten im Beschaf-  
fungswesen von strategischer Bedeutung. Holcim ist  
dort, wo es finanziell sinnvoll ist, bestrebt, die Unter-  
nehmensgrösse durch einen stärker zentralisierten  
Einkauf besser auszuspielen. Ziel ist es, den Anteil  
der Ausgaben, die vom Global Category Management  
verantwortet werden von 9 Prozent auf 58 Prozent bis  
Ende 2014 zu steigern. Hierfür wurde ein Transforma-  
tionsprozess initiiert, in dem globale und regionale  
Ausschüsse die Aktivitäten im Beschaffungswesen  
steuern. Das Einsparungspotenzial von mindestens  
CHF 250 Millionen bis Ende 2014 wurde bereits erreicht.  
Der bislang erzielte Beitrag beträgt CHF 251 Millionen  
(in 2013: CHF 203 Millionen).

**Fixkosten:** Die Optimierung der Fixkosten ist bei Holcim  
seit langem ein wichtiges Thema. Die aktuelle Wirt-  
schaftslage erfordert eine weitere Reduktion der  
Fixkosten. Bis Ende 2014 sollen sie um mindestens  
CHF 200 Millionen gesenkt werden. Wesentliche Re-  
strukturierungen wurden bereits 2012 in verschiedenen  
wichtigen Märkten umgesetzt. Mit denen wurde das  
Fundament für die Umsetzung der anvisierten Kosten-  
reduktionen bereits gelegt. Bis jetzt wurden dank  
der Holcim Leadership Journey im Bereich Fixkosten  
Einsparungen in Höhe von CHF 294 Millionen erzielt  
(2013: CHF 255 Millionen).

#### **Total Cost of Ownership (TCO) beim Bau neuer Kapazitäten**

Ein wichtiger Hebel für eine bessere Kapitalnutzung  
ist die Reduktion der Kosten im Rahmen der Bereitstel-  
lung und Nutzung der Produktionsanlagen. Das Ziel  
der Holcim Leadership Journey ist die Senkung der  
Total Cost of Ownership pro neue Kapazitätstonne um  
20 Prozent. Diese Vorgabe wird durch den Einbezug  
neuer Zulieferfirmen, ein verbessertes Vertragsma-  
nagement und die Anpassung unkritischer Anlagen-  
standards erreicht – ohne Einschränkungen bei der  
Produktqualität, Gesundheit und Arbeitssicherheit  
sowie Umweltverträglichkeit. Die aktuell geprüften Pro-  
jekte bestätigen dieses Potenzial.

#### **Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte**

Mitarbeitende und Führungskräfte aller Stufen müssen  
sämtliche Initiativen des Programms umsetzen und  
sind letztlich verantwortlich für den Erfolg der Holcim  
Leadership Journey. Demgemäss bemüht sich Holcim  
um die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das ein durch-  
gängig hohes Leistungsniveau unterstützt. Für weitere  
Informationen wird auf den Abschnitt Mitarbeitende  
auf den Seiten 75 bis 77 verwiesen.

#### **Messung und Steigerung der operativen Leistung**

Holcim misst und vergleicht objektiv die operativen  
Leistungen aller Aktivitätsbereiche des Konzerns und  
strebt systematisch nach Optimierung. Holcim zeich-  
net bereits seit vielen Jahren die Leistungsveränderun-  
gen der Konzerngesellschaften auf, und zwar absolut,  
aber auch im Vergleich zu allen anderen Konzernge-  
sellschaften. Konzernweit gibt es ähnliche Mess- und  
Vergleichssysteme wie im Segment Zement nun auch  
für Zuschlagstoffe und Transportbeton. Sie erlauben  
eine systematische und vergleichbare Nachverfolgung  
der erzielten Fortschritte in Relation zu den definier-  
ten Zielen und ermöglichen so die Identifizierung opti-  
maler Verfahrensweisen, die in der Folge konzernweit  
übernommen werden können.



Steigerung des Betriebsgewinns in Mio. CHF	2012/2013 kumuliert	2013 realisiert	Total per Ende 2014
Steigerung des Kundennutzens	166	135	>500
Kostenführerschaft	935	808	>1 000
Energie und alternative Brennstoffe	227	187	>300
Logistik	162	162	>250
Beschaffungswesen	251	203	>250
Fixkosten	294	255	>200
Gesamtbeitrag zum Betriebsgewinn	1 101	943	>1 500
Zusätzliche Investitionen netto	219	171	100–180

#### Strategisches Portfoliomanagement

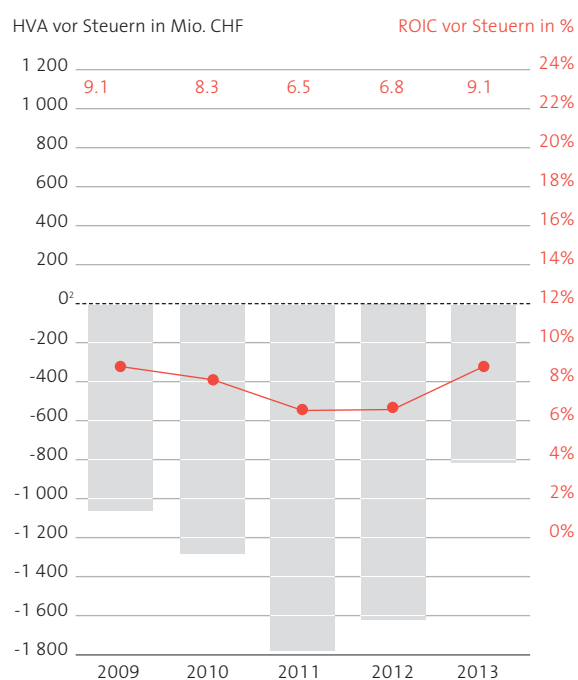
Holcim hat sich zum Ziel gesetzt, seine strategische Präsenz profitabel zu optimieren. Im Rahmen der Holcim Leadership Journey ist der Konzern offen für ein aktives Portfoliomanagement. Die Grösse des operativen Geschäfts laufend an die erwartete langfristige Marktentwicklung anzupassen, ist ständige Aufgabe des Managements in allen Regionen. So wird ein starkes und erfolgreicherer Unternehmen für die Zukunft geschaffen. 2013 hat Holcim sein Portfolio weiter gestärkt: Der Konzern hat den Anteil an Cement Australia auf 50 Prozent reduziert und die Aktivitäten in Neukaledonien veräussert. Zudem gab Holcim die Absicht bekannt, die Präsenz in Europa durch eine Reihe von Transaktionen mit Cemex in Spanien, Deutschland und Tschechien zu optimieren.

#### Segmentspezifische Margenziele

Holcim hat pro Segment spezifische Margenziele für den betrieblichen EBITDA und die Teilprojekte der Holcim Leadership Journey definiert.

Der höhere Aufwand für Rohmaterialien, Transport sowie in einigen Märkten für Energie hat zusammen mit dem schwierigen Marktumfeld die Zementmarge 2013 belastet. Immerhin wogen Preiserhöhungen, Effizienzsteigerungen, die Inbetriebnahme neuer Anlagen mit günstiger Kostenstruktur und die Holcim Leadership Journey die negativen Effekte in gewissem Umfang auf. Per Saldo erreichte die betriebliche EBITDA-Marge im Zement-Segment 25,1 Prozent (2012: 24,3). Bei den Zuschlagstoffen lag die betriebliche EBITDA-Marge bei 18,5 Prozent (2012: 15,6) und im Segment Weitere Baustoffe und Serviceleistungen bei 2,9 Prozent (2012: 1,6).

### 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.

Betriebliche EBITDA-Marge	Ziel	2013	2012
Zement	33%	25,1%	24,3%
Zuschlagstoffe	27%	18,5%	15,6%
Weitere Baustoffe und Serviceleistungen	8%	2,9%	1,6%

### Wertschöpfungsleistung 2013

Die Basis zur Messung des Erfolgs der Holcim Leadership Journey erfolgt über den Betriebsgewinn des Geschäftsjahres 2011 unter Ausklammerung der Einmalbelastungen für Wertberichtigungen. In absoluten Zahlen beträgt der Basis-Betriebsgewinn des Geschäftsjahres 2011 zu Vergleichszwecken CHF 2,193 Milliarden (unter Berücksichtigung der Änderungen im Konsolidierungskreis seit 2011). Die finanzielle Beitrag des Programms beläuft sich seit 2011 auf CHF 1,101 Milliarden. Dieser wurde allerdings zum Teil geschmälert durch negative Marktentwicklungen und Inflation, insbesondere in den Bereichen Dienstleistungen Dritter und Energie in einigen Schwellenländern.

Doch dank der Holcim Leadership Journey stieg die aufgrund der Restrukturierungskosten angepasste Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROIC<sub>BT</sub>) – trotz einiger ungünstiger Marktentwicklungen – im Jahr 2013 um 0,3 Prozentpunkte auf 9,1 Prozent.

Holcim Leadership Journey:  
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

# Safety first

Zwei Beispiele aus Kanada und Libanon zeigen, wie Holcim seine Sicherheitskultur weiter stärkt



**Nick Traber**  
Leiter Gesundheit  
und Sicherheit  
am Arbeitsplatz:

Für uns sind Gesundheit und Sicherheit zentrale Elemente des operativen Geschäfts und damit auch die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg der Holcim Leadership Journey. Kernstück unserer Bemühungen ist die Entwicklung einer starken Sicherheitskultur. Daher messen wir auf allen Führungsebenen des Konzerns dem Aufbau von OH&S-Kompetenzen sowie der Multiplikation von Best Practices besondere Bedeutung bei.



Holcim Libanon überprüft die Sicherheit

Jeder kennt solche Situationen aus seinem eigenen Arbeitsalltag: Man stolpert im Büro über ein Kabel oder läuft gegen einen Stuhl, den ein Kollege versehentlich auf dem Gang stehen gelassen hat. Dies kann im Extremfall zu einem schweren Unfall führen, bleibt aber meist nur ein Ärgernis. Vielen ist klar, dass jemand über diese Gefahr informiert werden müsste, aber es gibt immer etwas anderes zu tun, und schon bald ist der Vorfall wieder vergessen.

Diese Denkweise ist normal und nur allzu menschlich. In einer potenziell gefährlichen Umgebung wie in einem Zementwerk kann sie jedoch verhängnisvoll sein. Solche Beinahe-Unfälle sind oft Anzeichen für gefährliche Zustände, die nicht bemerkt werden. Im jeweiligen Moment mögen sie nicht wichtig erscheinen, aber selbst etwas so vermeintlich Harmloses wie ein Stromkabel, das quer über einen Flur liegt, kann eine erhebliche Gefahr darstellen, denn man kann darüber stolpern oder stürzen. Auch wenn es nicht zu einem Unfall kommt, sollten Mitarbeitende dies natürlich trotzdem melden. So kann die Gefahrenquelle beseitigt werden, bevor ein wirkliches Unglück geschieht.

### **Beinahe-Unfälle**

Vor diesem Hintergrund hat Holcim Libanon das derzeit laufende Programm ins Leben gerufen, mit der Mitarbeitende in den Werken und Büros ermuntert werden, derartige Gefahren zu melden. Diesem sogenannten „Near Miss“-Programm war eine erfolgreiche Kampagne vorausgegangen, die Mitarbeitende darin bestärkte, gefährliche Handlungen oder Bedingungen in Werken zu melden. Diese Kampagne hatte dazu beigetragen, eindeutige Gefahrenquellen zu beseitigen, und hat die Sicherheit in den Werken damit bereits erheblich verbessert. Hinter dem „Near Miss“-Programm stand der Gedanke, noch einen Schritt weiter zu gehen und sich auf die Ursachen solcher Beinahe-Unfälle zu konzentrieren.

Das Programm wurde in vier Phasen unterteilt. In der ersten Phase befragte die Konzerngesellschaft Vorgesetzte und Mitarbeitende, um zu ermitteln, was die Meldung von Beinahe-Unfällen verhinderte. Anschliessend führte die Gesellschaft eine umfassende Sensibilisierungskampagne durch, die sich auf die Verfahren zur Meldung von Beinahe-Unfällen konzentrierte. Während der Dauer des Programms verglich Holcim Libanon die Meldungen über Beinahe-Unfälle mit den tatsächlichen Unfällen und analysierte so die Effizienz des Programms. Ausserdem ermittelte das Unternehmen anhand von Umfragen, wie gut die Unternehmensführung im

Vergleich zu Vorgesetzten und Mitarbeitenden in den Werken und Büros über die Bedeutung der Meldung von Beinahe-Unfällen Bescheid wissen. Das Programm erzielte die gewünschte Wirkung: Die Zahl der gemeldeten Vorfälle stieg deutlich an. Zudem konnte Holcim Libanon unter anderem die Hauptursachen für Beinahe-Unfälle herausfinden und die entsprechenden Abhilfemassnahmen ergreifen.

### **Anerkennung**

Dank des Erfolgs des „Near Miss“-Programms wurde das Unternehmen 2012 mit einem Holcim Occupational Health & Safety (OH&S) Excellence Award ausgezeichnet. Die OH&S Awards wurden eingeführt, um Sensibilisierungs- und andere sicherheitsorientierte Programme bei Holcim konzernweit zu unterstützen und bekannt zu machen. Das Ziel besteht darin, im gesamten Konzern eine starke OH&S-Kultur und -Einstellung zu fördern.

Derartige Auszeichnungen sind eine schöne Art um „gut gemacht“ zu sagen, doch die Motivation hinter den OH&S-Awards ist ernst. Wie andere Industrieanlagen birgt auch ein Zementwerk potenziell Gefahren. Bei Holcim hat Sicherheit oberste Priorität. Um das Ziel eines unfallfreien Arbeitsumfelds zu erreichen, muss vor allem dafür gesorgt werden, dass das Thema Sicherheit in den Köpfen aller fest verankert wird.

Der Fokus liegt auf den Ursachen von Beinahe-Unfällen





Was Mitarbeitende in Trainings lernen, wird vor Ort angewandt

### Eine gestärkte Sicherheitskultur

Genau darum ging es bei einer anderen, ebenfalls mit einem OH&S Excellence Award ausgezeichneten Initiative – dem „Safety Culture-Programm“ der Dufferin Construction Company, die zu Holcim Kanada gehört. Mit diesem Programm sollte der Bereich Arbeitssicherheit optimiert werden, indem alle Mitarbeitende für Sicherheitsfragen sensibilisiert wurden. Ziel des Programms war es, Überzeugungen, Annahmen und Normen im gesamten Unternehmen positiv zu beeinflussen, sowie die direkt betroffenen Mitarbeitenden in die Meldung von Problemen und die Lösungsfindung einzubeziehen.

Grundlage für das Programm war eine Umfrage zur Sicherheitskultur, an der mehr als 500 Mitarbeitende teilgenommen hatten. Das Ergebnis dieser Umfrage bildete die Ausgangsbasis für die Sensibilisierung zur Arbeitssicherheit. Danach stellte Dufferin ein Beratungsteam aus Vertretern der Unternehmensführung und der Mitarbeitenden zusammen. Dieses Team besuchte dann eine spezielle dreitägige Sicherheitsschulung. Gleichzeitig wurden in verschiedenen Bereichen des Unternehmens sogenannte „Grass-Roots-Teams“ (GRTs) gebildet. Diese bestehen aus gewerblichen Mitarbeitenden, die von ihren Kollegen nominiert worden waren. Mitglieder der GRTs nahmen ebenfalls an Schulungen zur Verbesserung der Sicherheitskultur teil. Danach entwickelten sie Aktionspläne und Projekte, um unsichere Praktiken, Verhaltensweisen oder Normen abzuschaffen, die zu Unfällen führen könnten, und um positive Veränderungen herbeizuführen.

Das Programm ist eine erfolgreiche Ergänzung der allgemeinen Sicherheitsbemühungen von Dufferin. Unter anderem dank des verstärkten Bewusstseins für Sicherheitsfragen konnte das Unternehmen die Häufigkeitsrate medizinischer Behandlungen senken und die ohnehin schon niedrige Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen beibehalten.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sind ein zentraler Bestandteil der Holcim Leadership Journey. Die hier vorgestellten Initiativen sind nur zwei Beispiele für viele solcher Programme, die jeden Tag bei Holcim umgesetzt werden. Nicht jedes dieser Programme kann mit einem Preis ausgezeichnet werden, aber sie alle tragen dazu bei, Holcim zu einem sichereren Arbeitsplatz zu machen. Und das ist die wichtigste Auszeichnung von allen.

In Kanada helfen Sicherheitstrainings die Zahl der Unfälle zu reduzieren



Holcim Leadership Journey: **Kundennutzen**

# Kundenwünsche erfüllen

Holcim verhilft seinen  
Kunden zum Erfolg



**Ramit Budhraj**

Leiter Initiative  
Kundennutzen der Holcim  
Leadership Journey:

Einer der wichtigsten langfristigen Erfolgsfaktoren von Holcim ist, dass wir den Kunden immer in den Mittelpunkt stellen. Wir verstärken unsere Bemühungen und konzentrieren uns auf kurzfristige Verbesserungen durch die Weiterentwicklung des Vertriebs sowie durch Margen- und Preismanagement. Gleichzeitig schaffen wir über das Customer Value Management und unsere Marke nachhaltige und langfristig exzellente Leistungen. Der Konzern implementiert verschiedene Initiativen, um die Kundennähe zu erhöhen und den Anforderungen der Kunden noch besser gerecht zu werden. Indem wir wertschöpfende Lösungen und Dienstleistungen anbieten, schaffen wir Mehrwert für unsere Kunden und für Holcim.



Holcim Philippinen hat ein neues Bestell- und Abholsystem eingeführt

## Zwei Projekte in den sehr unterschiedlichen Märkten Schweiz und Philippinen zeigen, wie Holcim Kunden mit wertsteigernden Lösungen unterstützt.

Wenn der neue Roche-Turm – offiziell bekannt unter dem Namen Bau 1 – 2015 in Basel fertiggestellt wird, ist dies in jeder Hinsicht eine beeindruckende Leistung. Mit 41 Stockwerken und einer Höhe von 178 Metern wird er dann das höchste Gebäude der Schweiz sein. Die markante, sich nach oben verjüngende Form wird die Skyline der Stadt maßgeblich prägen. Damit setzt Roche seine lange Tradition qualitativ hochwertiger Industriearchitektur fort. Das Gebäude verfügt über rund 2 000 attraktive Arbeitsplätze und eine erstklassige Infrastruktur. Das Gebäude ist zudem erdbebensicher und befolgt die strengen Schweizer Minergie-Standards für Energieeffizienz. Somit steht es sowohl für Sicherheit als auch für Umweltfreundlichkeit.





Holcim entwickelte einen speziellen Beton und eine individuelle Logistik-Lösung für den Roche-Tower

Besucher werden zweifellos vom äusseren Erscheinungsbild fasziniert sein, aber nur wenige dürften wissen, welche ebenso beeindruckenden technischen Herausforderungen während des Baus zu meistern waren. Dazu gehört die Entwicklung des Betons, der als Hauptbaumaterial dient.

Für ein so grosses und komplexes Gebäude wie den Roche-Turm reicht gewöhnlicher Beton nicht aus. Dies gilt vor allem für die massive Bodenplatte des Fundaments, auf der der Turm steht, sowie für die Kernwände, um die herum der Turm gebaut wird. Gegen die Verwendung normalen Betons spricht die Chemie. Wenn Beton in eine Form gegossen wird und anfängt auszuhärten, wird er heiss. Bei einer grossen Einfüllmenge kann der Temperaturunterschied zwischen der Mitte des Elements und der kühleren Oberfläche zu ernsthaften Problemen wie Rissen führen. Dies muss um jeden Preis verhindert werden. Roche wusste, dass dies nur ein Betonhersteller mit umfassender Fachkenntnis sowie einer hohen Produktionskapazität leisten konnte. Daher wandte sich das Unternehmen an Holcim Schweiz.

#### **Umfassender Service**

Holcim erkannte sofort, dass es bei diesem Auftrag um mehr ging als um die Lieferung grosser Mengen an Spezialbeton. Der Kunde benötigte einen serviceorientierten Partner, um die komplexen Materialherausforderungen zu meistern; einen Partner, der seine gesamte Erfahrung und all sein Know-how einsetzen würde, um echten Mehrwert für das Projekt zu schaffen.

Zu diesem Zweck richtete Holcim Schweiz für das Projekt zunächst ein Key Account Projektmanagementsystem ein. So hat der Kunde einen einzigen Ansprechpartner, über den er leichter mit den verschiedenen am Projekt beteiligten Teams von Holcim interagieren kann. Intern kann Holcim Schweiz die einzelnen Aufgaben dadurch zentral koordinieren. So ist gewährleistet, dass alle beteiligten Bereiche von Holcim – von den technischen Teams über die Produktionsbereiche für Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton bis hin zu den Abteilungen Logistik, Vertrieb, Marketing und Kommunikation – immer auf dem gleichen Informationsstand sind.

#### **Auf die richtige Mischung kommt es an**

Holcim entwickelte daraufhin eine Betonrezeptur für die anspruchsvollen Spezifikationen. Für diesen technischen Balanceakt mussten die Zuschlagstoffe so angepasst werden, dass sie die späteren Eigenschaften des Betons im Sinne des Projekts beeinflussen, also beispielsweise seine Festigkeit nach dem Aushärten und das Wärmeprofil während der Hydratation. In diesem besonderen Fall musste das Team zudem einen kundenspezifischen Zement entwickeln, eine seltene Anforderung bei der Herstellung von Spezialbeton.

Im Labor entwickelten die Experten von Holcim zahlreiche Probemischungen. Diese wurden dann unter Bedingungen getestet, die das Einfüllen in das grösste und damit auch komplizierteste Element der Baustelle simulierten. Bei den Tests wurden eine fortge-

schriftliche Ausrüstung, Softwaremodellierung sowie Prognosetools angewandt. Sie lieferten Festigkeits- und Wärmeprofile für jede Probecharge. Ausserdem wurden Prognosen darüber angestellt, wie sich die jeweilige Mischung langfristig verhalten würde.

Zum Schluss verfügte das Team über eine Mischung, die während der Hydratation nie wärmer würde als 60 Grad Celsius, angesichts der Grösse der Elemente eine relativ niedrige Temperatur, dabei aber eine Festigkeit von 70 Megapascal erreichen konnte, etwa die doppelte Festigkeit von normalem Beton. Ein weiterer Vorteil war die relativ kurze Trocknungszeit dieses äusserst festen Betons. So können die Bauarbeiten rasch vorangetrieben werden, was Zeit und damit Kosten spart. Ein beeindruckender Erfolg.

### **Logistik**

Die nächste Herausforderung bestand darin, diesen Spezialbeton – und andere Baumaterialien, die Holcim bereitstellte – zur Baustelle zu transportieren. Mit einem Auftrag von mehr als 20 000 Tonnen Zement und 100 000 Tonnen Zuschlagstoffen sowie einem Lieferplan, der unter anderem den Transport von rund 1 000 Tonnen Zuschlagstoffen pro Tag vorsah, war dies keine einfache Aufgabe.

Vor allem musste sichergestellt werden, dass Holcim Schweiz über die Kapazitäten für die termingerechte Lieferung der nötigen Volumina verfügte, denn jede Verzögerung würde den Bau aufhalten und die Baukosten erhöhen. Zusammen mit den Zement- und Transportbeton-Teams von Holcim sowie den verschiedenen Werken erarbeitete die Logistik von Holcim Schweiz einen Produktionsplan und Backup-Pläne für den Fall von Problemen im Hauptwerk. Ausserdem erstellte das Team einen massgeschneiderten Logistikplan für den Transport per Bahn und Lkw zu Silos ausserhalb der Stadt sowie für die Lkw-Lieferungen zur Baustelle. So sollte sichergestellt werden, dass das Material immer genau dann verfügbar ist, wenn es benötigt wird.

### **Bedarfserfüllung im grossen und kleinen Stil**

Der Roche-Turm ist ein gutes Beispiel sowohl für ein grosses, komplexes Projekt, bei dem Holcim als Anbieter von Komplettlösungen agierte, als auch für die praktische Umsetzung der Kundennutzen-

Initiative der Holcim Leadership Journey. Die Lösung solcher komplexer Aufgaben unterstreicht das Bekenntnis von Holcim, seinen Kunden zum Erfolg zu verhelfen.

Eine Initiative auf den Philippinen beweist, dass dieses Bekenntnis nicht nur für die Kunden von Holcim gilt, die grosse Mengen an Zement abnehmen. Das Unternehmen widmet sich auch den Bedürfnissen kleinerer Kunden, in diesem Fall der Händler aus dem Bereich Sackzement.

Auf den Philippinen kann die Nachfrage nach Sackzement das Angebot übersteigen, vor allem in den trockenen Sommermonaten zwischen Januar und Juni. Dann kann es sein, dass Händler und Einzelhändler Schwierigkeiten haben, einen genügenden Lagerbestand sicherzustellen. Während der Hochsaison kam es öfter vor, dass Lkw in langen Schlangen Stunde um Stunde vor den Werken von Holcim Philippinen warteten.

Holcim Philippinen erkannte, dass die Situation für seine Kunden alles andere als optimal war. Durch einen wenig berechenbaren Zugang zum Produkt wird die Lagerverwaltung und damit die ausreichende Versorgung der Endabnehmer erschwert. Auch wenn Lkws stillstehen, müssen die Fahrer bezahlt werden und weitere Umsatzchancen gehen verloren. Holcim Philippinen stellte zudem fest, dass Kunden, die das Produkt dringend erhalten wollten, Lkw so oft wie möglich zum Werk schickten, oft ohne angemessene Planung oder Papiere, wodurch die Verzögerungen noch grösser wurden. Obwohl die eigenen Auftragsbücher voll waren, beschloss Holcim Philippinen, etwas zu unternehmen, um seinen Kunden einen verlässlicheren Zugang zum Produkt zu verschaffen.

### **Eine helfende Hand**

Dabei profitierte das Unternehmen davon, dass es seine Kunden bereits sehr gut kannte. Bei einer zuvor durchgeführten umfangreichen Customer-Value-Management-Initiative investierte das Unternehmen viel Zeit und Arbeit, um die Besonderheiten seiner verschiedenen Kundensegmente noch besser kennenzulernen. Es wusste, dass manche Kunden, zum Beispiel Einzelhändler, konstante Lieferungen benötigten, andere dagegen, darunter Bauunter-



Wartezeiten in den Werken auf den Philippinen wurden deutlich verringert

nehmen, eher einen Ad-hoc-Bedarf hatten. Bei Grosskunden gab es diejenigen, die das ganze Jahr hindurch konstante Mengen abnahmen, und andere, bei denen die Bestellungen stark schwankten.

Diese Informationen gaben den Anstoss zu einem neuen Bestell- und Abholsystem, das Holcim Philippinen erfolgreich in einem Pilotprojekt im Werk La Union umgesetzt hat. Das Unternehmen vergleicht das System mit dem Buchungssystem einer Fluggesellschaft. Registrieren können sich diejenigen, die am meisten davon profitieren, in der Regel Kunden mit hohen Bestellmengen. Bei einer Fluggesellschaft wären das die Vielflieger. Über das System können Kunden ihre Bestellungen vorab buchen, vergleichbar mit dem Kauf eines Flugtickets. Damit liegen genaue Informationen vor, wann die Bestellung im Werk fertig sein wird, und Holcim Philippinen garantiert, dass die vereinbarten Mengen auch verfügbar sind.

Dadurch wird die Abholung des Produkts viel einfacher. Zwei Tage, bevor die Bestellung fällig ist, erhält der Kunde eine SMS – analog zur Bordkarte –, in der das Datum, die Check-in-Zeit am Tor und die Schicht bestätigt werden. Gleichzeitig ist dadurch sichergestellt, dass alle relevanten Dokumente in Ordnung

sind, so entfallen Verzögerungen durch falsche Papiere. Wenn der Fahrer ankommt, meldet er sich am Tor an, der Lkw wird gewogen, und dann fährt der Fahrer in den Bereich, in dem die Säcke verladen werden. Bildschirme zeigen den Fortschritt und die genaue „Boarding-Zeit“ an. Bei Fragen können sich die Fahrer an einen Help Desk wenden.

#### **Vorausplanung**

Holcim Philippinen arbeitet ausserdem mit den Kunden proaktiv bei der Kapazitätsplanung zusammen. Bei Grosskunden besprechen Vertriebsmitarbeiter von Holcim den Bedarf für das gesamte Jahr. Ausserdem wenden sie sich jeweils in der letzten Woche eines Monats an die Kunden, die an diesem Programm teilnehmen, um die Bestellungen für den nächsten Monat zu planen.

Sobald die Mengen und Termine vereinbart sind, verpflichten sich beide Seiten dazu, sie einzuhalten. Wenn die Fahrer nicht pünktlich eintreffen, kann auch die Bestellung nicht zeitgerecht bearbeitet werden. Geschieht dies häufig, werden Bussgelder fällig, entsprechend einer Umbuchungsgebühr für ein Flugticket. Wenn jedoch Holcim aus irgendeinem Grund die vereinbarte Menge nicht liefern kann, erhält der Kunde einen Preisnachlass.



Das neue System erleichtert die Abholung der Ware



Sackzement spielt auf den Philippinen eine wichtige Rolle

### Eine lohnenswerte Investition

Natürlich erforderte die Implementierung eines derartigen Systems auch Investitionen. Ein neues IT-System steuert den Auftragsbearbeitungsprozess und konsolidiert Aufträge, um das Unternehmen bei seiner Kapazitätsplanung zu unterstützen. Holcim Philippinen möchte etwa die Hälfte seiner Produktion für die Kunden reservieren, die am neuen Programm teilnehmen. Das Unternehmen hat ausserdem einige Änderungen im Werk vorgenommen: Im Aufenthaltsraum für die Lkw-Fahrer wurden neue Bildschirme installiert, und er wurde komfortabler gestaltet.

Die Investition hat sich gelohnt. Seit der Einführung des Systems haben sich die Wartezeiten um durchschnittlich 25 Prozent verringert. Daraus ergeben sich für Kunden, die regelmässig kaufen, reale Effizienzsteigerungen und Einsparungen. Holcim Philippinen profitiert von einer besseren Kapazitätsplanung, stärkerer Kundenbindung und der Festigung seiner Reputation als kundenorientierter Anbieter. Die Ergebnisse sind sehenswert. Holcim Philippinen geht davon aus, seine Marktposition verbessert zu haben, während das Preisniveau gehalten wurde – und das, trotz neuer Konkurrenz.

So wie bei der Lösung für den Roche-Turm ist auch dieses neue System, das nun in allen anderen Werken auf den Philippinen eingeführt wird, ein konkretes Beispiel dafür, wie Holcim seinen Kunden zum Erfolg verhilft. Die Anforderungen mögen hier anders gewesen sein als bei dem Projekt für Roche, aber der Einsatz für den Kundennutzen und der Ansatz waren derselbe. Bei einem der Schwerpunkte der Holcim Leadership Journey, dem Kundennutzen, geht es darum, das Geschäft des Kunden zu verstehen, seine Sorgen und Anliegen ernst zu nehmen und, wie Holcim Schweiz und Holcim Philippinen gezeigt haben, Kunden mit allen Kräften zum Erfolg zu verhelfen.

## Organisation und Management

### Holcim stärkt oberes Management weiter

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

Die Corporate Governance von Holcim bezweckt die Förderung einer transparenten und nachhaltigen Wertschöpfung durch die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten, Leitungs- und Organisationsprozesse, Performance-Überwachung und Entscheidungen zu strategischen Grundsätzen und Kontrollen. Die Glaubwürdigkeit und Reputation des Konzerns beruhen auf dem Vertrauen von Anlegern, Regulierungsbehörden, Geschäftspartnern, der breiten Öffentlichkeit sowie den Mitarbeitenden. Daher wird die Corporate Governance von Holcim aktuellen Entwicklungen bei Bedarf angepasst.

Die Leitlinien der Corporate Governance von Holcim sind auf den Seiten 113 bis 133 beschrieben.

Im Jahr 2013 gab es verschiedene Änderungen in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates:

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen wurde an der ordentlichen Generalversammlung in den Verwaltungsrat von Holcim Ltd gewählt. Sie ist dänische Staatsbürgerin und 1965 geboren. Bis Ende 2013 war sie zusätzlich als CEO von Maersk Tankers, Kopenhagen, tätig und übernahm ab 1. Januar 2014 die Position des CEO von Damco, einer weiteren Gesellschaft der A.P. Møller-Maersk Gruppe. Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen besitzt einen Master in Business Economy der Universität Aarhus.

Ebenfalls in den Verwaltungsrat gewählt wurde Anne Wade, amerikanische Staatsbürgerin, geboren 1972. Sie war von 1995 bis 2012 als Senior Vice President und Director bei Capital International mit Sitz in London tätig. Anne Wade ist derzeit Mitglied des Stiftungsrates der FB Heron Foundation in New York. Sie besitzt einen BA der Harvard University und einen Master of Science der London School of Economics.

Verwaltungsratsmitglied Beat Hess wurde an der Generalversammlung 2013 für eine weitere Amtszeit bestätigt. Rolf Soiron, Präsident des Verwaltungsrates, wurde zur Wiederwahl vorgeschlagen und bleibt ein weiteres Jahr im Amt, um eine reibungslose Übergabe an den künftigen Präsidenten sicherzustellen.

### Verwaltungsrat

#### Rolf Soiron

Präsident des Verwaltungsrates,  
Vorsitzender Governance &  
Strategy Committee

#### Beat Hess

Vizepräsident des Verwaltungsrates

#### Erich Hunziker

Vizepräsident des Verwaltungsrates,  
Vorsitzender Nomination &  
Compensation Committee

#### Alexander Gut

Vorsitzender Audit Committee

#### Adrian Loader

#### Andreas von Planta

#### Wolfgang Reitzle

#### Thomas Schmidheiny

#### Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen

#### Dieter Spälti

#### Anne Wade

#### Sekretär des Verwaltungsrates

Peter Doerr

### Konzernleitung

#### Bernard Fontana

Chief Executive Officer,  
Nordamerika und Grossbritannien

#### Thomas Aebischer

Chief Financial Officer

#### Roland Köhler

Europa ohne Grossbritannien

#### Andreas Leu

Lateinamerika

#### Bernard Terver

Südasien und Afrika, Naher Osten

#### Ian Thackwray

Ostasien, Ozeanien und Trading

### Länderbereichsleitung

#### Horia Adrian

#### Daniel Bach

#### Javier de Benito

#### Alain Bourguignon

#### Urs Fankhauser

#### Onne van der Weijde

#### Kaspar E.A. Wenger

### Corporate Functional Management

#### Urs Bleisch

#### Jacques Bourgon

#### Xavier Dedullen

#### Aidan Lynam

### Revisionsstelle

Ernst & Young AG

### Managementstruktur

Siehe Organigramm Seiten 50  
und 51.

### Mutationen

Siehe auch Corporate Governance  
Seite 113 ff.

Stand  
15. Februar 2014

Die Konzernleitung  
von links nach rechts:  
Bernard Terver,  
Roland Köhler,  
Thomas Aebischer,  
Bernard Fontana,  
Andreas Leu,  
Ian Thackwray



Die Geschäftsleitung wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2014 wesentlich gestrafft:

Bernard Terver, Mitglied der Konzernleitung von Holcim und zuvor für Nordamerika und Grossbritannien zuständig, hat die Verantwortung für Afrika, Nahen Osten sowie Südasien, d. h. Indien, Sri Lanka und Bangladesch, übernommen. Mit seiner langjährigen Erfahrung in der Zementbranche und seiner nachweislichen Kompetenz in den Bereichen finanzielle Performance sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ist Bernard Terver bestens geeignet, die für Holcim in dieser Region anstehenden Herausforderungen zu bewältigen (biographische Daten siehe Seite 130).

Onne van der Weijde (biographische Daten siehe Seite 132) bleibt Länderbereichsleiter Indien und ist Bernard Terver unterstellt.

Javier de Benito (biographische Daten siehe Seite 131) bleibt Länderbereichsleiter Afrika, Naher Osten und rapportiert an Bernard Terver.

Konzernleitungsmitglied Ian Thackwray übernimmt die Verantwortung für Ostasien, Ozeanien und Trading. Mit diesem Schritt können durch eine intensivere Zusammenarbeit bedeutende regionale Synergien genutzt werden (biographische Daten siehe Seite 130). Er wird unterstützt von Daniel Bach (biographische Daten siehe Seite 131) als Länderbereichsleiter Südostasien.

Konzernleitungsmitglied Paul Hugentobler, Mitglied der Konzernleitung von Holcim und verantwortlich für Südasien und ASEAN ohne Philippinen, ist nach Erreichen des gesetzlichen Rentenalters im Februar 2014 in den Ruhestand getreten. Er war seit 1. Januar 2014 als Berater des CEO von Holcim Ltd tätig. Bis dahin stellte Paul Hugentobler, der eine entscheidende Rolle beim Aufbau der Präsenz in Asien übernommen hat, einen reibungslosen Übergang in die neue Struktur sicher. Verwaltungsrat und Konzernleitung von Holcim möchten Paul Hugentobler für seinen umfassenden und vielschichtigen Beitrag zum Erfolg des Konzerns danken (biographische Daten siehe Seite 129).

Alain Bourguignon (biographische Daten siehe Seite 131) wurde zum Länderbereichsleiter Nordamerika und Grossbritannien und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd ernannt. Er rapportiert an den CEO von Holcim Ltd.

Thomas Aebischer (biographische Daten siehe Seite 129) hat zusätzlich die Verantwortungsbereiche Investor Relations und Risk Management übernommen.

Die Aufgabenbereiche der Konzernleitungsmitglieder Roland Köhler, verantwortlich für Europa ohne Grossbritannien, und Andreas Leu, verantwortlich für Lateinamerika, bleiben unverändert.

**Führungsverantwortung in Linie und Fachbereichen**

Holcim setzt auf flache Hierarchien und klare Kompetenzregelungen, sowohl auf Konzernstufe 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 in rund 70 Ländern 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, der Regionen sowie der Länder und Standorte werden regional durch Servicecenter und weltweit durch zentrale Konzernstäbe unterstützt. Im Berichtsjahr wurden diese Funktionen im Zusammenhang mit der Holcim Leadership Journey (siehe Seiten 28 bis 33) noch stärker auf die Mehrwertgenerierung des Gesamtkonzerns ausgerichtet. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen lokaler Kompetenz und angemessener Unterstützung respektive Intervention seitens der Konzernzentrale ist eine Daueraufgabe.

In diesem Zusammenhang wurde per 1. Januar 2013 eine „Industrial Franchise Fee“ eingeführt. Sie vereinfacht die Zusammenarbeit zwischen den Konzerngesellschaften und den relevanten Konzernstäben. Spezielles Augenmerk gilt der besseren Fokussierung der zentralen Ressourcen auf betriebliche Optimierungen und die Stärkung des Kundennutzens. Alle Konzernstäbe, die in diesen Bereichen tätig sind, wurden ab Jahresbeginn 2013 in der Holcim Technology Ltd zusammengefasst. Die restlichen Konzernstäbe firmieren neu unter Holcim Group Services Ltd.



### **Wertsteigerung in einem kompetitiven Umfeld**

Die Wertsteigerung muss verschiedenen grundlegenden Regeln und Prinzipien folgen. Aus diesem Grund haben der Verwaltungsrat und die Konzernleitung einen Code of Conduct erarbeitet, in dem das von allen Mitarbeitenden erwartete Geschäftsverhalten definiert ist. Unter anderem fordert der Code of Conduct strikten Respekt der geltenden Wettbewerbs- und Antikorruptionsregeln. Holcim verfolgt diesbezüglich eine Null-Toleranz-Politik. Es wurden Massnahmen eingeführt, um sicherzustellen, dass die Konzerngesellschaften das betreffende anwendbare Recht und die entsprechenden Vorschriften einhalten. Hierzu zählen ein zentral koordiniertes Schulungsprogramm und ausformulierte Anleitungen zum Geschäftsverhalten, die mit dem modernen Wettbewerbs- und Antikorruptionsrecht im Einklang stehen. Schulungsprogramm und Unterlagen werden laufend den neuesten Entwicklungen im Wettbewerbs- und Antikorruptionsrecht angepasst.

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

Eine Nichtbeachtung 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**

Das Business Risk Management unterstützt Verwaltungsrat, Konzernleitung und die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften. Es soll zur frühzeitigen Erkennung bedeutender Risiken – aber auch Chancen – beitragen. Im Fokus stehen Risikotypen verschiedenster Natur, intern wie extern, im strategischen, operativen und finanziellen Bereich. Neben den Konzerngesellschaften werden Konzernleitung und Verwaltungsrat in die Beurteilungen einbezogen.

Erkannte Risiken werden bewertet, Gegenmassnahmen vorgeschlagen und stufengerecht umgesetzt. Das Risikoprofil des Konzerns wird sowohl „Top-Down“ als auch „Bottom-Up“ evaluiert. Dem Verwaltungsrat wird regelmässig Bericht über wichtige Erkenntnisse der Risikoanalyse und über die getroffenen Massnahmen erstattet (siehe auch Seiten 120 und 121).

### Die interne Revision als wichtiges Kontrollinstrument

Die interne Revision ist eine unabhängige Instanz. Sie untersteht direkt dem Vorsitzenden des Audit Committee und berichtet dem Audit Committee regelmässig. Sie beschränkt sich nicht nur auf Finanzielles, sondern überwacht auch die Einhaltung externer und interner Richtlinien.

Besondere Aufmerksamkeit gilt der Wirksamkeit der internen Steuerungs- und Kontrollsysteme. Dazu gehören:

---

Prüfung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der finanziellen und operativen Informationen

---

Prüfung der Kontrollsysteme zur Einhaltung interner und externer Richtlinien wie Pläne, Verfahren, Gesetze und Verordnungen

---

Prüfung der Sicherstellung des Betriebsvermögens

---

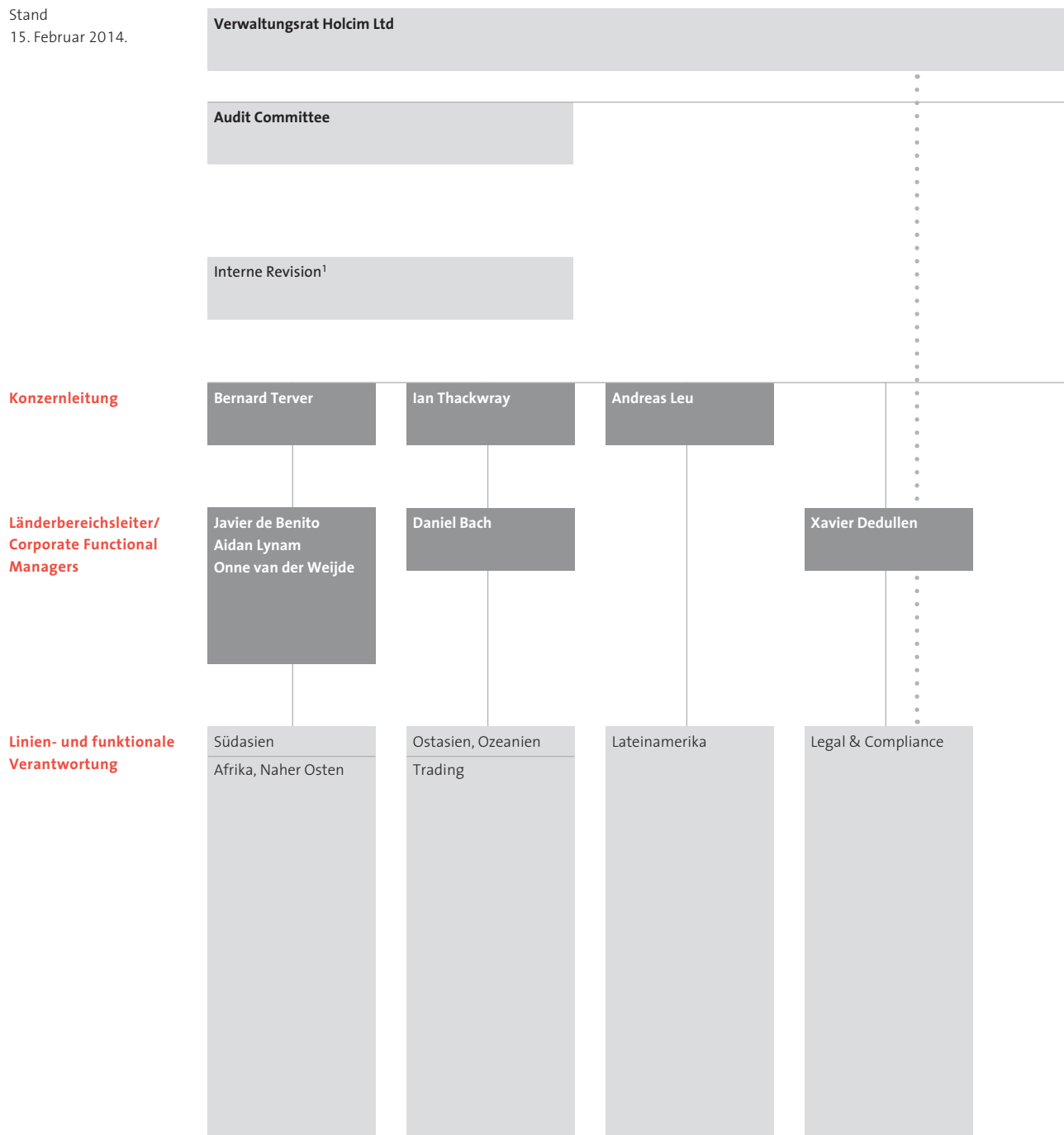
### Ausrichtung auf gemeinsame Ziele

Leistungen werden systematisch gemessen. Die Entschädigungssysteme sollen die Führungskräfte zu überdurchschnittlichem Einsatz und hohen Leistungen motivieren. Für die oberen Führungskader besteht ein einheitliches, variables Entlöhnungssystem. Dabei werden nicht nur finanzielle Zielsetzungen, sondern auch individuelle Ziele in die Salärberechnung einbezogen (siehe auch Entschädigungsbericht auf den Seiten 134 bis 144). 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 Erfordernissen aus 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  
15. Februar 2014.

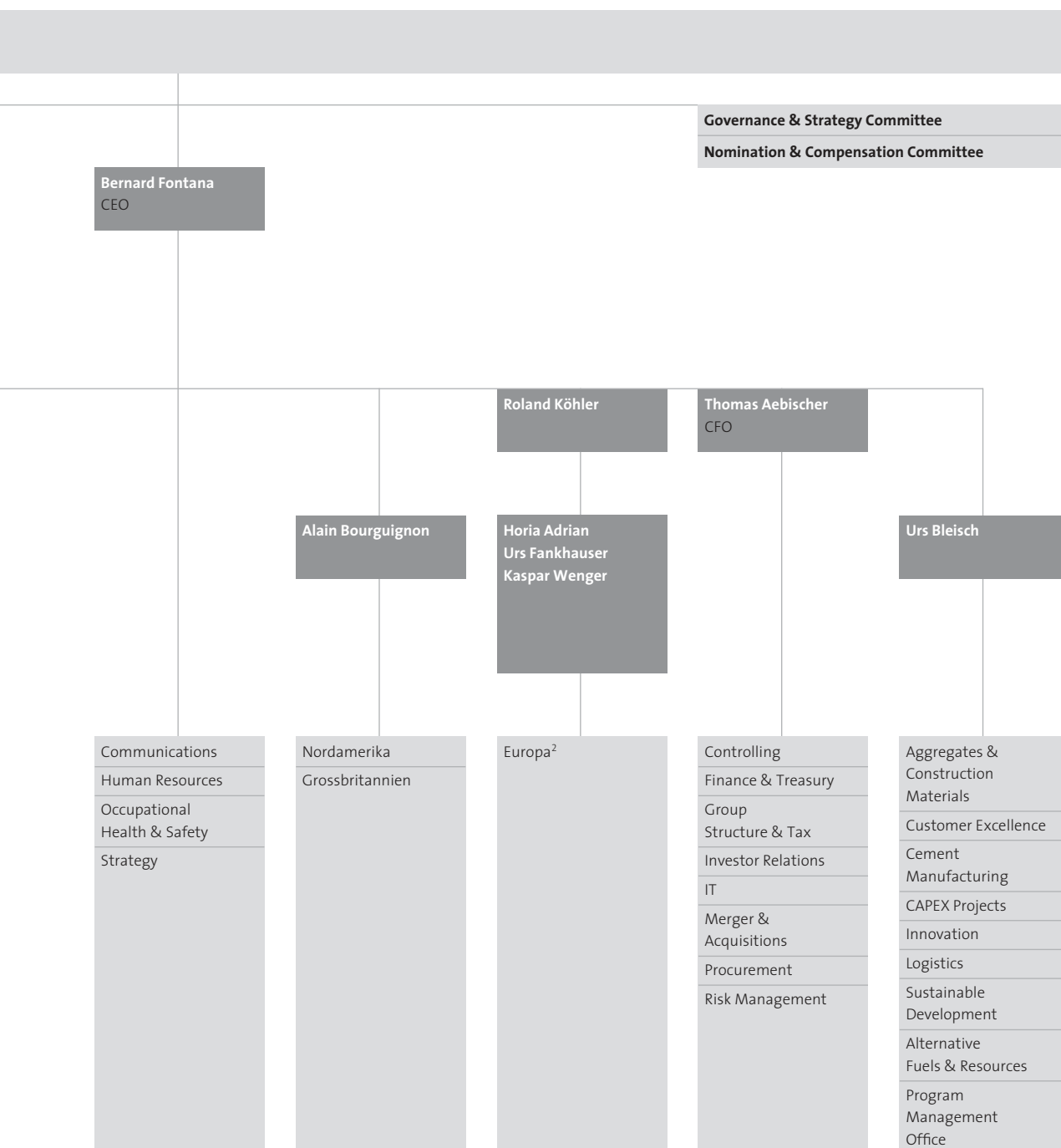


<sup>1</sup> Interne Revision ist dem Vorsitzenden des Audit Committee unterstellt.

<sup>2</sup> Ohne Grossbritannien.

Paul Hugentobler ist Berater des CEO.

Corporate Functional Manager Jacques Bourgon ist Berater des CEO.



## Innovation

Ressourcenmanagement, Urbanisierung, Klimawandel – die Welt verändert sich immer schneller und damit auch die Anforderungen der Kunden und der Gesellschaft.

Mit Innovationen lassen sich neue Lösungen entwickeln, um die Anforderungen des Marktes zu befriedigen.

In den Konzerngesellschaften von Holcim und bei Holcim Technology and Services (HTS) werden eine Vielzahl verschiedener Innovationen entwickelt. Sie stärken die Position von Holcim im Bereich der hochwertigen Baustoffe. In Zusammenarbeit mit den Kunden verbessern Innovationen das Produktangebot, ermöglichen die Entwicklung integrierter Markt-lösungen und die kontinuierliche Steigerung der Produktionseffizienz. Wirkliche Innovationen machen aus dem Produkt Baustoff eine Lösung, die dem Kunden entscheidenden Mehrwert bietet.

Gebäude sind direkt oder indirekt verantwortlich für weltweit rund 40 Prozent der CO<sub>2</sub> Emissionen, 50 Prozent der Abfallproduktion und mehr als 35 Prozent des Energieverbrauchs. Aus diesem Grund bietet ein nachhaltiger Lebenszyklus von Gebäuden grosses Innovationspotential - etwa durch emissionsarme Materialien, wiederverwertete Ressourcen oder Energieeinsparungen.

Die Multiplikation erfolgreicher Lösungen ist zugleich eine wichtige Herausforderung als auch eine Chance. Durch diese Multiplikation wird vermieden, dass das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden muss, und es lässt sich schneller eine Kapitalrendite erzielen.

### **Open Innovation-Partnerschaften**

Ein weiterer wesentlicher Faktor für Innovationserfolg ist Open Innovation. Da sich Innovationen an Schnittstellen ergeben, hat Holcim immer mit innovativen Partnern zusammen gearbeitet, die bereit sind, den Status Quo in Frage zu stellen. Dank der Kombination aus fundierten Kenntnissen bei der Herstellung von Baustoffen und dem Fachwissen ausgewählter Partner können laufend neue Lösungen für sich ändernde Anforderungen entwickelt werden.

Holcim arbeitet eng mit ausgewählten Forschungsinstituten und Ausrüstungs- und Technologieanbietern zusammen. Ein weltweites Partnernetzwerk führender Universitäten, darunter die ETH Zürich und das MIT, sorgt dafür, dass Holcim immer über neue Entwicklungen auf dem Laufenden ist und Grundlagenforschung in die Entwicklung praktischer Marktangebote einfließen lassen kann. Open Innovation stärkt Holcim bei der Umsetzung schneller und intelligenter Lösungen.

### 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

#### Fokus auf sechs Innovationsfelder

Holcim konzentriert sich auf sechs Innovationsfelder mit dem grössten Wertschöpfungspotenzial. In jedem dieser Felder entwickeln Konzerngesellschaften, Konzernfunktionen und externe Partner innovative Lösungen. Im Folgenden sind die Innovationen in diesen sechs Feldern durch einige Beispiele illustriert:

#### 1. Integrierte Marktlösungen

##### Holcim Kanada: Niagara-Tunnel produziert saubere Energie für 160 000 Haushalte

Der Niagara-Tunnel ist 10,4 Kilometer lang und 14,4 Meter breit, und pro Sekunde fliessen 500 Kubikmeter Wasser durch den Tunnel. So können 160 000 Haushalte mit sauberer, durch Wasserkraft erzeugter Energie versorgt werden. Das Kernelement dieses Erfolgs sind eine Reihe grosser und kleinerer Innovationen. Für die spezielle Betonlösung wurde beim Ortbeton ein einzigartiges Mischungsverhältnis angewandt, da dieser schnell abbinden muss und sich nicht zusammenziehen, nicht kriechen und nicht reissen darf und ein Jahrhundert lang verschleissfest sein muss. Zudem musste er über grosse Entfernungen gepumpt und durch Fallschächte geleitet werden und durfte

dabei seine Konsistenz nicht verlieren. Das Niagara-Tunnelprojekt zeigt auch wie wichtig Wissenstransfer ist: Holcim Kanada profitierte von der Erfahrung von Holcim Schweiz beim Bau des Gotthardbahntunnels, des längsten Tunnels der Welt.

##### Holcim Indonesien: Raumklimalösungen

Unterflurkühlanlagen sind eine angenehme, leise und energieeffiziente Alternative zu herkömmlichen Systemen in öffentlichen und Gewerbeimmobilien. Das System nutzt innovative Methoden, um wasserführende Rohre zur Kühlung in den Betonböden von Gebäuden zu verlegen. Damit kann 3 500 Mal mehr Energie als über die Luft transportiert werden. Die Rohre, die mit der Holcim FloCrete Technologie abgedeckt werden, bieten optisch saubere Oberflächen ohne störende Geräte und sie ermöglichen eine flexible Raumgestaltung – ein Punkt, der besonders von Architekten sehr geschätzt wird. Das System arbeitet praktisch geräuschlos. Kunden profitieren unter anderem von deutlich niedrigeren Energie- und Betriebskosten, von einer Wertsteigerung des Gebäudes und von der Möglichkeit einer Zertifizierung als „grünes Gebäude“, zum Beispiel nach LEED® oder Green Mark.

## 2. Neue Materialien und Funktionalitäten

### ACC Indien: Wasserabweisender Zement

Der neue ACC Gold Zement, der 2013 von ACC Ltd. entwickelt und auf den Markt gebracht wurde, verfügt über inhärente Eigenschaften, die ein Eindringen von Wasser verhindern. In tropischen Ländern wie Indien kommt es in den meisten Gegenden zu schweren Regenfällen – Risse in Gebäuden führen dazu, dass Wasser in die Baustoffe eindringt. Dadurch verschlechtert sich die Struktur des Gebäudes. Darüber hinaus ist der Grundwasserspiegel im Norden Indiens sehr nah an der Oberfläche, dadurch dringt Wasser auch durch das Fundament und die Wände ein. ACC Gold ist eine innovative Lösung für diese Probleme. Das Eindringen von Wasser in den Beton wird deutlich verringert, und dies bedeutet trockene Wände und ein gesundes Raumklima. ACC Gold kann für alle Anwendungsbereiche eingesetzt werden, vom Mauerwerk bis hin zur Betonherstellung.

### Alternative zu natürlichem Sand

Sieben Konzerngesellschaften von Holcim in Südostasien, Australien und Holcim Technology haben ein gemeinsames Projekt begonnen, um Möglichkeiten zur Verwendung von Brechsand als Ersatz für natürlichen Sand zu nutzen. In vielen Ländern ist natürlicher Sand knapp oder teuer, daher suchte Holcim nach Alternativen. In den Zuschlagstoffsteinbrüchen fällt Brechsand als Nebenprodukt an und wird aufgrund von Schwierigkeiten bei der Anwendung für Beton oft auf unbestimmte Zeit gelagert. Die Herausforderungen dieses Baustoffs sind seine Heterogenität und das Fehlen leicht messbarer Qualitätsindikatoren, die eine Voraussetzung für ein angemessenes Qualitätsmanagementsystem sind. Holcim Technology entwickelte deshalb anwendungsorientierte Produktprüfinstrumente, mit denen sich dieser Brechsand nun optimal nutzen lässt. Für die Kunden von Holcim führte dies zu erheblichen Qualitätsverbesserungen.

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

### Holcim Kanada: CO<sub>2</sub>-Reduktion bei Beton

Holcim stellt einen wachsenden Trend hin zum Bau „grüner Häuser“ fest, bei denen auf umweltfreundliche Betonkonstruktionen Wert gelegt wird. Die innovative Initiative Smart Home Project ermöglichte Holcim Kanada die Verwendung von Beton mit deutlich geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen (LC2) zum Verfüllen einer isolierten Betonkonstruktion mit Betonblöcken aus recycelten Holzfasern. Im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen Holcim Kanada und Holcim Technology wurde Beton mit geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen so entwickelt, dass er nicht nur die Stärkeanforderungen für die Anwendungen erfüllt, sondern insbesondere auch die CO<sub>2</sub>- und Kostenberechnungen in die Betonoptimierung einfließen. LC2 verbindet neueste Erkenntnisse, Forschungsergebnisse und Methoden von Holcim, um die optimale Nutzung von Klinker und Zuschlagstoffen sicherzustellen. Das Smart Home Project zeigt, dass sich die CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Verwendung von LC2 gegenüber normalem Beton um bis zu 50 Prozent senken lassen.

#### 4. Lösungen zur Energieeinsparung

##### Verbesserung der Ventilatoreffizienz

Grosse Prozessventilatoren verbrauchen 30–50 Prozent der elektrischen Energie in Zementwerken. Erfahrungen und Untersuchungen haben gezeigt, dass Ventilatoren oft 10–20 Prozent unter der erwarteten Effizienz von 75–85 Prozent arbeiten. Durch den Einsatz neu entwickelter Online-Mess- und Überwachungsinstrumente können leistungsschwache Ventilatoren identifiziert und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen oder die Überholung von Werken eingeleitet werden. Die kontinuierliche Überwachung der Ventilatoreffizienz kann so zu erheblichen Kosteneinsparungen führen. Das neue System zur Ventilatorenüberwachung wurde in zwei Pilotanlagen in der Schweiz und in der Tschechischen Republik installiert und getestet. Die Einführung in Asien begann 2013, gefolgt von Europa Anfang 2014.

#### 5. Verwertung von Reststoffen

##### Reststoffe aus Dachpappe als wertvolle alternative Ressource

Dieser Verbundwerkstoff besteht aus Pappe oder Faserewebe und ist zur Versiegelung mit Bitumen oder Teer getränkt. Die oberste Schicht besteht aus Sand oder Kies, um sie begehbar zu machen. Mit Dachpappe werden Dächer in kühleren Gegenden abgedeckt und wasserdicht gemacht. Aufgrund der organischen Bestandteile nehmen immer weniger Mülldeponien Dachpappe an. Holcim Deutschland und Holcim Kanada haben eine nachhaltige Option für die Verwertung dieses Materials entwickelt, die von den Behörden sehr begrüsst wird. In Zementwerken tragen die teer- und bitumenhaltigen organischen Teile als alternativer Brennstoff zur Wärmeerzeugung bei. Die feinen Teile der Mineralschicht dienen als Komponenten für das Rohmehl und vor allem in Kanada werden die groben Teile zur Befestigung von Strassen in Steinbrüchen verwendet, um die Staubentwicklung zu verringern. Insgesamt ist dies eine umweltfreundliche und nachhaltige innovative Lösung.

#### 6. Schlanker, sauberer und effizienter Betrieb

##### Erfolgsgeschichte neuer Antriebskonzepte

2013 lag der Schwerpunkt auf der Multiplikation, um die zuletzt entwickelten erfolgreichen Lösungen, insbesondere die höchst effizienten vertikalen Walzenmühlen mit mehrstufigem Antrieb (Multidrive) und die Ofenantriebe des Typs Bogiflex, vollständig nutzen zu können. Bisher wurden sieben Bogiflex-Antriebsanlagen installiert, drei weitere stehen zur Installation bereit. Die erste Multiplikation der Multidrive-Lösung erfolgte 2013, die bisher grösste vertikale Walzenmühle ist für 2014 in Barroso in Brasilien geplant. Diese Multiplikation unterstützt Werke dabei, die Zuverlässigkeit wichtiger Anlagen bei geringeren Kosten zu steigern. Ausserdem führt die Multiplikation zu einer Standardisierung und damit zu einer deutlichen Verringerung des Nettoumlaufvermögens des Konzerns. Weitere Kooperationsinitiativen mit Zulieferern wurden in die Wege geleitet, und für 2014 werden neue Lösungen für vertikale Walzenmühlen und Ofenantriebe mit vielversprechenden Ergebnissen erwartet – dies unterstreicht erneut den Wert der Open Innovation.



Holcim Leadership Journey: **Beschaffungswesen**

# Stärkung des Beschaffungswesens

Dank einer konzernweiten Initiative kann Holcim sein Beschaffungswesen noch weiter optimieren



**Uwe Wehnes**

Leiter Initiative Beschaffungswesen der Holcim Leadership Journey:

Bei der Initiative der Holcim Leadership Journey zum Thema Beschaffungswesen geht es darum, durch Kostenführerschaft im Einkauf einen Wettbewerbsvorteil für Holcim zu erzielen. Wir erreichen dies, indem wir die Grösse des Konzerns optimal ausspielen, und haben bisher etwa 1500 mögliche Sparinitiativen ermittelt. Wir ernten nun die Früchte der Arbeit, die wir im Rahmen unserer LEAP!- Initiative geleistet haben, und das Beschaffungswesen kann schneller nachhaltig zu den Zielen der Holcim Leadership Journey beitragen.



Die Bündelung des Einkaufs von Feuerfestkeramiken sorgt für Kosteneinsparungen bei gleichbleibender Qualität

Jeder freut sich, wenn er beim Einkaufen ein gutes Geschäft macht. Bei Holcim, wo etwa zwei Drittel der Kosten im Konzern – rund CHF 15,5 Milliarden im Jahr 2013 – auf den Kauf von Produkten und Dienstleistungen entfallen, ist das Erzielen vorteilhafter Einkaufskonditionen besonders wichtig. Der Konzern beschäftigt daher in seinen Einkaufsteams hochtalentierete Spezialisten, welche sicherstellen, dass immer die bestmöglichen Geschäfte abgeschlossen werden.

Wie ein aktuelles Beispiel aus den aufstrebenden Ländern Europas zeigt, sorgen diese Teams für den entscheidenden Unterschied. In diesem Fall hatten die Konzerngesellschaften in der Region beschlossen, ihre automatisierten Logistiksysteme zu standardisieren. Das neue System versprach Einsparungen durch mehr regionale Effizienz, bedeutete aber gleichzeitig zunächst Investitionen in Hard- und Software. Die Gesellschaften wollten einen Vertrag für die gesamte Region aushandeln, um diese Investitionskosten zu senken. Die Herausforderung bestand darin, bei einem System, das viele verschiedene Länder abdecken sollte, möglichst optimale Bedingungen eines Anbieters zu erhalten.

Und da kamen die regionalen Einkaufsexperten von Holcim ins Spiel. Sie wurden frühzeitig einbezogen und konnten so den Konzerngesellschaften helfen, ihre Anforderungen zu analysieren, um sicherzustellen, dass nicht mehr oder weniger als nötig gekauft wurde. Nachdem die Einkaufsexperten ein eingehendes Verständnis dieser Anforderungen gewonnen hatten, setzten sie sich mit Holcims technischen Experten und Nutzern zusammen. Gemeinsam entwickelten sie passende technische Spezifikationen für den Anbieter und bereiteten sich auf die Verhandlungen vor. Das Ergebnis waren Einsparungen von EUR 470 000, darunter um 11 Prozent günstigere Ausrüstung und Materialien im Vergleich zum ursprünglichen Angebot, Vorzugspreise und Rabatte für Dienstleistungen in den kommenden Jahren sowie Einsparungen durch optimierte Zahlungsbedingungen.

#### **Die grosse Veränderung**

Bei Einkaufskosten von CHF 15,5 Milliarden für den gesamten Konzern erscheint dieser Beitrag ehrgeizig, aber bei einem so grossen und vielfältigen Unternehmen wie Holcim zählen auch kleine Beträge. Genau dieser Gedanke steht auch hinter LEAP!, einer umfangreichen Veränderungsinitiative, die derzeit bei Holcim umgesetzt wird und das Beschaffungswesen des Konzerns auf allen Ebenen optimieren soll.

Die Einführung von LEAP! bedeutet nicht, dass der Einkauf von Holcim in der Vergangenheit mangelhaft gearbeitet hat, ganz im Gegenteil. Aber im Beschaffungswesen zahlt es sich aus, die Leistungen jedes Jahr noch weiter zu steigern. Denn in der heutigen Zeit, in der Anbieter immer globaler werden, bieten sich Holcim mehr Möglichkeiten, den grössten Einkaufsvorteil zu nutzen – seine Grösse. Wann immer

der Konzern Produkte und Dienstleistungen auf globaler Ebene einkaufen kann, verbessert sich seine Verhandlungsposition. Ein globaler Ansatz bei der Beschaffung kann dem Unternehmen auch intern nützlich sein, zum Beispiel bei der Prognose des künftigen Bedarfs oder durch den Austausch von Best Practices.

Doch während Grösse im Beschaffungswesen von Vorteil ist, ist sie gleichzeitig auch eine Herausforderung. Ein wesentlicher Teil der Kosten im Beschaffungswesen von Holcim fällt lokal und in kleinen Beträgen an. In manchen Fällen ist dies auch sinnvoll. In anderen Fällen wäre es besser, die Volumen zu bündeln. Die Schwierigkeit besteht darin, zu ermitteln, was wann am günstigsten ist, und dafür zu sorgen, dass sich alle Mitarbeitende im Einkauf der Möglichkeiten bewusst sind – eine komplexe und grosse Herausforderung.

#### **Ein zweigleisiger Ansatz**

LEAP! geht diese Herausforderung von zwei Seiten an. Einerseits wird in die Kompetenzen der weltweit 900 Mitarbeitenden im Einkauf investiert, indem Pläne zur persönlichen Weiterentwicklung umgesetzt werden. Grundlage hierfür ist ein zweiteiliger Beurteilungsprozess. Im ersten Teil werden anhand von Fragen und Interviews die Kenntnisse der Mitarbeitenden zu einer Vielfalt von Beschaffungsthemen beurteilt, von der Bedarfsprognose bis hin zur Kostenstruktur der genutzten Rohstoffe. Im zweiten Teil nehmen die Mitarbeitenden des Einkaufs an einem eintägigen „Development Center“-Programm teil. Hier werden anhand simulierter Szenarien aus dem Beschaffungswesen wichtige Verhaltenskompetenzen beurteilt. Andererseits kann der Einkauf durch LEAP! besser

Globales Category Management wird für Holcim immer wichtiger





LEAP! hilft Holcim optimaler einzukaufen – auch für Verpackungen

global und gemeinsam mit dem Rest des Konzerns agieren. Dazu gehört ein verstärktes Augenmerk auf das globale Category Management. Das bedeutet etwa, dass Lkw nicht einzeln in den jeweiligen Ländern oder Regionen gekauft werden, sondern ein globaler Vertrag mit einem globalen Anbieter ausgehandelt wird. LEAP! soll auch sicherstellen, dass die Mitarbeitenden im Einkauf noch enger mit der Unternehmensführung und den technischen Abteilungen zusammenarbeiten. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird in die neue Struktur integriert.

Und zuletzt soll LEAP! auch die globale Übersicht nutzen. Beispielsweise werden derzeit über eine neue globale Einkaufsdatenbank rund 1 500 Initiativen zur Einsparung im Beschaffungswesen umgesetzt. Damit erhält die Unternehmensführung ständig und nahezu in Echtzeit einen Überblick über die Fortschritte bei den Einsparungsbemühungen. Da jeder im Konzern auf die Plattform zugreifen können, ist es zudem hervorragend geeignet, um Informationen über das Beschaffungswesen und Best Practices auszutauschen.

### **Einsparungen**

Wenngleich LEAP! noch am Anfang steht, zeigt der globale Ansatz dennoch bereits erste Ergebnisse. Eine vor Kurzem lancierte globale Einkaufsinitiative für Betonzusatzmittel ersetzt zum Beispiel verschiedene lokale Verhandlungen mit globalen Anbietern. Der Konzern erzielte dadurch deutlich niedrigere Preise sowie Einsparungen bei den Verwaltungskosten. In Nord- und Südamerika verwendet Holcim für seine Brennöfen jetzt feuerfeste Ziegel von Anbietern aus Schwellenländern, nachdem die Einkaufsteams in der Region Asien, Ozeanien und Europa über ihre positiven Erfahrungen berichtet hatten. Die Einsparungen beliefen sich auf USD 600 000, und die Leistung entspricht jener der bisherigen Anbieter.

Bei Holcim gehören ausgezeichnete Leistungen im Beschaffungswesen eindeutig zu den entscheidenden Faktoren für nachhaltigen Erfolg. Darum ist das Beschaffungswesen ein wesentliches Element der Holcim Leadership Journey und die LEAP!-Umgestaltung ein wichtiger Teil auf diesem Weg. Der Einkauf von Holcim schätzt, dass der Konzern durch die zahlreichen Initiativen, die bereits in die Wege geleitet wurden, die Grundlage für weitere weltweite signifikante Einsparungen gelegt hat. Das nennt man intelligentes Einkaufen.

Holcim Leadership Journey: **Logistik**

# Von hier nach dort

Dank eines neuen Versandsystems kann Aggregate Industries UK seine Logistikeffizienz erheblich steigern



## Urs Bleisch

PMO für die Holcim Leadership Journey und Leiter (ad interim) Initiative Logistik der Holcim Leadership Journey:

Für Holcim ist eine führende Position im Logistikbereich ein wichtiger Faktor, um die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu steigern. Die wesentlichen Prioritäten sind dabei Netzwerkoptimierung, Entscheidungen über Ausrüstungsinvestitionen, Beschaffungsstrategien und externes Transportmanagement. Die Logistikinitiativen schreiten gut voran und leisten einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Holcim Leadership Journey.



Mehr als die Hälfte des Preises für Zuschlagstoffe entstehen durch Logistikkosten

Eine gerade Linie mag die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten sein, aber die Disponenten, die den Versand für Aggregate Industries UK (AI UK) organisieren, wissen, dass sie nicht immer auch die effizienteste ist.

Oft ist es sinnvoller, wenn ein Lkw, der gerade seine Ladung am Punkt A abgegeben hat, zu Punkt B fährt, neue Ladung abholt, diese zu Punkt C bringt und erst dann zum Werk zurückfährt oder vielleicht sogar zum Punkt D weiterfährt. Die Kunst besteht darin, zu wissen, wo Waren angeboten und wo sie nachgefragt werden und wo sich jeweils welche verfügbaren Lkw der Flotte befinden.

Als Konzerngesellschaft von Holcim gehört AI UK zu den grössten britischen Anbietern von Zuschlagstoffen, darunter gebrochenes Gestein (Schotter), Kies und Sand. Diese Zuschlagstoffe werden bei der Herstellung von Transportbeton, Betonprodukten und Asphalt sowie beim Bau von Häusern oder bei Infrastrukturprojekten in Grossbritannien eingesetzt. Für die Auslieferung greift AI UK auf ein umfangreiches Netzwerk unabhängiger Transportunternehmen zurück. Dies sind meist kleine Unternehmen oder auch einzelne, unabhängige Fahrer mit einem eigenen Lkw.



Gutes Timing ist unerlässlich, um effizient zu bauen

### **Eine Frage der Logistik**

Der Preis für eine Tonne Zuschlagstoffe setzt sich nicht nur aus den Kosten für den Abbau, sondern auch aus den Kosten für den Transport zur Baustelle zusammen. Damit geht es bei Zuschlagstoffen nicht nur um Rohstoffaufbereitung, sondern auch um Logistik. Die Unternehmen, die über die effizientesten Liefersysteme verfügen, haben einen Wettbewerbsvorteil.

Früher haben die einzelnen Werke von AI UK das Logistikproblem unabhängig voneinander zu lösen versucht. Auch wenn dies auf lokaler Ebene gut funktioniert, zeigte doch ein Gesamtüberblick, dass das System nicht immer so effizient war, wie es hätte sein können. Werke stellten oft fest, dass sich die Wege einzelner Lkw auf ihrem Weg von und zu den Lieferorten kreuzten oder dass Lkw leer zurückfuhren, weil sie nicht wussten, dass sie unterwegs Ladung hätten abholen können. Disponenten mussten sich darauf verlassen, dass die Fahrer anriefen und ihre Standortinformationen durchgaben. Sie wussten daher nie genau, wo sich die Lkw zu einem bestimmten Zeitpunkt gerade befanden. Andererseits mussten Fahrer, die auf Aufträge warteten, laufend anrufen und ihre Verfügbarkeit angeben.

Der Mangel an Echtzeitinformationen über den jeweiligen Lieferstatus stellte auch für die Kunden von AI UK eine Herausforderung dar. Strassenbauunternehmen lassen ihre Maschinen oft erst dann laufen, wenn sie wissen, dass alle Lkw vor Ort sind und sie sicher sein können, dass sie immer über ausreichend Material verfügen. Zu teuren Wartezeiten kommt es, wenn die Lkw nicht gleichzeitig eintreffen. Wenn es möglich wäre, dem Kunden die genauen Ankunftszeiten der Lkw mitzuteilen, könnte der Kunde mit der Arbeit beginnen, wenn die ersten Lkw eingetroffen sind. Umgekehrt gilt, dass Lkw warten müssen, wenn es zu Verzögerungen auf der Baustelle kommt. Wenn AI UK rechtzeitig von solchen Verzögerungen Kenntnis hätte, könnte es die Lieferungen umlenken und so für bessere Umsatzmöglichkeiten sorgen.

### **Das Gesamtbild**

Diese Herausforderungen sind für das Unternehmen zwar nichts Neues, aber dank der jüngsten technischen Entwicklungen konnte AI UK ein leistungsstarkes neues regionales Planungs- und Versandsystem einführen, das Vorteile für alle Anspruchsgruppen mit sich bringt. Das neue System setzt hochmoderne Software sowie eine Smartphone-App zur Kommunikation mit den Fahrern ein.



Die Disponenten wissen genau, wo sich die Lkw befinden



Fuhrunternehmer können nun mehr Fahrten pro Tag machen

Die Einführung dieser App war eine zentrale Entscheidung. So müssen die Fahrer in ihren Lkws keine speziellen Geräte installieren, was bei älteren Versionen derartiger Systeme häufig ein Problem darstellte. Die Fahrer laden die App einfach auf ihr Smartphone herunter, geben die Benutzer-ID und das Passwort ein, das sie von AI UK erhalten, und die Verbindung wird automatisch hergestellt.

Dank der App wissen die Disponenten immer genau, wo die Lkw gerade sind, und können leicht Aufträge erteilen und im Bedarfsfall selbst kurzfristig noch ändern. Die Fahrer können leicht mit AI UK kommunizieren und ihre Verfügbarkeit und ihren Status angeben. Da die App so entwickelt wurde, dass sie nur genutzt werden kann, wenn der Lkw steht, ist sie auch sicherer als andere Kommunikationsmethoden.

#### **Vorteile**

Das neue System ist sehr beliebt bei Fuhrunternehmern, denn es ermöglicht ihnen, an einem einzigen Tag mehr Fahrten zu machen sowie ihr Auftragsvolumen und ihren Umsatz zu erhöhen. Für AI UK resultiert dies in einer besseren Auslastung der Fahrzeuge und niedrigeren Verwaltungskosten, ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im äusserst wichtigen

Logistikbereich. Ausserdem kann das Unternehmen dank des Systems seinen Kundenservice verbessern, denn es kann Kunden zeitnah über den jeweiligen Lieferstatus informieren und schnell auf Nachfrageänderungen reagieren.

Logistik ist ein zentraler Aspekt aller Geschäftsbereiche von Holcim, sei es bei Zuschlagstoffen, Zement oder den anderen Produkten des Konzerns. Im Rahmen der Holcim Leadership Journey konzentriert sich der Konzern auf die Optimierung von Logistikleistungen, um als branchenführendes Unternehmen erhebliche Einsparungen zu erzielen.

Die neue Logistikhösung von AI UK ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie dieses Ziel in der Praxis erreicht werden kann. Prognosen zufolge wird AI UK mit dem neuen System pro Jahr GBP 2,5 Millionen einsparen und das Unternehmen kann gleichzeitig seinen Kundenservice und die Beziehungen zu den Fahrern verbessern.

Dies ist genau der richtige Weg, um von A nach B zu gelangen.



## Kapitalmarktinformationen

Die Holcim Leadership Journey gewann 2013 weiter an Dynamik und führte zu erheblichen Kosteneinsparungen in Verbindung mit den positiven Auswirkungen des Programms zur Optimierung des Kundennutzens. Der operative Leistungsausweis in Europa verbesserte sich signifikant und profitierte von zuvor umgesetzten Restrukturierungsmaßnahmen. Schwierige Marktbedingungen in einigen Schwellenländern zehrten den Grossteil der Verbesserung auf. Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROIC) von Holcim verbesserte sich jedoch, während der solide Geldfluss die Kapitalstruktur weiter stärkte.



An den Aktienmärkten setzte sich die nachhaltige Erholung bis Ende Mai 2013 fort. Danach sorgten zunehmende Zweifel an der wirtschaftlichen Stärke zahlreicher aufstrebender Märkte, die wachsende Gefahr einer restriktiveren Geldpolitik der Fed und weniger positive Konjunkturaussichten in den Industrieländern für eine ausgeprägte Kurskorrektur gefolgt von einer stetigen, wenn auch volatileren Erholung in der zweiten Jahreshälfte. Das starke Engagement in den Schwellenländern wie Indien und Mexiko belastete den Aktienkurs von Holcim und führte zu einer im Vergleich zum SMI erheblich schlechteren Entwicklung. Nach einem Hoch von CHF 79.10 Ende Mai korrigierte der Aktienkurs von Holcim und schloss das Jahr per 30. Dezember 2013 mit CHF 66.75 ab. Das durchschnittliche Handelsvolumen im Jahr 2013 betrug etwa 1,3 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 2013 betrug die Börsenkapitalisierung der Gesellschaft rund CHF 21,8 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 in den übrigen Ländern gehaltenen Aktien befindet sich in Grossbritannien und den USA.

### Geografische Verteilung

Schweiz	48%
Übrige Länder	22%
Dispobestand	30%

### Aktionäre nach Anzahl eingetragener Aktien

1–100	9 617
101-1 000	32 550
1 001-10 000	6 287
10 001-100 000	545
> 100 000	99

### 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 2013 beantragt er eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1.30 (2012: 1.15) pro Namenaktie. Die Ausschüttung ist für den 7. Mai 2014 vorgesehen.

### Gewichtung der Holcim-Namenaktie in ausgewählten Aktienindices

Index	Gewichtung in %
SMI, Swiss Market Index	1,51
SPI, Swiss Performance Index	1,27
SLI, Swiss Leader Index	3,23
BEBULDM, BE500 Building Materials Index	19,98
SXOP, Dow Jones STOXX 600 Construction	7,96
DJSI World, Dow Jones Sustainability Index	0,18
FTSE4Good Europe Index	0,25

Quellen:  
Bloomberg, Dow Jones Sustainability Indexes, FTSE Index Company, Stand Ende Dezember 2013.

### 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	2013	2012 <sup>1</sup>	2011	2010	2009
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	1 522 510	1 736 538	7 270 081	7 131 083	6 905 384
Börsenkurse in CHF					
Höchst	79	68	76	85	81
Tiefst	63	49	43	60	28
Durchschnitt	69	58	60	71	58
Marktkapitalisierung (CHF Mrd.)	21,8	21,9	16,4	23,1	26,3
Handelsvolumen (Mio. Aktien)	215,0	231,4	357,6	378,8	397,0
Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF <sup>3</sup>	3,91	1,89	0,86	3,69	4,93
Cash-Gewinn pro dividenden- berechtigte Aktie in CHF <sup>4</sup>	8,56	8,16	8,61	11,44	13,04
Konsolidiertes Eigenkapital pro Aktie in CHF <sup>5</sup>	49,77	50,52	52,62	56,57	59,44
Ausschüttung/Dividende pro Aktie in CHF	1,30 <sup>6</sup>	1,15	1,00	1,50	1,50
Dividendenrendite (%)	1,88	1,97	1,67	2,11	2,56

<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 17).

<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 258 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<sup>1</sup>/<sub>3</sub>, 50, oder 66<sup>2</sup>/<sub>3</sub> 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 258.

### **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 2014)**

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

### **Termine für die finanzielle Berichterstattung**

Resultate zum ersten Quartal 2014	28. April 2014
Generalversammlung	29. April 2014
Ex-Datum	2. Mai 2014
Ausschüttung	7. Mai 2014
Halbjahresresultate 2014	30. Juli 2014
Resultate zum dritten Quartal 2014	4. November 2014

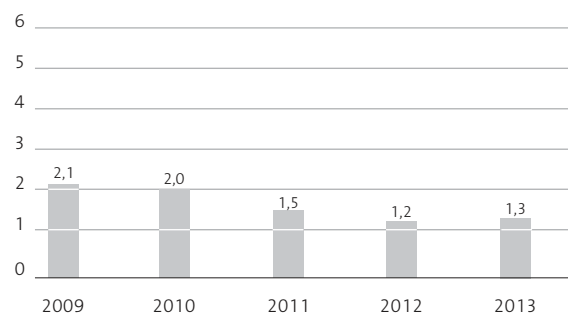
## Umweltengagement und soziale Verantwortung

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 – oberste Priorität bei Holcim

Holcim verfolgt konsequent die Vision einer unfallfreien Arbeitsumgebung. Ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld ist eine zentrale Voraussetzung für motivierte, leistungsfähige und engagierte Mitarbeitende und hat damit für Holcim oberste Priorität. Ziel ist es, dass Linienverantwortliche ihre Lizenz zum Führen erreichen, indem sie erfolgreich Führungskompetenz demonstrieren, um auf allen Organisationsstufen positive Verhaltensänderungen im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu bewirken.

### Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen



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

Holcim arbeitet weiterhin intensiv daran, die Sicherheits-Kompetenzen der Funktion Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie der Linienverantwortlichen zu stärken.

Im Jahr 2013 erreichte Holcim eine Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen für direkte Mitarbeitende von 1,3 und eine totale Häufigkeitsrate aller Unfälle von 5,7. Entsprechend der branchenüblichen Standards hat sich Holcim eine totale Häufigkeitsrate aller Unfälle von unter 5,0 zum Ziel gesetzt.

Holcim arbeitet im Rahmen der Cement Sustainability Initiative eng mit anderen Unternehmen zusammen.

Mit dem Ziel eine Kultur zu fördern, in der herausragende Leistungen im Bereich Sicherheit anerkannt und zum Wohle aller weitergegeben werden, finden zum zweiten Mal in Folge die jährlichen Sicherheits-Awards statt. Mit diesem Wettbewerb werden Best Practices auf regionaler und globaler Ebene ausgezeichnet. Ebenfalls anerkannt werden Initiativen, die in zentralen Geschäftsbereichen oder Konzerngesellschaften reproduziert werden können.

Die Integration der Richtlinien zur Prävention von Todesfällen und zur Sicherheit von Auftragnehmern wird im gesamten Konzern fortgesetzt. Holcim überprüft laufend, inwieweit Konzerngesellschaften in der Lage sind, diese Richtlinien umzusetzen, und behebt die festgestellten Mängel.

Als Folge eines tragischen Unfalls im Werk Bhatapara wurde im Jahr 2013 ein „Design Safety and Construction Quality Program“ eingeführt, um den Umgang mit bedeutenden Gefahren wie Feuer oder Explosion zu verbessern. Auslegung, Konstruktion und Betrieb von Steinbrüchen und Anlagen sind wesentliche Komponenten zur Optimierung der Sicherheit.

Die Sicherheit im Strassenverkehr ist weiterhin eine erhebliche Herausforderung. Nach Abschluss der 2012 durchgeführten Studie zur Sicherheit im Strassenverkehr wurde im Jahr 2013 ein Programm eingeführt, das sich zunächst auf Länder mit hohen Unfallraten konzentriert. Ergebnisse dieser Studie sowie Best Practices wurden konzernweit kommuniziert. Ziel des Programms ist eine Verbesserung in den Bereichen Fahrzeug-, Fahrer-, Subunternehmer- und Fahrtenmanagement sowie bei den Strassen- und Verkehrsbedingungen an den Standorten des Konzerns.

Trotz der kontinuierlichen Anstrengungen von Holcim verloren 2013 30 Personen bei Tätigkeiten für Holcim ihr Leben; davon waren 23 indirekt über Subunternehmer oder Dienstleister beschäftigt. Von diesen 30 Unfällen sind 11 auf Verkehrsunfälle ausserhalb der Werke zurückzuführen. Weitere 17 Personen, die nicht in Verbindung zu Holcim standen, kamen bei Verkehrsunfällen unter Beteiligung von Fahrzeugen, die Holcim-Produkte transportierten, ums Leben. Verwaltungsrat und Konzernleitung bedauern diese Todesfälle sehr und arbeiten weiterhin konsequent auf ein unfallfreies Arbeitsumfeld hin.

### **Knappe Ressourcen verwalten**

Die globale Dynamik aus Bevölkerungswachstum, Urbanisierung sowie einer wachsenden, zunehmend gebildeten und wohlhabenden Mittelschicht in den Entwicklungsländern – mit dem damit einhergehenden Anstieg des Konsums – verlangt von Unternehmen, mit weniger mehr zu erreichen, sich auf eine effiziente Ressourcennutzung zu konzentrieren und – nicht zuletzt – Abfälle zu reduzieren oder vollständig zu vermeiden.

Die Ressource Wasser wird an allen Betriebsstandorten von Holcim weltweit genutzt. Auch wenn die Baustoffindustrie im Vergleich zu anderen Branchen typischerweise nicht zu den grossen Wasserverbrauchern zählt, ist Wasser doch in allen Bereichen der Geschäftstätigkeit eine wesentliche Ressourcenkomponente. Angesichts der wachsenden globalen Herausforderungen bei der nachhaltigen Nutzung von Wasser, hat Holcim in Partnerschaft mit der International Union for Conservation of Nature (IUCN) ein Wassermanagementsystem für alle Geschäftsbereiche weltweit entwickelt und umgesetzt. Holcim setzt neben praktischen Lösungen auch auf innovative Ansätze und arbeitet mit verschiedenen Anspruchsgruppen an der Bewältigung wasserbezogener Probleme und einer nachhaltigen Wassernutzung. 2013 kündigte Holcim das Ziel an, den Wasserverbrauch ausgehend von einem Vergleichswert aus dem Jahr 2012 bis 2020 um 20 Prozent zu senken.

Auch wenn sich die Zementproduktion von Holcim seit 1990 um fast 120 Prozent erhöht hat, stieg der jährliche Energieverbrauch des Konzerns dank einer im selben Zeitraum um 33 Prozent verbesserten Energieeffizienz nur um 45 Prozent. Durch die Nutzung von Abfällen als alternativer Brennstoff erhöhte sich der Energieverbrauch aus herkömmlichen Quellen (vor allem Kohle und Petrolkoks) nur um 25 Prozent.

Die Verwendung von Abfällen als alternative Brenn- und Rohstoffe leistet einen bedeutenden Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und wirtschaftlichen Leistung von Holcim. Der Einsatz solcher Stoffe trägt auch zur Lösung des globalen Abfallproblems bei und schafft neue Arbeitsplätze. Gleichzeitig wird durch Emissionsreduktion und geringeren Einsatz fossiler Brennstoffe der ökologische Fussabdruck des Unternehmens verbessert. Durch die volle Verwertung solcher Abfälle im Brennprozess kann Holcim den Anstieg der Energiekosten begrenzen, die Energiesicherheit verbessern, den Verbrauch natürlicher Ressourcen vermindern und die Produktionskosten senken. Rund 15 Prozent des thermischen Energiebedarfs werden gegenwärtig durch alternative Brennstoffe abgedeckt.

Um den verantwortungsvollen Umgang mit Reststoffen und deren nachhaltig sichere Lagerung konzernweit sicherzustellen, hat Holcim das Zertifizierungssystem ACERT entwickelt und umgesetzt. Es dient als prüfbares Managementinstrument, um Risiken bei den Abfallaufbereitungsanlagen zu minimieren. Das Zertifizierungssystem wird in allen Konzerngesellschaften, die alternative Brenn- und Rohstoffe verwenden, eingeführt.

#### **Umweltauswirkungen managen**

Die Umweltauswirkungen der Zementproduktion – vor allem CO<sub>2</sub> Luftemissionen und die damit verbundenen Folgen für die natürlichen Lebensräume – sind in vielen Ländern streng reguliert. Sie bilden ein wesentliches Element bei den Beziehungen zu Gesellschaft und Anspruchsgruppen. Holcim geht davon aus, dass in den kommenden Jahren mehr als die Hälfte der Zementproduktion des Unternehmens gesetzlichen Bestimmungen und Auflagen zum Klimawandel unterliegen wird. Der angemessene Umgang mit und die Eindämmung dieser Auswirkungen können jedoch auch zu Effizienzsteigerungen, geringeren Kosten in Verbindung mit der Einhaltung gesetzlicher Anforderungen

und guten Beziehungen zu Gemeinden und Regulatorischen Behörden führen.

Neben den Umweltauswirkungen sind die CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Zementproduktion ein Mass für die Ressourcen- und Energieeffizienz. Aus diesem Grund ist Holcim seit 1990 bestrebt, die Emissionen pro Produkttonne zu senken. Holcim hat sich verpflichtet, die CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Tonne Zement gegenüber dem Stand von 1990 bis 2015 um 25 Prozent zu senken. Dazu tragen die fortlaufende Reduktion des Klinkeranteils im Zement durch den Einsatz kohlenstoffneutraler Komponenten, die Substitution fossiler Brennstoffe durch alternative Brennstoffe sowie die Verbesserung der Energieeffizienz bei.

Aus dem Handel mit CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikaten sind dem Konzern im Berichtsjahr CHF 27 Millionen (2012: 62) zugeflossen.

Bereits 2011 erreichte Holcim die Reduktionsziele für Staub und Stickstoff (NO<sub>x</sub>), die bis ins Jahr 2012 respektive 2013 eine Senkung der Emissionen verglichen mit 2004 um 20 Prozent vorsahen. Der Konzern konzentriert sich nun auf eine 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 bis Mitte 2014 auf [www.holcim.com](http://www.holcim.com) veröffentlicht.

Holcim arbeitet seit 2007 eng mit der International Union for Conservation of Nature zusammen. Ziel ist ein besserer Schutz der Artenvielfalt. In der ersten Phase, die 2010 auslief, wurde ein Managementsystem für den Schutz der biologischen Vielfalt für den Konzern entwickelt. In der sich anschliessenden zweiten Phase beabsichtigen die beiden Partner, das Managementsystem konzernweit umzusetzen, ein Indikatorsystem zur Messung der relativen Ver-



änderung der Biodiversität an Abbaustandorten zu entwickeln und Richtlinien für die Zement- und Zuschlagstoffbranche zu erarbeiten, um den Schutz der biologischen Vielfalt in die Geschäftstätigkeit zu integrieren. Als weiteres Ziel wurde die Erarbeitung von Richtlinien für politische Entscheidungsträger ausgegeben, um die Wahrung der biologischen Vielfalt branchenweit zu verbessern.

Die Partnerschaft mit der IUCN lief Ende 2013 aus. Ergebnis sind eine grosse Bandbreite nützlicher Instrumente und Empfehlungen. Die Partner werden auch in der Zukunft ihre Zusammenarbeit fortsetzen und sich hierbei auf die Umsetzung von Instrumenten innerhalb von Holcim konzentrieren, gleichzeitig jedoch auch eine Ausweitung auf die gesamte Branche anstreben. Mit Unterstützung der IUCN und des Biodiversity Advisory Panel wird Holcim mit der Umsetzung des Biodiversity Indicators System beginnen, um die Standorte dabei zu unterstützen, Beurteilungen natürlicher Lebensräume zu verstehen und durchzuführen.

#### **Nachhaltig bauen – nachhaltige Lösungen**

Bevölkerungswachstum, Urbanisierung und Infrastrukturentwicklung in den aufstrebenden Märkten lassen die Nachfrage nach Baustoffen weiter steigen. Es gilt für Holcim, nicht nur dieser Nachfrage zu entsprechen, sondern auch dazu beizutragen, dass die Umweltauswirkungen über den gesamten Lebenszyklus eines Bauwerkes minimiert werden. Hierzu müssen innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, um Kunden nachhaltige Lösungen anbieten zu können.

Der Bau und die Nutzung von Gebäuden benötigen direkt und indirekt sehr viel Energie und führen zu entsprechenden CO<sub>2</sub>-Emissionen und Abfällen. Holcim leistet durch Produkt- und Prozessinnovationen einen

Beitrag zum nachhaltigen Bauen: von Zement mit geringerem CO<sub>2</sub>-Fussabdruck bis hin zu effizienteren Produktions- und Vertriebssystemen. Ein Schwerpunkt liegt auf der Vermarktung von Komposit-Zementen, die dank der Verwendung von Schlacke, Flugasche oder natürlichen Puzzolanen einen geringeren Klinkeranteil aufweisen. Während 1990 derartige „nachhaltige“ Zementsorten rund 30 Prozent des Umsatzes von Holcim ausmachten, waren es 2013 bereits rund 77 Prozent.

In der Baubranche ist eine zunehmende Tendenz hin zu mehr Transparenz zu beobachten, die es Verbrauchern ermöglicht, fundierte Entscheidungen zu treffen. Diese Entwicklung wird durch Umweltzeichen und umweltfreundliche Bauvorschriften begünstigt. Holcim unterstützt Umweltzeichen, da mit derartigen Labels die Umweltleistung eines Gebäudes über die gesamte Lebensdauer korrekt bewertet wird. Allerdings sind die derzeit verfügbaren Kredite und Anreize für die Wahl umweltfreundlicher Baustoffe noch nicht ausreichend.

Holcim geht davon aus, dass Umweltzeichen in der Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, woraus sich ein weiter steigender Bedarf nach Vereinheitlichung und Transparenz ergeben wird. Um die Entwicklung hin zu mehr Transparenz zu unterstützen und fundierte Entscheidungen zu ermöglichen, hat Holcim verschiedene Instrumente entwickelt, um Kunden transparente Informationen zu bieten. Beispiele hierfür sind das Product Carbon Footprint-Tool zur Nachverfolgung der in den Produkten inhärenten Emissionen sowie die Environmental Product Declarations (EPD), die transparente Informationen zu verschiedenen Umweltthemen liefern.

Über die Holcim Foundation for Sustainable Construction fördert Holcim das nachhaltige Bauen in Theorie und Praxis. Die Stiftung verbreitet mit Foren,

Publikationen und den Holcim-Awards nachhaltige Konzepte rund um den Globus und regt den fachlichen Austausch unter Experten an (siehe auch Seite 27).

### Soziale Verantwortung

Holcim baut auf Partnerschaften mit Anspruchsgruppen und hat sich dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen verpflichtet, die auf Respekt und Vertrauen basieren. Hierzu zählt zur wirksamen Verbesserung der Lebensqualität der Mitarbeitenden, ihrer Familien und in den Standortgemeinden, in denen Holcim tätig ist, beizutragen. Holcim ist überzeugt, dass die Übernahme sozialer Verantwortung nicht nur wichtig für Aufrechterhaltung der Betriebsgenehmigungen von Werken ist, sondern auch einen Beitrag zu Risikomanagement und -minimierung leistet und der Geschäftstätigkeit Mehrwert verleiht.

Holcim setzt sich dafür ein, die besten Mitarbeitenden der Branche zu rekrutieren, einzustellen, zu entwickeln und im Unternehmen zu halten. Holcim möchte der attraktivste Arbeitgeber des Sektors sein. Hierzu werden attraktive Bedingungen angeboten unter Anerkennung der Tatsache, dass die Mitarbeitenden das wertvollste Gut sind und dass ihre Erfahrung, Leidenschaft und Begeisterung der Schlüssel zum Erfolg des Konzerns sind. Vielfalt wird geschätzt und gefördert.

Aufgrund des wirtschaftlichen Umfelds in bestimmten Regionen, insbesondere in Europa, wo der Zementverbrauch in einigen Ländern um bis zu 75 Prozent eingebrochen ist, muss die Zahl der Mitarbeitenden jedoch angepasst und gesenkt werden. Derartige Prozesse wurden mit dem Fokus auf soziale Verantwortung und die enge Einbindung der lokalen Mitarbeitervertretungen durchgeführt.

Holcim erkennt die Bedeutung der Menschenrechte an und unterstützt somit den UN Global Compact, dessen Grundsätze sich in den Richtlinien von Holcim zum Einsatz von Arbeitnehmern und im Code of Conduct für Lieferanten widerspiegeln. Zudem hat Holcim ein Managementsystem für die Wahrung der Menschenrechte durch Unternehmen erarbeitet, das auf einer globalen Risikoeinschätzung unter Anwendung unabhängiger und renommierter Indices beruht. In Abhängigkeit von den landesspezifischen inhärenten Risiken werden bereits für alle Konzerngesellschaften geeignete Bewertungen durchgeführt oder geplant.

Neben der Partnerschaft mit der IUCN ist Holcim 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 zeigen, in denen sowohl Holcim als auch das IKRK tätig sind. Holcim hat gemeinsam mit dem IKRK ein Schulungsprogramm für Wasser- und Bauingenieure des IKRK entwickelt, um Kenntnisse rund um Zement und dessen Anwendungsbereiche aufzubauen und die Fähigkeit der Teilnehmer zur Analyse baubezogener Problemstellungen zu verbessern. Die Schulungen finden im Werk in Eclépens, Schweiz, statt. Drei Kurse wurden bereits erfolgreich durchgeführt.

Holcim fördert die Nachhaltigkeit nicht nur im Rahmen formeller Partnerschaften, sondern arbeitet diesbezüglich auch mit anderen Partnern auf kontinuierlicher Basis zusammen. So ist Holcim Gründungsmitglied der Cement Sustainability Initiative und aktives Mitglied des World Business Council for Sustainable Development. Im Jahr 2013 beteiligte sich Holcim aktiv

an der Entwicklung des Global Water Tool (GWT) für die Zementwirtschaft, das am Budapest Water Summit vorgestellt wurde.

Verschiedene Konzerngesellschaften engagieren sich in anderen Partnerschaften auf lokaler Ebene. Eine Liste dieser Partnerschaften ist auf [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable) abrufbar.

#### **Strategisches Engagement an den Standortgemeinden**

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 Nachbarschaftskomitees, bei formalen Dialogveranstaltungen, mit Tagen der offenen Tür und lokalen Partnerschaften. Zu diesem Zweck sind alle Konzerngesellschaften aufgefordert, konkrete Pläne für die Zusammenarbeit mit den Standortgemeinden zu formulieren.

Das soziale Engagement von Holcim konzentriert sich traditionell mehr auf strategische als auf rein philanthropische Aspekte. Priorität haben Initiativen, die zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen und Wertschöpfungspotenzial für das Unternehmen aufweisen. Beispiele für derartige Initiativen sind die Entwicklung von Lösungen zur Schaffung von preiswertem Wohnraum und sanitären Anlagen, zur Förderung von Kleinstunternehmen und zur Berufsausbildung.

#### **In führenden Nachhaltigkeitsindices aufgeführt**

Holcim wurde zum elften Mal in Folge als Mitglied der Dow Jones Sustainability Index bestätigt. Der Konzern erhielt in der Beurteilung aus dem Jahr 2013 Bestnoten für seine internationalen Produktionsstandards, die Umweltberichterstattung, die Recyclingstrategie, die Indikatoren zur Beschäftigungspraxis sowie das Engagement für Anspruchsgruppen und Menschenrechte. Holcim wird weiterhin auch als Mitglied des Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good geführt.

## Mitarbeitende

### Führungskompetenzen und Personalentwicklung fördern

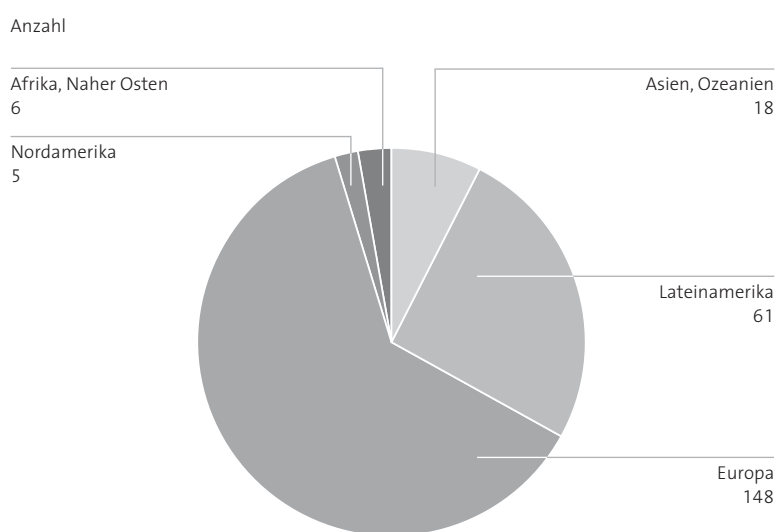
Führungskräfte und Mitarbeitende spielen im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele eine entscheidende Rolle. Aus diesem Grund müssen die Mitarbeitenden stets im Zentrum der Aufmerksamkeit der Unternehmensführung stehen.

Der Konzern hat auch hohe Ansprüche an seine Mitarbeitenden bezüglich Einsatz, Professionalität, Leistung und Verhalten. Es finden regelmässige Überprüfungen statt, ob die Leistungs- und Verhaltensvorgaben verstanden, verinnerlicht und eingehalten werden. Diesbezüglich verfolgt der Konzern eine Null-Toleranz-Politik.

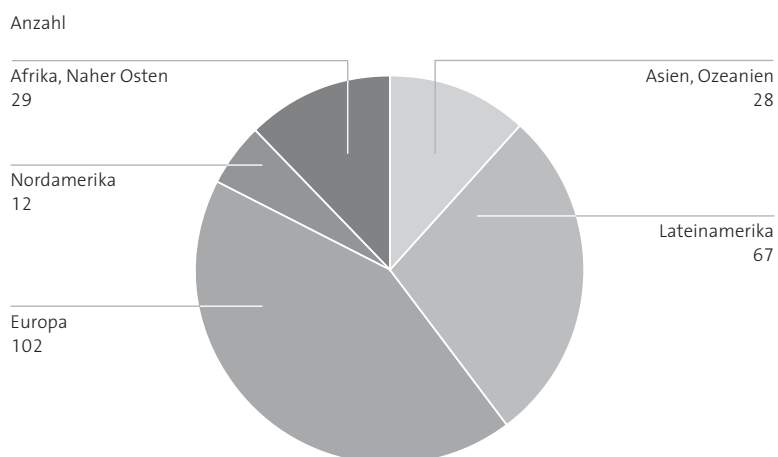
Ein Eckpfeiler der Personalstrategie ist die Entwicklung von Fach- und Führungskompetenzen. Dies umfasst auch Führungskompetenzen bezüglich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Der Leistungsbeurteilungsprozess „Dialog“ trägt dazu bei, dass Führungskompetenzen, -fähigkeiten und -leistung regelmässig überprüft werden und die Personalentwicklung auf allen Ebenen des Führungskaders permanent im Gespräch bleibt.

2013 nahmen 404 Kaderkräfte an Holcims weltweiten Executive Education Programmen teil. Kulturelle und geographische Mobilität ist Teil der Personalentwicklung. Das internationale Transfer- und Vergütungsteam unterstützte die Konzerngesellschaften 2013 beim Transfer von weltweit 115 Mitarbeitenden.

#### Transfer von Mitarbeitenden aus folgenden Konzernregionen



#### Transfer von Mitarbeitenden in folgende Konzernregionen



### **Ein guter Ort für Führungskräfte**

Die Nachfolgeplanungsprozesse des Konzerns stellen auf der Grundlage vierteljährlicher Bedarfs- und Kandidatenanalysen sicher, dass weltweit Talente für Führungsaufgaben und andere Funktionsbereiche identifiziert werden. Holcim möchte sich als eines der besten Unternehmen für die Entwicklung und Nutzung von Führungskompetenzen positionieren.

Der Konzern ging 2012 eine Partnerschaft mit Aon Hewitt ein, um im gesamten Konzern den Führungsbenchmark „Top Company for Leaders®“ einzuführen. Die nach der Einführung vorgenommenen Beurteilungen haben signifikante Fortschritte bei der Entwicklung von Führungskräften ergeben. Im Jahr 2014 werden weitere Beurteilungen folgen, um eine systematische und kontinuierliche Verbesserung in diesem Bereich zu fördern.

### **Wissenstransfer und Koordination**

Die aktive Einbindung des Linienmanagements in die Kaderausbildung hat sich für den Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis als hilfreich erwiesen. Um das Verständnis für strategische Prioritäten und die Holcim Leadership Journey im mittleren Management zu vertiefen, wurde gemeinsam mit der India Business School in Hyderabad ein regionales Führungsseminar für Kaderkräfte der Konzerngesellschaften in Indien und den umliegenden Ländern entwickelt. Das erste Seminar fand im Dezember 2012 statt. Andernorts wurden regionale Führungsakademien eingerichtet, die Schulungen im Einklang mit den globalen Entwicklungszielen des Konzerns anbieten.

### **Erhebungen zum Mitarbeiterengagement**

Der Grad des Engagements der Mitarbeitenden und die damit verbundenen Probleme und Fragestellungen werden regelmässig untersucht. Im Jahr 2013 nahmen mehr als 12 000 Mitarbeitende an einer Befragung zu den mit Holcim assoziierten Werten und zu ihrer persönlichen Wahrnehmung des Unternehmens teil. Über solche Erhebungen erhalten Führungskräfte wichtige Einblicke in eine grosse Bandbreite aktueller Fragen, die die Mitarbeitenden weltweit beschäftigen. Ab 2015 wird der Konzern die Erhebungen zum Mitarbeiterengagement konzernweit durchführen.

Konzernmitarbeiter nach Segmenten	2013	2012	2011	2010	2009
Zement <sup>1</sup>	47 179	50 293	51 492	51 133	50 335
Zuschlagstoffe	5 812	6 379	6 898	6 478	6 850
Weitere Baustoffe und Serviceleistungen	17 376	19 421	22 469	22 577	23 725
Diverse	490	266	108	122	588
<b>Total Konzern</b>	<b>70 857</b>	<b>76 359</b>	<b>80 967</b>	<b>80 310</b>	<b>81 498</b>

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

Konzernmitarbeiter nach Regionen	2013	2012	2011	2010	2009
Asien, Ozeanien	34 080	36 523	37 942	38 172	36 858
Lateinamerika	11 181	11 765	12 867	12 710	12 626
Europa	15 868	17 924	19 602	19 690	20 800
Nordamerika	6 791	7 136	7 543	6 668	8 016
Afrika, Naher Osten	2 128	2 153	2 140	2 213	2 256
Service- und Handelsgesellschaften	809	858	873	857	942
<b>Total Konzern</b>	<b>70 857</b>	<b>76 359</b>	<b>80 967</b>	<b>80 310</b>	<b>81 498</b>

#### Herkunft der oberen Kader

Aus Asien, Ozeanien	13 Nationalitäten	47% des oberen Gesamtkaders
Aus Lateinamerika	11 Nationalitäten	10% des oberen Gesamtkaders
Aus Europa	26 Nationalitäten	33% des oberen Gesamtkaders
Aus Nordamerika	2 Nationalitäten	8% des oberen Gesamtkaders
Aus Afrika, Naher Osten	8 Nationalitäten	3% des oberen Gesamtkaders

#### Zusammensetzung der oberen Kader

	Männlich	Weiblich	Total	Frauenanteil
Obere Führungsebene	322	35	357	9,8%
Leitende Führungsebene	1 440	140	1 580	8,9%
Mittlere Führungsebene	5 383	807	6 190	13,0%
<b>Total</b>	<b>7 145</b>	<b>982</b>	<b>8 127</b>	<b>12,1%</b>

#### Personalaufwand nach Funktionen und Regionen 2013

Mio. CHF	Produktion und Distribution	Marketing und Verkauf	Verwaltung	Total
Asien, Ozeanien	613	96	186	894
Lateinamerika	364	71	113	548
Europa	780	130	211	1 122
Nordamerika	635	52	90	777
Afrika, Naher Osten	54	10	22	86
Service- und Handelsgesellschaften	48	19	160	227
<b>Total Konzern</b>	<b>2 493</b>	<b>377</b>	<b>782</b>	<b>3 653</b>

Holcim Leadership Journey: **Energie**

# Mehr Energie für weniger Geld

Ein neues technisches Datenmodul hilft Holcim, seine Energiekosten zu senken



**Andreas Halbleib**

Leiter Initiative Energie  
der Holcim Leadership  
Journey:

Bei der Energie-Initiative arbeiten wir in zweierlei Hinsicht an der Reduzierung der Energiekosten: durch die Optimierung der Energienutzung und durch einen ausgezeichneten Energieeinkauf. Um den Austausch über Energiethemen im gesamten Konzern zu fördern, richtet Holcim ein umfassendes Energienetzwerk ein, das die Werke aktiv darin unterstützt, ihre Energiekosten umsichtig zu steuern.



Die Überwachung des Energieverbrauchs ist entscheidend für den Betrieb im Werk

Hauseigentümer in vielen Ländern wissen nur zu gut, dass die Kosten für Energie tendenziell steigen. Und wenn sich schon Familien Gedanken darüber machen, wie viel es kostet, in ihrem Haus das Licht anzumachen, dann gilt das erst recht für einen grossen Industriekonzern wie Holcim.

Die Zementherstellung ist ein energieintensives Geschäft, und auf Energie entfallen rund 40 Prozent der Kosten des Endprodukts. Elektrizität wiederum macht etwas weniger als die Hälfte der Energie aus, die Holcim verbraucht. Die jährliche Stromrechnung des Konzerns beträgt weltweit mehr als USD 1 Milliarde.

Holcim ist stets bestrebt, seinen Stromverbrauch so gering wie möglich zu halten, die Energiekosten stellen jedoch weiterhin eine Herausforderung dar, insbesondere in den Schwellenländern. Daher sucht Holcim kontinuierlich nach neuen Möglichkeiten, die Kosten einzudämmen.



### **Proaktives Handeln**

Ein vielversprechender Ansatz ist proaktives Energiemanagement. Aufgrund der Art und Weise, wie Strom ge- und verkauft wird, können Unternehmen, die ihren Strombedarf aktiv überwachen und auswerten, die Stromnutzung erheblich optimieren.

Zum Beispiel ist Strom nachts und am Wochenende oft günstiger. Ein Unternehmen, das die Produktion auf diese Zeiten verlegt, kann davon profitieren. In vielen Ländern werden die Energiemärkte liberalisiert, und es herrscht Wettbewerb zwischen Anbietern und alternativen Energiequellen. Dadurch verändert sich die Gestaltung der Stromverträge. Unternehmen, die ihre Nutzungsmuster genau kennen, können diese Veränderungen bei Preisverhandlungen zu ihrem Vorteil nutzen.

In einem Industrieumfeld wie einem Zementwerk geht es dabei um viel mehr als nur um das Ablesen des Zählers. Die Muster des Stromverbrauchs sind komplex und werden von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst. Die Komplexität ist auch in den Lieferverträgen reflektiert. Oft sind die Verträge mehrschichtig, und die Preisgestaltung ist dynamisch, dadurch erhöht sich die Anzahl der Variablen, die es zu beachten gilt.

Rund 40 Prozent der Kosten für Zement entfallen auf Energie



### **Ein neues Modul**

2013 testete Holcim erfolgreich ein neues System: das Electrical Energy Management Module (EEM). Es wird den Konzerngesellschaften entscheidend helfen, diese komplexen Strukturen zu bewältigen und sogar zu ihrem Vorteil zu nutzen.

EEM ist ein Überwachungs- und Prognosemodul, das sich in das bestehende Technical Information System einfügt, welches in den meisten Werken von Holcim eingesetzt wird. Es erfasst Daten über den Stromverbrauch eines Werks und kombiniert diese mit entsprechenden Informationen aus dem Vertrieb, der Produktion, dem Einkauf und anderen Abteilungen. So kann das Werk drei massgebliche Energiemanagementaufgaben verrichten.

Erstens erfüllt das Modul eine Überwachungsfunktion: Das Werk weiss in Echtzeit, wie viel Strom es für welche Prozesse verbraucht. So kann der Konzern die Stromkosten effizienter verwalten. EEM umfasst zudem leistungsstarke Visualisierungstools. Damit können die Anlagenführer die aktuelle Entwicklung der Energiesituation einsehen und so Erkenntnisse über den Stromverbrauch gewinnen, die andernfalls vielleicht nicht verfügbar gewesen wären. Zudem können Konzerngesellschaften damit auch ihren Strombedarf aus regionaler Sicht ermitteln und Planung, Prozesse, Tools und Berichterstattung besser abstimmen.

Zweitens hilft EEM bei der Optimierung des Stromverbrauchs. Dank der ausgefeilten Prognosetools können bei der Planung verschiedene Szenarien verglichen werden – zum Beispiel alternative Produktionspläne oder die Installation anderer Anlagen –, um die Auswirkungen auf die Stromkosten zu sehen. Das Modul stellt Informationen in Echtzeit bereit und ermöglicht so zudem eine rasche Reaktion auf Veränderungen der Marktbedingungen. Wenn plötzlich ein gutes Stromangebot erscheint, kann dadurch ein besserer Preis gesichert werden.



EEM ermöglicht sowohl das Überwachen als auch die Prognose des Energieverbrauchs



EEM sorgt dafür, dass der Ofen sich effizienter dreht

Drittens hilft das Modul den Werken, Strom effektiver einzukaufen und zu handeln. Ein Werk, das genau weiss, dass es zu einem bestimmten Zeitpunkt einen Überschuss an Strom hat, kann diesen unter Umständen wieder in das Netz einspeisen. Unter bestimmten Umständen können die Werke von Holcim innerhalb einer Region diese Überschüsse untereinander austauschen. Die Informationen, die EEM liefert, verleihen auch dem Einkauf von Holcim mehr Einfluss bei der Verhandlung von Verträgen, denn dadurch können Verträge stärker regional strukturiert und ausgehandelt werden.

#### **Erhebliche Einsparungen**

Erste Daten zeigen, dass EEM zu erheblichen Einsparungen beitragen kann. Das Modul wurde 2012 entwickelt und 2013 in einer Pilotphase in Werken in Ost- und Mitteleuropa eingeführt. In einem Testwerk ergab sich durch die Optimierung der Laufzeiten der Anlagen mithilfe des EEM-Moduls eine Senkung der variablen Stromkosten. Zudem konnte das Werk dank der Verbrauchsdaten des EEM auch einen Rabatt mit dem Stromlieferanten aushandeln. Das Werk geht davon aus, dass es durch die Vereinfachung der Energieplanung auch die energiebezogenen Verwaltungskosten reduzieren kann. Dank dieser und ähnlicher Effekte wird das EEM Holcim helfen, seine Energiekosten gegenüber dem aktuellen Niveau um schätzungsweise bis zu 5 Prozent zu verringern.

Im Rahmen der Energie-Initiative der Holcim Leadership Journey konzentriert sich der Konzern auf die Senkung der Ausgaben für alle Energiearten. Neben Strom betrifft dies auch die thermische Energie. In diesem Bereich sollen durch alternative Brennstoffe oder durch die Beteiligung am Energiegeschäft durch Programme zur Abwärme-Rückgewinnung die Brennstoffkosten gesenkt und zusätzliche Einnahmen generiert werden.

EEM ist ein ausgezeichnetes Beispiel für derartige Anstrengungen im Energiebereich, denn Dank des neuen Moduls läuft der Betrieb bei Holcim nun zu geringeren Kosten.

Holcim Leadership Journey: **Alternative Roh- und Brennstoffe**

# Innovatives Abfall- management

Holcim hilft mit seinen Zementöfen  
Gemeinden und Unternehmen, ihren  
Abfall sicher zu entsorgen



**Thomas Guillot**  
Leiter Initiative Alternative  
Roh- und Brennstoffe der  
Holcim Leadership Journey:

Das Ziel der AFR-Initiative der Holcim Leadership Journey ist Wertschöpfung durch die Weiterentwicklung von Abfallentsorgungsdiensten als Geschäftsmodell. Bei AFR arbeiten wir an fast 150 Projekten, welche erheblich zu den angestrebten Zielen der Holcim Leadership Journey beitragen.



Abfallmanagement bei Holcim umfasst mehr als die Substitution herkömmlicher Brennstoffe

Wenn heute ein alter Turnschuh aus Gummi in Vietnam in einen Mülleimer geworfen wird, könnte er durchaus an einem ganz unerwarteten Ort landen: in einem Zementofen von Holcim. Der Grund: Immer mehr Gemeinden und Unternehmen im Land nutzen die Dienste von Geocycle Vietnam, einem Entsorgungunternehmen von Holcim, das dabei hilft, Abfall mit gutem Gewissen sicher und umweltgerecht zu entsorgen.

Geocycle ist der internationale Markenname für Konzern- oder Beteiligungsgesellschaften von Holcim, die Entsorgungsdienstleistungen anbieten. In Asien ist Geocycle neben Vietnam auch in Thailand, Singapur, Sri Lanka, Indonesien, auf den Philippinen und in Indien tätig.

Die Nachfrage nach Dienstleistungen von Geocycle in Asien ist hoch. Die Abfallentsorgung wird für Gemeinden und Industrieunternehmen in der Region – so wie fast überall auf der Welt – zu einem immer



Strikte Verordnungen zum Abfallmanagement eröffnen Holcim neue Geschäftspotenziale

dringlicheren Problem. Einigen Schätzungen zufolge wird das weltweite Aufkommen an Feststoffabfällen in den kommenden 10 Jahren um mehr als 50 Prozent ansteigen. Auch bei Industrieprozessen fallen immer mehr Abfälle und Nebenprodukte an, die potenziell gefährliche Verbindungen enthalten und daher sicher entsorgt werden müssen.

Deshalb führen viele Regierungen strengere Vorschriften ein und bemühen sich um nachhaltige Entsorgungslösungen. Aufgrund der raschen Wachstumsentwicklung ist das Problem in Asien besonders akut. Das führt dazu, dass die Abfallentsorgung in der Region sowohl ein wichtiger Industriezweig ist, der zum Umweltschutz beiträgt, sowie ein Wachstumsmarkt für Anbieter dieser Dienstleistungen.

#### **Alternative Brennstoffe**

Das Geschäft von Geocycle beruht auf dem Umstand, dass ein Zementofen nicht nur Klinker herstellt, sondern gleichzeitig auch eine sehr umweltfreundliche Möglichkeit zur Müllentsorgung bietet. Die

Flammentemperatur im Ofen kann bis zu 2 000 Grad Celsius erreichen; genug, um alle organischen Bestandteile völlig zu vernichten und anorganische Bestandteile sicher durch Klinkerchemie zu recyceln. Das Verfahren eignet sich sowohl für Flüssigabfälle wie Lösemittel oder Klärschlamm als auch für Feststoffabfälle wie Kunststoff oder Gummi.

Im Laufe der Jahre hat die Zementindustrie eine Technologie entwickelt, mit der Abfallprodukte traditionelle Brennstoffe wie Kohle oder Erdgas oder in den Brennöfen verwendete Rohstoffe wie Eisen, ersetzen können. Die Verwendung dieser alternativen Brennstoffe ist äusserst effizient und umweltfreundlich, trägt zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Zementwerken bei und hinterlässt keine Rückstände.

In Asien erweitert Holcim seine Aktivitäten in diesem Bereich, um dem dortigen Bedarf an Entsorgungsdienstleistungen für Abfälle nachzukommen. Dies erfordert ein hohes Mass an Fachkenntnissen.

In Asien sind Reishülsen ein wichtiger alternativer Roh- und Brennstoff



### Erweiterung von Infrastruktur und Dienstleistungen

In Asien weitet Holcim seine Infrastruktur für die Aufbereitung und die weitere Nutzung von Abfällen seit einiger Zeit aus. So werden neue Einspeisesysteme und -plattformen sowie Abfallumschlaganlagen installiert, und es wird in weitere Ausrüstung investiert, die für den sicheren Transport und die ordnungsgemäße Abfallverarbeitung erforderlich sind.

Der Konzern hat auch die Expansion der Organisation von Geocycle in der Region vorangetrieben. Er stellt neue Mitarbeitende ein und schult sie, um seine Präsenz auf dem Markt durch verstärkte Marketing- und Vertriebsanstrengungen zu fördern und sein Serviceangebot zu erweitern. Neben der Verwendung von alternativen Brennstoffen bieten die sieben Unternehmen im asiatischen Netzwerk von Geocycle einer wachsenden Zahl von Kunden Dienstleistungen in den Bereichen Abfalltransport, Abfallanalyse und Beratung zum Abfallmanagement.

### Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten

Bei Holcim macht thermische Energie mehr als die Hälfte der gesamten Energiekosten aus, und der Konzern ist bestrebt, diese Kosten unter Kontrolle zu halten. Alternative Brennstoffe tragen entscheidend dazu bei.

Ausserdem ergibt sich daraus eine echte Win-Win-Situation für Gemeinden, Kunden, die Abfallentsorgungsdienste benötigen, und den Konzern selbst.

Für Kunden ist es eine sichere, ökonomische Lösung für ein schwieriges und manchmal gefährliches Problem. Für Holcim ist es eine Möglichkeit, durch einen geringeren Brennstoff- und Rohstoffverbrauch zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Ausserdem ergeben sich zusätzliche Einnahmen aus den Gebühren, die der Konzern für die Abfallentsorgung erhält. In Asien wird Geocycle Prognosen zufolge in den nächsten Jahren für den Konzern einen Mehrwert von mehr als USD 100 Millionen brutto erwirtschaften.

Daher ist es nicht erstaunlich, dass Abfallentsorgungsdienste und der Einsatz alternativer Energien in der Holcim Leadership Journey eine entscheidende Rolle spielen und ein wichtiger Teil der allgemeinen Bemühungen des Konzerns in den Bereichen alternative Brennstoffe und Rohstoffe (AFR) sind. Durch die Verwertung und das Recycling von Abfall in Zementöfen senkt Holcim seine Kosten, schafft Mehrwert und trägt zu einer saubereren Umwelt bei.

Anorganische Verbindungen werden verbrannt, zurück bleibt sichere wiederverwertbare Asche





**Konzern**

- Zementwerk
- Kapazitätserweiterung
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- ▲ Kapazitätserweiterung
- Zuschlagstoffe

**Beteiligung**

- Zementwerk
- Kapazitätserweiterung
- △ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

## Entwicklung in Indien beeinträchtigt Wachstum in Asien, Ozeanien

### Solides Wachstum trotz vorübergehender Herausforderungen

Die Konjunkturlage in Asien, Ozeanien war 2013 insgesamt solide, die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern waren allerdings erheblich. In einigen aufstrebenden Märkten fiel das Wachstum schwächer aus, andere verzeichneten eine unverändert hohe Konjunkturdynamik.

Im Jahresverlauf wirkten sich die weltweite Liquiditätsknappheit sowie lokale strukturelle Schwierigkeiten auf das Wachstum in Indien aus. Gegen Ende des Jahres liess der Druck jedoch leicht nach. In Indien fielen die Anpassungen aufgrund der hohen Inflation und des Reformstaus stärker aus. In Bangladesch und Sri Lanka stieg die Wirtschaftsleistung kräftig an. Das Wachstum in Vietnam blieb schwach. Der Konjunkturverlauf in Malaysia war dank Unternehmensinvestitionen und privater Nachfrage positiv. Das Wirtschaftswachstum in Indonesien entsprach nach wie vor dem regionalen Durchschnitt. Die Philippinen entwickelten sich weiter dynamisch, das Land konnte eine der höchsten Wachstumsraten Asiens vorweisen. In Ozeanien wuchs die Wirtschaft weniger stark, negativ wirkten sich insbesondere die rückläufigen Bergbauinvestitionen in Australien aus.

### Beeinträchtigung der Bauwirtschaft durch makroökonomische Entwicklungen

Indiens Bausektor zeigte 2013 nur ein verhaltenes Wachstum. Dies war zurückzuführen auf die schwächere Nachfrage der Sektoren Handel, Immobilien und Infrastruktur, die eine allgemeine Abkühlung des indischen Wirtschaftswachstums widerspiegelte. Die Bauvolumen in Sri Lanka blieben hinter dem Vorjahr zurück, aber in Bangladesch wirkten sich Wohnimmobilien- und Infrastrukturprojekte in ländlichen Regionen positiv auf die Nachfrage nach Baumaterialien aus. Die Bautätigkeit in Vietnam

blieb gedämpft, zumal die Investitionen aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor auf niedrigem Niveau verharrten. In Malaysia wirkte der Bausektor nach wie vor als wichtigste Antriebskraft für das Wirtschaftswachstum. Den grössten Beitrag dazu leisteten die anhaltend hohen öffentlichen Infrastrukturausgaben. Obwohl die Wirtschaft in Indonesien zeitweise unter Druck stand, blieb die Aktivität im Bausektor solide. Die Infrastruktur wurde ausgebaut, und neue Wohnimmobilien waren weiterhin stark nachgefragt. Beträchtliche Infrastrukturinvestitionen der Regierung sowie der Bau von Gewerbe- und Wohnimmobilien brachten die grössten Impulse für die rege Nachfrage nach Baumaterialien auf den Philippinen. In Australien ging das Baugeschäft im Berichtsjahr aufgrund des zyklischen Abschwungs der Sektoren Infrastruktur und Bergbau zurück. Der Anstieg bei Genehmigungen für den Bau von Wohnimmobilien in Neuseeland hat dem dortigen Bausektor leichten Auftrieb verschafft.

<b>Konsolidierte Kennzahlen Asien, Ozeanien</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>±%</b>	<b>±% LFL*</b>
Zementproduktionskapazität in Mio. t	90,3	91,9	-1,8	
Zement- und Mahlwerke	51	53		
Zuschlagstoffbetriebe	84	86		
Transportbetonwerke	320	337		
Zementabsatz in Mio. t	70,3	72,9	-3,6	-1,3
Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t	0,7	1,1	-38,3	+9,7
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	25,2	26,3	-4,2	-4,6
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	10,9	11,2	-2,9	-1,6
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	7 282	8 343	-12,7	-2,0
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	1 473	1 789	-17,7	-6,3
Betriebliche EBITDA-Marge in %	20,2	21,4		
Mitarbeiter	34 080	36 523	-6,7	-4,9

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



### **Veräusserung in Australien mit Einfluss auf Volumen**

Indien hatte mit nachteiligen makroökonomischen Bedingungen zu kämpfen, und darunter litt auch die Nachfrage nach Baumaterialien. In der Folge konnten ACC und Ambuja Cements, die beiden indischen Konzerngesellschaften von Holcim, weniger Zement absetzen. Allerdings entsprachen die Volumina von ACC fast dem Vorjahresergebnis, denn die Konzerngesellschaft war weniger stark im Westen des Landes engagiert, wo die Nachfrage schwächer war. Stattdessen konnte sie von der Präsenz im Osten und Südwesten und der dort stärkeren Nachfrage profitieren. Die Zementumsätze bei Holcim Sri Lanka gingen zurück, Holcim Bangladesch konnte hingegen einen leichten Zuwachs vorweisen.

Die Wirtschaft in Vietnam stand auch 2013 unter Druck. Daher verzeichnete Holcim eine niedrigere Nachfrage nach Baumaterialien und setzte folglich weniger Zement- und Transportbeton ab. Umfangreiche Ausbauprojekte im Infrastruktursektor ergaben für Holcim Malaysia deutliche Zuwächse bei den Zement- und Transportbetonvolumen. Die Konzerngesellschaft ist seit 2013 auch vollständig auf dem Markt für Zuschlagstoffe tätig. Holcim Singapur konnte die Rekordzuwächse des Vorjahres nicht wiederholen und verkaufte weniger Transportbeton. Das starke Wachstum in Indonesien flachte sich im zweiten Halbjahr ab. Davon wurde auch die Nachfrage nach Bauleistungen beeinträchtigt, und die lokale Konzerngesellschaft rapportierte Zementumsätze nahe am Vorjahresniveau. Bei den Transportbetonlieferungen konnte sie aufgrund von Infrastruktur- und Wohnprojekten in der Region Jakarta indes deutlich zulegen. Die dynamische Bautätigkeit auf den Philippinen führte zu höheren Zementumsätzen der lokalen Konzerngesellschaft. Im November und Dezember bremsten die Auswirkungen des Taifuns Haiyan das Wachstum jedoch etwas.

Die geringere Nachfrage, insbesondere aus der Bergbauindustrie, drückte auf die Zementumsätze von Cement Australia. Im Rahmen der Holcim Leadership Journey wurden im ersten Quartal 2013 25 Prozent des Aktienkapitals von Cement Australia an den Joint Venture-Partner HeidelbergCement verkauft. Der Anteil von Holcim an Cement Australia verringerte sich dadurch auf 50 Prozent. Beide Anteilseigner halten jetzt jeweils 50 Prozent an Cement Australia. Aufgrund der neuen Aktionärsstruktur wurde Cement Australia per Ende März 2013 quotenkonsolidiert. Holcim Australia verspürte auch den rückläufigen Boom im Bergbausektor sowie die Verzögerungen bei einigen Bauprojekten und die schlechten Wetterbedingungen. Die Konzerngesellschaft rapportierte daher niedrigere Umsätze bei Zuschlagstoffen und Transportbeton. Die Konzerngesellschaft in Neuseeland vermeldete für alle drei Segmente Rückgänge.

Der konsolidierte Zementabsatz in Asien, Ozeanien sank 2013 um 3,6 Prozent auf 70,3 Millionen Tonnen, im Wesentlichen aufgrund der Quotenkonsolidierung von Cement Australia. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen erreichten 25,2 Millionen Tonnen, dies entspricht einer Abnahme um 4,2 Prozent. Der Absatz von Transportbeton ging um 2,9 Prozent auf 10,9 Millionen Kubikmeter zurück. Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war der Rückzug aus diesem Segment in Neuseeland. Der konsolidierte Nettoverkaufsertrag in Asien, Ozeanien sank um 12,7 Prozent auf CHF 7,28 Milliarden.

### **Schwächere Entwicklung in Indien beeinträchtigt Finanzergebnis der Konzernregion**

In der Konzernregion Asien, Ozeanien sank der betriebliche EBITDA um 17,7 Prozent auf CHF 1,47 Milliarden. Auf vergleichbarer Basis nahm der betriebliche EBITDA um 6,3 Prozent ab. Der Betriebsgewinn für das Jahr 2013 ging um 19,1 Prozent auf CHF 1,03 Milliarden

zurück. Dies war auf die schwächere Entwicklung von ACC und Ambuja Cements sowie auf die Quotenkonsolidierung von Cement Australia zurückzuführen.

Aufgrund von steigenden Logistikkosten sowie anhaltend hohem Preisdruck, ergab sich bei den beiden indischen Konzerngesellschaften ein markanter Rückgang des betrieblichen EBITDA, und auch erhebliche Anstrengungen zur Kostenkontrolle konnten diese Entwicklungen nur teilweise kompensieren. Holcim Sri Lanka und Holcim Bangladesch steigerten beide den betrieblichen EBITDA. Vietnam konnte die Auswirkungen des negativen Konjunkturmehrfelds durch striktes Kostenmanagement sowie Verbesserungen bei der operativen Effizienz abfedern und ein deutlich besseres finanzielles Ergebnis erzielen. Die Konzerngesellschaft in Malaysia erreichte einen höheren betrieblichen EBITDA, während der finanzielle Leistungsausweis von Holcim Singapur schwächer ausfiel. In Indonesien belasteten negative Währungseffekte den betrieblichen EBITDA. Dank der hohen Nachfrage und der besseren Preise verzeichnete Holcim Philippinen den stärksten Anstieg des betrieblichen EBITDA in der Region Südostasien. Der betriebliche EBITDA ging bei allen drei Konzerngesellschaften in Ozeanien zurück.

Huaxin Cement in China, an der Holcim zu 41,9 Prozent beteiligt ist, profitierte von steigender Nachfrage und stärker fokussierten Marketingaktivitäten. Die Gesellschaft konnte in allen drei Segmenten Volumensteigerungen verzeichnen und die Profitabilität auch dank eines strikten Kostenmanagements wesentlich erhöhen.

#### **Vereinfachung Eigentümerstruktur im Indiengeschäft**

Im Juli 2013 gab Holcim die Absicht bekannt, die Eigentümerstruktur seines Indiengeschäftes zu vereinfachen, um so die lokale Präsenz zu stärken. Die Gruppe erhöht ihre Beteiligung an Ambuja Cements Ltd. auf 61,39 Prozent und Ambuja übernimmt gleichzeitig

die 50,01 Prozent-Beteiligung, welche Holcim zurzeit an ACC Ltd. hält. Sowohl Ambuja als auch ACC werden weiterhin als eigenständige Einheiten tätig sein, mit ihren eigenen Marken und Marktstrategien. Die Umstrukturierung wird allerdings eine noch engere Zusammenarbeit im Back Office-Bereich der beiden Firmen ermöglichen und generell zur Vereinfachung des Strukturen innerhalb der Holcim-Gruppe beitragen. Die Restrukturierung wurde im November 2013 von den Anteilseignern von Ambuja genehmigt und unterliegt behördlichen Genehmigungen deren Erteilung im zweiten Quartal 2014 erwartet wird.

#### **Ausblick 2014**

Die asiatischen Volkswirtschaften dürften sich auch 2014 uneinheitlich entwickeln. In Indien ist mit einer Zunahme der Bautätigkeit zu rechnen, da die Regierung in Infrastruktur investiert. Allerdings wird die gesamtwirtschaftliche Schwäche vor den Parlamentswahlen Mitte 2014 anhalten. Für Vietnam wird für 2014 eine beschleunigte Konjunkturerholung erwartet, der Bausektor wird aber weiter unter geringer Binnen- nachfrage leiden. Für Malaysia und Singapur wird ein positives Wirtschaftswachstum prognostiziert, auch bedingt durch staatliche Infrastrukturprojekte und die daraus resultierende Bautätigkeit. Die Konjunkturerwicklung in Indonesien wird weiter dynamisch verlaufen, das Wachstum wird sich jedoch aufgrund von steigenden Kreditkosten verlangsamen, und das wird sich auch im Bau niederschlagen. Die Stärke und das Wachstum des philippinischen Marktes wird voraussichtlich auch 2014 anhalten. Die Entwicklung in Australien wird durch einen Rückgang der Aktivitäten im Rohstoffsektor und durch Kürzungen der öffentlichen Ausgaben gedämpft. In Neuseeland sind dagegen Anzeichen für eine Erholung zu erkennen. Die erwarteten Zementlieferungen in Asien, Ozeanien werden höher ausfallen als im vergangenen Jahr.



**Konzern**

- Zementwerk
- Kapazitätserweiterung
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

**Beteiligung**

- △ Mahlwerk/Zementterminal

## Solide Entwicklung in Lateinamerika

### Insgesamt positives, aber uneinheitliches

#### Wirtschaftsumfeld

Die meisten Länder in Lateinamerika verzeichneten 2013 ein solides, wenn auch insgesamt ein geringeres Wachstum als in den Vorjahren. Mexiko und Brasilien konnten weniger stark zulegen als erwartet. Die geringe externe Nachfrage und inländische Versorgungsengpässe belasteten die Entwicklung. Dagegen wirkten sich der Ausbau der Infrastruktur, Bergbauprojekte und der Wohnungsbau positiv auf das Wachstum aus.

Mexiko litt zwischenzeitlich unter einer schwächer als erwarteten Nachfrage. Erst gegen Ende des Jahres setzte eine leicht positive Dynamik ein. Die Länder Mittelamerikas hatten mit niedrigerer Nachfrage zu kämpfen, vor allem aus den USA, aber insgesamt war die Wirtschaftsleistung robust. Das Wachstum in Kolumbien hat sich gegenüber dem hohen zyklischen Niveau abgeschwächt, Ecuador entwickelte sich dank vorteilhafter Öl- und Gaspreise und makroökonomischer Massnahmen dagegen weiter dynamisch. Brasilien durchlief im ersten Halbjahr nach wie vor eine Konjunkturabkühlung, konnte sich seitdem jedoch allmählich erholen. Die starke lokale Nachfrage und das gute Investitionsklima verliehen dem Wirtschaftswachstum in Chile erheblichen Auftrieb. Argentinien profitierte von der erfreulichen Entwicklung des Agrarsektors und konnte im Vergleich zum Vorjahr wachsen.

### Überwiegend positive Signale für die Baubranche

Mexikos Bausektor hatte unter einer Verzögerung bei wichtigen Infrastrukturprojekten sowie unter der geringen Nachfrage beim privaten Wohnungsbau zu leiden. In Mittelamerika war die Nachfrage nach Baumaterialien in Nicaragua hoch, in Costa Rica stieg sie dagegen nur geringfügig an, und in El Salvador war sie rückläufig. In Kolumbien war der Bau neuer Wohneinheiten der Hauptmotor für den sehr verhaltenen Anstieg der Nachfrage nach Baumaterialien, denn Infrastrukturprojekte wurden nur langsam umgesetzt.

#### Konsolidierte Kennzahlen Lateinamerika

	2013	2012	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	35,3	35,5	-0,8	
Zement- und Mahlwerke	27	27		
Zuschlagstoffbetriebe	18	21		
Transportbetonwerke	119	166		
Zementabsatz in Mio. t	25,0	24,9	+0,1	0,1**
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	10,2	14,0	-26,8	-26,8
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	8,0	10,2	-21,2	-21,2
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	3 349	3 490	-4,0	+0,8
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	938	960	-2,3	+1,3
Betriebliche EBITDA-Marge in %	28,0	27,5		
Mitarbeiter	11 181	11 765	-5,0	-5,1

\* 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 -0,6%.

Die Baubranche in Ecuador profitierte von der grossen Nachfrage nach neuem Wohnraum und erheblichen Infrastrukturinvestitionen. In Brasilien zog die Bautätigkeit nur leicht an, denn öffentliche und private Investitionen blieben verhalten und geplante Infrastrukturprojekte wurden verschoben. Nach dem sehr dynamischen Wachstum des chilenischen Bausektors im Jahr 2012 fielen die Zuwächse 2013 schwächer aus, blieben aber dennoch auf hohem Niveau. Die Baukonjunktur in Argentinien konnte sich deutlich erholen, da verstärkt in neue Wohnbauprojekte investiert wurde.

#### **Volumen auf Vorjahresniveau**

Holcim Mexiko verzeichnete in allen drei Segmenten einen niedrigeren Absatz. Die Gründe waren vor allem geringere oder verzögerte Investitionen in Infrastruktur sowie die Schliessung von Transportbetonwerken in weniger wichtigen Märkten. Allerdings profitierte die Konzerngesellschaft von Klinkerexporten und konnte die Kosten unter Kontrolle halten.

In El Salvador stieg der Zementabsatz an, in den beiden anderen Segmenten reduzierten sich die Volumina jedoch. Die hohe Inlandsnachfrage sorgte für einen deutlich gestiegenen Zementabsatz in Costa Rica. Nicaragua wies etwas tiefere Zementvolumina aus, verkaufte aber deutlich mehr Zuschlagstoffe als im Vorjahr.

In Kolumbien erreichte der Zementabsatz das Vorjahresniveau nicht ganz, weil die Nachfrage nach Baumaterialien moderater war als 2012. Bei Transportbeton wurde der Schwerpunkt stärker auf profitablere Aktivitäten gelegt, und die daraus resultierenden Werksschliessungen führten bei diesem Segment zu rückläufigen Volumina. Im Berichtsjahr zog sich die Konzerngesellschaft ausserdem vorübergehend aus dem Geschäft mit Zuschlagstoffen zurück.

Der sehr positive Trend, den Holcim Ecuador 2012 verzeichnet hatte, setzte sich auch 2013 fort. Die Konzerngesellschaft verkaufte dank einer starken privaten und öffentlichen Nachfrage mehr Zement. Der Absatz in den beiden anderen Segmenten war dagegen rückläufig, insbesondere im Bereich Zuschlagstoffe, da am Ende des vorherigen Geschäftsjahres Veräusserungen vorgenommen worden waren.

Holcim Brasilien, das im Südosten des Landes vertreten ist, verzeichnete aufgrund des hinter den Erwartungen zurückbleibenden Marktwachstums und aufgeschobener Infrastrukturprojekte einen tieferen Zementabsatz. Die stärkere Abnahme bei Transportbeton war auf die Neuausrichtung des Segments und die damit verbundenen Werksschliessungen zurückzuführen. Bei den Zuschlagstoffen konnte dagegen ein leichter Zuwachs verbucht werden.

Cemento Polpaico in Chile steigerte 2013 den Zementabsatz, die Lieferungen in den beiden anderen Segmenten gaben dagegen nach. Holcim Argentinien profitierte davon, dass immer mehr Menschen ihre Ersparnisse in Häuser investierten. Die Konzerngesellschaft konnte einen höheren Zementabsatz melden. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen zogen deutlich an. Bei Transportbeton führten Massnahmen für eine stärkere Konzentration auf margenstärkere Kunden zu einem Volumenrückgang.

Der konsolidierte Zementabsatz in der Konzernregion Lateinamerika erhöhte sich 2013 leicht um 0,1 Prozent auf 25 Millionen Tonnen. Die Zuschlagstofflieferungen sanken um 26,8 Prozent auf 10,2 Millionen Tonnen, und der Transportbetonabsatz lag bei 8 Millionen Kubikmeter, dies entspricht einer Abnahme um 21,2 Prozent. Der Nettoverkaufsertrag in der Konzernregion sank um 4,0 Prozent auf CHF 3,35 Milliarden.

**Robuster betrieblicher EBITDA**

In Lateinamerika sank der betriebliche EBITDA im Geschäftsjahr 2013 um 2,3 Prozent auf CHF 938 Millionen. Hauptursache waren die beiden Konzerngesellschaften in Mexiko und Brasilien, die als einzige Einbussen verzeichneten. Auf vergleichbarer Basis verbesserte sich der betriebliche EBITDA jedoch um 1,3 Prozent. Der Betriebsgewinn belief sich auf CHF 722 Millionen, entsprechend einem Plus von 1,9 Prozent.

Die rückläufige Marktentwicklung in Mexiko führte zu einem deutlichen Rückgang des betrieblichen EBITDA der Konzerngesellschaft. Holcim Kolumbien und Holcim Ecuador steigerten den betrieblichen EBITDA. Brasilien konnte die Auswirkungen des uneinheitlichen Marktumfelds etwas abfedern, aber insgesamt verschlechterte sich der finanzielle Leistungsausweis. Der betriebliche EBITDA fiel in Chile deutlich besser aus als im Vorjahr. Zu verdanken war dies den Massnahmen zur Neuausrichtung der Geschäftsstrategie und der stärkeren Konzentration auf die Margen. Holcim Argentinien konnte das Finanzergebnis gegenüber dem Vorjahr erhöhen.

**Ausblick 2014**

Für den Konjunkturverlauf in der Konzernregion Lateinamerika wird eine insgesamt solide Entwicklung erwartet. Die Nachfrage nach Baumaterialien wird weiter zulegen. In Mexiko sind Anzeichen für eine wachsende Dynamik in der Bauwirtschaft zu erkennen, Brasilien wird dagegen noch einige Zeit brauchen, bis die Nachfrage wieder so hoch ist wie in früheren Jahren. Die Zementvolumen dürften sich auf dem Niveau von 2013 bewegen.

- Konzern**
  - Zementwerk
  - ▲ Mahlwerk/Zementterminal
  - Zuschlagstoffe
- Beteiligung**
  - Zuschlagstoffe



## Erste positive Anzeichen in Europa

### Nachhaltig positive Impulse fehlen

Auch 2013 war die Wirtschaftsentwicklung in Europa grösstenteils rückläufig oder stagnierend, auch wenn sich vereinzelt positive Entwicklungen abzeichneten. Im zweiten Halbjahr entspannte sich die Lage etwas, allerdings auf einem sehr niedrigen Niveau. Einige Auslöser der Krise in Europa verloren im Berichtsjahr an Schärfe, aber sie sind noch keineswegs beseitigt.

In Grossbritannien zog das Wirtschaftswachstum an, vor allem dank der gestiegenen Produktionsvolumen. Insgesamt blieb das Wachstum jedoch verhalten. Die Wirtschaftsleistung in Belgien stagnierte, die Niederlande verharrten in einer Rezession. Da sich die Länder weiter um die Konsolidierung der Staatshaushalte bemühten, verzeichnete Frankreich nur geringe Verbesserungen, und in Deutschland blieb das Wachstum trotz guter Daten zum Verbrauchervertrauen und Geschäftsklima hinter dem Vorjahr zurück. Die Wirtschaft der Schweiz erwies sich wieder einmal als stabil und wachstumsstark. Die Krise in Südeuropa hielt an, die Wirtschaftsleistung fiel gegenüber den Vorjahren schlechter aus. In Osteuropa konnten sich nur sehr wenige, grösstenteils kleinere Länder dem allgemeinen Abwärtstrend entziehen. Russland gelang es nicht, an die bisher soliden Wachstumsraten anzuknüpfen. In Aserbaidshan setzte sich die positive Dynamik von 2012 jedoch fort.

### Wenig Anreize im Bausektor

In Grossbritannien entwickelte sich die Baukonjunktur 2013 trotz einer leichten Erholung im privaten Wohnungsbau verhalten. In den Benelux-Staaten ging die Bautätigkeit zurück, am deutlichsten in den Niederlanden. In Frankreich fiel die Aktivität im Bau schwächer aus als im Vorjahr, denn die insgesamt schwierige Wirtschaftssituation belastete sowohl öffentliche als auch private Bauinvestitionen.

Die Baubranche in Spanien litt nach wie vor unter der Wirtschaftskrise und den sehr niedrigen Ausgaben der öffentlichen Hand. Ähnliches war auch in Italien zu beobachten. Trotz einiger Impulse aus Investitionen in Wohnimmobilien herrschte in Deutschland Stagnation beim Bau von Gewerbeimmobilien. Die öffentlichen Ausgaben blieben ebenfalls niedrig. Infrastruktur- und Wohnungsbau bewegten sich 2013 in der Schweiz weiter auf einem soliden Niveau. In Osteuropa wartete das Baugewerbe nach wie vor auf eine spürbare Erholung, in den meisten Ländern ging das Volumen weiter zurück. Dagegen investierte die russische Regierung nochmals erheblich in die Infrastruktur, und auch der Wohnungsbau war von Dynamik geprägt. In Aserbaidshan konnten ebenfalls erhebliche Zuwächse beim Bauvolumen verbucht werden.

Konsolidierte Kennzahlen Europa	2013	2012	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	47,7	49,2	-2,9	
Zement- und Mahlwerke	35	36		
Zuschlagstoffbetriebe	203	239		
Transportbetonwerke	414	497		
Asphaltwerke	49	57		
Zementabsatz in Mio. t	26,7	26,3	+1,5	+1,5
Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t	2,1	2,3	-8,0	-8,0
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	74,1	74,3	-0,3	+2,7
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	12,3	14,7	-16,7	-1,9
Asphaltabsatz in Mio. t	4,9	4,6	+6,4	+10,1
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	5 611	5 809	-3,4	+2,4
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	946	615	+53,8	+55,8
Betriebliche EBITDA-Marge in %	16,9	10,6		
Mitarbeiter	15 868	17 924	-11,5	-7,9

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



### Teilumkehr der Entwicklung früherer Jahre

In Grossbritannien konnten Konjunkturanreize der Regierung die lokale Konzerngesellschaft Aggregate Industries UK etwas stützen. Diese vermeldete bei Zuschlagstoffen, Transportbeton und Asphalt Volumen, die in etwa dem Vorjahresniveau entsprachen.

Holcim Belgien, das auch den niederländischen Markt bedient, verzeichnete in allen drei Segmenten Rückgänge. Die Ursachen hierfür waren in beiden Ländern die schwierigen Bedingungen in der Baubranche, die auch 2013 anhielten. Auch Holcim Frankreich spürte die Auswirkungen der schwachen Konjunkturdynamik. Die Zementvolumen lagen jedoch im Wesentlichen auf dem Vorjahresniveau, der Transportbetonabsatz war leicht rückläufig. Die Zuschlagstofflieferungen stiegen hingegen. Im vierten Quartal 2013 nahm Holcim die Produktion in einem neuen Mahlwerk in La Rochelle mit einer jährlichen Kapazität von 0,6 Millionen Tonnen pro Jahr auf. Dieses Werk beliefert die Märkte in Westfrankreich. In Spanien litt der Bausektor weiterhin erheblich unter der Verschlechterung des makroökonomischen Umfelds. Die lokale Konzerngesellschaft konnte den Zementabsatz nur dank des Exportgeschäfts steigern. Die beiden anderen Segmente mussten Einbussen verzeichnen.

Holcim Deutschland, das vorwiegend im Norden des Landes tätig ist, verzeichnete bei Zement leichte Zuwächse und bei Zuschlagstoffen tiefere Volumen, da die Verluste des langen und harten Winters nur teilweise wettgemacht werden konnten. Bei Transportbeton führte die Restrukturierung des Geschäfts zur Dekonsolidierung des Grossteils der Volumen. Die Schwestergesellschaft Holcim Süddeutschland konnte bei Zement das Vorjahresniveau im Wesentlichen behaupten. In der Schweiz war der Marktdruck unvermindert hoch. Grund waren die Importe aus den Nachbarländern sowie der Preisdruck, allerdings ver-

kaufte die lokale Konzerngesellschaft deutlich mehr Zuschlagstoffe, während die Zementverkäufe nahezu denen des Vorjahres entsprachen. Die Transportbetonvolumen gingen jedoch zurück. In Italien, wo Holcim vorwiegend im Norden des Landes aktiv ist, lieferte die Konzerngesellschaft mehr Zuschlagstoffe und Transportbeton aus.

In Osteuropa hatte die Baubranche auch 2013 mit Schwierigkeiten zu kämpfen und zeigte kaum Dynamik, sodass Holcim die Volumen nur auf einigen wenigen Märkten steigern konnte. Bulgarien meldete für alle drei Segmente deutliche Zuwächse, in Kroatien konnte ein Plus bei den Zuschlagstoffen verzeichnet werden, und die Slowakei meldete höhere Zement- und Transportbetonverkäufe. Bei allen anderen Konzerngesellschaften sank der Absatz.

Holcim Aserbaidschan profitierte weiterhin von einem lebhaften Bausektor mit hohen öffentlichen und privaten Ausgaben. Die Zementvolumen verbesserten sich 2013 deutlich. In Russland blieb die Nachfrage nach Baumaterial hoch und der Zementabsatz legte zu, doch Mitbewerber sorgten für zusätzliche Kapazitäten, wodurch die Preise unter Druck gerieten.

In Europa stieg das konsolidierte Zementvolumen im Berichtsjahr um 1,5 Prozent auf 26,7 Millionen Tonnen. Die Zuschlagstofflieferungen sanken um 0,3 Prozent auf 74,1 Millionen Tonnen. Bei Transportbeton fiel der Volumenrückgang mit 16,7 Prozent auf 12,3 Millionen Kubikmeter stärker aus. Hauptursachen waren die Schwerpunktverlagerung des Segments sowie ausgewählte Werksschliessungen und Veräusserungen. Das Asphaltvolumen erreichte 4,9 Millionen Tonnen, 6,4 Prozent mehr als im Vorjahr. Der Nettoverkaufsertrag in der Konzernregion Europa betrug CHF 5,61 Milliarden, dies entspricht einem Minus von 3,4 Prozent.

### Handelsvolumen unter dem Vorjahr

2013 meldete Holcim Trading ein Handelsvolumen von 18,5 Millionen Tonnen (2012: 23,7 Millionen Tonnen). Die Käufer stammten vor allem aus den Philippinen, den USA und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Regional entfielen fast 40 Prozent der Gesamtnachfrage auf Asien, Ozeanien, etwas weniger als 20 Prozent auf Mittel- und Südamerika sowie Afrika und der verbleibende Teil auf den Rest der Welt.

### Deutlicher Anstieg des betrieblichen EBITDA

In Europa stieg der konsolidierte betriebliche EBITDA deutlich um 53,8 Prozent auf CHF 946 Millionen. Auf vergleichbarer Basis betrug das Wachstum 55,8 Prozent. Der Betriebsgewinn wurde deutlich gesteigert und erreichte CHF 436 Millionen. Nach dem vorangegangenen Jahr, das insbesondere von kassenwirksamen Restrukturierungskosten beeinträchtigt wurde, trugen Aggregate Industries UK, Holcim Spanien und Holcim Ungarn 2013 zur positiven Entwicklung bei. Zudem unterstützte das Kostenmanagement in allen Konzerngesellschaften der Region die Zuwächse beim finanziellen Ergebnis.

Aggregate Industries UK profitierte von Kostenoptimierungen und der Restrukturierung des Geschäfts, in deren Folge sich ein deutlich verbesserter finanzieller Leistungsausweis ergab. Initiativen im Bereich Commercial Excellence trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Schleppende Nachfrage beeinflusste den betrieblichen EBITDA bei Holcim Belgien. Frankreich litt unter Rückgängen. Bei Holcim Spanien und Holcim Deutschland erhöhte sich der betriebliche EBITDA dank der implementierten Restrukturierungsmaßnahmen und anderer Kostensenkungsinitiativen. Holcim Süddeutschland wies ebenfalls einen höheren betrieblichen EBITDA aus, in der Schweiz machten sich dagegen Importe und niedrigere Preise bemerkbar. In Osteuropa konnten nur die Konzerngesellschaften in

Ungarn und Kroatien das finanzielle Ergebnis deutlich anheben, und das trotz geringer Nachfrage und anhaltendem Preisdruck. Der betriebliche EBITDA bei Holcim Aserbaidshon legte erneut zu, und auch die Margen verbesserten sich weiter. In Russland führten jedoch Preis- und Marktdruck 2013 zu einer schwächeren finanziellen Performance.

### Geplante Portfoliooptimierung

Im August 2013 kündigte Holcim Pläne zur weiteren Optimierung des strategischen Portfolios in Europa an. Dazu sollten zusammen mit Cemex eine Reihe von Transaktionen vollzogen werden. Holcim wird Geschäfte in Westdeutschland akquirieren, vorrangig in Nordrhein-Westfalen. Cemex wird Holcim Cesko übernehmen, und in Spanien werden Cemex und Holcim ihr Geschäft mit Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffen zusammenlegen. Holcim wird an der neuen zusammengeschlossenen Gesellschaft in Spanien zu 25 Prozent beteiligt sein. Der Abschluss der Transaktion hängt von Due-Diligence-Prüfungen und der Zustimmung der Aufsichtsbehörden ab.

### Ausblick 2014

Die europäische Bauindustrie wird 2014 weiter unter dem Einfluss schwieriger Marktbedingungen stehen. Holcim erwartet eine gesteigerte Nachfrage nach Baumaterialien nur in wenigen Märkten. In Aserbaidshon, als einem dieser Märkte, wird sich die Baubranche weiter dynamisch entwickeln. In Grossbritannien wird die Baukonjunktur 2014 ebenfalls anziehen. Holcim ist bestrebt, durch Kundenfokussierung, Effizienzsteigerungen, Restrukturierungen und Portfoliooptimierungen seine Ergebnisse weiter zu verbessern. 2014 wird für den Zementabsatz ein positives Wachstum erwartet.



**Konzern**

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

## Nordamerika: Erholung in den USA von niedrigerem Wachstum in Kanada egalisiert

### Weitere positive Zeichen, doch Unsicherheit bleibt

Die USA setzten ihre langsame Erholung fort. Die Arbeitslosenrate sank weiter, lag aber historisch gesehen nach wie vor auf hohem Niveau. Die US-Notenbank konnte mit ihrer Niedrigzinspolitik die Wirtschaft weiter positiv beeinflussen, die Unsicherheit war jedoch erheblich. Insbesondere machten sich der vorübergehende politische Stillstand in Washington und die hitzigen Haushaltsdebatten in Verbindung mit einem strengeren aufsichtsrechtlichen Umfeld bemerkbar und schufen unsichere Investitionsbedingungen für Unternehmen.

Das Wachstumsprofil der kanadischen Wirtschaft war 2013 schwächer, und die Wirtschaftsleistung fiel nur geringfügig höher aus. Unerwartet niedrige Wachstumsraten in den USA, die vorübergehende Ungewissheit in einigen aufstrebenden Märkten und die sehr verhaltene Erholung in Europa erschwerten das kanadische Exportgeschäft. Die von der Regierung eingeleiteten Sparmassnahmen wirkten sich ebenfalls nachteilig aus.

### Wohnungsbau als Motor der Bauindustrie in den USA

Die Erholung der Baubranche in den USA hat sich 2013 fortgesetzt. Die Nachfrage nach Wohnimmobilien bleibt die Hauptantriebskraft, derweil die Zahl der Neubaubeginne weiter anstieg. Das Wachstum beim Bau von Gewerbeimmobilien war hingegen schwach. Die Investitionen der öffentlichen Hand gingen zurück, da die staatlichen Ausgaben für Infrastrukturprojekte erneut zurückgefahren wurden. Zudem behinderten häufige Schlechtwetterphasen mit viel Regen im Frühling und Frühsommer die Bauaktivität in mehreren Staaten.

### Konsolidierte Kennzahlen Nordamerika

	2013	2012	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	22,0	22,0	+0,0	
Zement- und Mahlwerke	17	17		
Zuschlagstoffbetriebe	116	117		
Transportbetonwerke	221	225		
Asphaltwerke	42	42		
Zementabsatz in Mio. t	11,7	12,0	-2,8	-2,8
Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t	1,3	1,4	-7,4	-7,4
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	42,8	41,3	+3,6	+4,3
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	7,5	8,1	-7,2	-5,4
Asphaltabsatz in Mio. t	4,1	4,5	-10,5	-10,5
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	3 171	3 276	-3,2	-0,7
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	494	480	+3,0	+5,5
Betriebliche EBITDA-Marge in %	15,6	14,6		
Mitarbeiter	6 791	7 136	-4,8	-3,8

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

Die kanadische Bauindustrie litt unter einer gegenüber dem Vorjahr herausfordernderen Entwicklung. Das Volumenwachstum fiel sehr gering aus, worin sich die massive Abkühlung der Wirtschaft widerspiegelte. Striktere Bedingungen für die Kreditvergabe wirkten sich ebenfalls negativ auf den Wohnungsbau aus. Die Zahl der Neubauten von Einfamilienhäusern brach entsprechend stark ein. Die Landes- und die Provinzregierungen kürzten 2013 ihre Haushalte. Die Ausgaben für Infrastruktur wurden reduziert, folglich nahm auch die öffentliche Bautätigkeit ab. Nur beim Bau von gewerblichen Immobilien konnte ein höheres Niveau als 2012 erreicht werden.

#### **Weiter solide Nachfrage nach Privathäusern**

Der Zementabsatz von Holcim US sank 2013. Ein ungewöhnlich nasser Frühling und Frühsommer sorgten im ersten Halbjahr für eine Verzögerung bei Projekten im Betonsegment und beeinträchtigten Holcim US, da die Bausaison dadurch verkürzt wurde. In der zweiten Jahreshälfte konnte ein Teil des Rückstands jedoch wieder aufgeholt werden.

Aggregate Industries US verkaufte mehr Zuschlagstoffe. Vor allem in den Regionen West Central und Mid West kam es zu Fortschritten im Bereich Einfamilienhäuser, aber auch im öffentlichen und gewerblichen Sektor. Der Asphaltabsatz sank aufgrund von Veränderungen der Bautätigkeiten in der Region South West und dem Auslaufen mehrerer Aufträge in der Region Mid Atlantic. Aggregate Industries US veräußerte 2013 seine Zuschlagstoff- und Transportbetonaktivitäten in San Antonio, Texas, an Vulcan Materials und lagerte seine Transportbetonwerke in South Carolina aus. Die Volumen im Segment Transportbeton bewegten sich 2013 nahezu auf Vorjahresniveau.

Holcim Kanada verkaufte 2013 weniger Zement, und auch der Absatz von Zuschlagstoffen und Transportbeton lag unter Vorjahresniveau. Allerdings verlief die Entwicklung in den verschiedenen Regionen unterschiedlich: Die Provinzen im Westen des Landes entwickelten sich besser, unter anderem bedingt durch Investitionen im Bergbau, und konnten die schwächere Nachfrage in Ontario, Quebec und der Region Atlantic teilweise kompensieren. Das Baugeschäft in Kanada konnte sich 2013 gut behaupten und verzeichnete Umsatzzuwächse. Zu verdanken war dies zahlreichen grossen Infrastrukturprojekten, darunter Arbeiten im Strassenbau, eine neue Start- und Landebahn am Flughafen von Calgary und die Schienenanbindung des Flughafens von Toronto.

2013 verringerte sich der Zementabsatz in der Konzernregion Nordamerika um 2,8 Prozent auf 11,7 Millionen Tonnen. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen erreichten 42,8 Millionen Tonnen, das entspricht einer Zunahme um 3,6 Prozent. Bei Transportbeton ging das Volumen um 7,2 Prozent auf 7,5 Millionen Kubikmeter zurück. Die Asphaltverkäufe gaben um 10,5 Prozent auf 4,1 Millionen Tonnen nach. Der Nettoverkaufsertrag in der Konzernregion verringerte sich um 3,2 Prozent auf CHF 3,17 Milliarden.

#### **Betrieblicher EBITDA steigt erneut**

Der betriebliche EBITDA in Nordamerika stieg um 3,0 Prozent auf CHF 494 Millionen, zu verdanken war dies den zwei Konzerngesellschaften in den USA. Auf vergleichbarer Basis erreichte das Wachstum 5,5 Prozent. Der Betriebsgewinn stieg um 21,1 Prozent auf CHF 199 Millionen.

Sowohl Holcim US als auch Aggregate Industries US wiesen einen deutlich verbesserten betrieblichen EBITDA aus. Dies war der strikten Kostenkontrolle sowie einer vorteilhaften Preisentwicklung bei Zement, Asphalt und Transportbeton zuzuschreiben. Besonders positiv auf das finanzielle Ergebnis und das Zementgeschäft von Holcim US wirkten sich die Einsparungen im Bereich Energie und die geringeren Kosten für verschiedene Rohstoffe aus. Die Konzerngesellschaft profitierte auch von betrieblichen Verbesserungen, während Aggregate Industries US von den höheren Zuschlagstoffvolumen profitierte. In Kanada beeinträchtigte die Marktsituation 2013 den betrieblichen EBITDA. Die schwächere Nachfrage war der Hauptfaktor für den schlechteren finanziellen Leistungsausweis.

#### **Ausblick 2014**

Die US-Wirtschaft wird sich 2014 weiter erholen, und dies wird sich in der Baubranche positiv niederschlagen. Der Wohnungsbau wird nach wie vor als Motor wirken, und auch die weiteren Bausektoren dürften 2014 stärker anziehen, bedingt durch einen Anstieg bei Strassenbauarbeiten. Für die kanadische Bauwirtschaft wird in den meisten Provinzen, in denen Holcim aktiv ist, ein relativ unverändertes bis moderates Wachstum prognostiziert. Bei Zement wird 2014 von steigenden Volumen ausgegangen.



- Konzern**
- Zementwerk
  - ▲ Mahlwerk/Zementterminal
  - ▲ Kapazitätserweiterung
  - Zuschlagstoffe
- Beteiligung**
- Zementwerk
  - △ Mahlwerk/Zementterminal

## Afrika, Naher Osten spürt die politische Unsicherheit

### Weiterhin begrenztes Wachstumsprofil

Die Konjunktorentwicklung in den Märkten der Konzernregion Afrika, Naher Osten wurde 2013 erneut durch die politischen Unruhen in zahlreichen arabischen Staaten belastet, allerdings liessen diese Spannungen etwas nach. In den Bereichen, in denen nennenswertes Wachstum verzeichnet werden konnte, gab es keine wesentlichen Impulse für die Bauwirtschaft.

### Volumen bleibt generell hinter dem Vorjahr zurück

Die schwache Nachfrage nach Wohnimmobilien und die geringen Ausgaben für Infrastruktur belasteten den Bausektor in Marokko, sodass es bei Holcim Marokko zu Rückgängen in allen drei Segmenten kam. Diese Entwicklung wurde durch den verstärkten Wettbewerb noch intensiviert, gegen Ende 2013 besserte sich die Lage bei Zement allerdings etwas. Trotz der Unruhen in Syrien, die das Geschäftsklima in der gesamten Region belasteten, konnte Holcim Libanon den Zementabsatz geringfügig erhöhen, vor allem dank der gestiegenen Nachfrage aus Regionen ausserhalb Beiruts. Die Transportbetonverkäufe blieben hinter dem Vorjahresniveau zurück. Die Konzerngesellschaften in der Region des Indischen Ozeans wiesen für alle drei Segmente ein tieferes Volumen aus. 2013 veräusserte Holcim sein Geschäft in Neukaledonien, und auch die Dekonsolidierung der lokalen Konzerngesellschaft im Juni 2013 trug zu dieser Entwicklung bei. In Westafrika und am Arabischen Golf lieferten die Mahlwerke insgesamt weniger Zement aus, vor allem bedingt durch höheren Wettbewerb. Die einzige Ausnahme bildete Katar. In der Konzernregion Afrika, Naher Osten lag der Zementabsatz 2013 bei 7,9 Millionen Tonnen, ein Minus von 5,2 Prozent. Bei Zuschlagstoffen kam es zu einem Rückgang um 7,0 Prozent auf 2,2 Millionen Tonnen, und die Verkäufe von Transportbeton gaben um 27,7 Prozent auf 0,8 Millionen Kubikmeter nach. Der Nettoverkaufsertrag in der Konzernregion sank um 6,6 Prozent auf CHF 884 Millionen.

### Anstieg des betrieblichen EBITDA

Trotz tieferer Volumen erhöhte sich der betriebliche EBITDA in der Konzernregion Afrika, Naher Osten um 1,4 Prozent auf CHF 283 Millionen. Der Betriebsgewinn fiel um 1,7 Prozent auf CHF 216 Millionen. Massnahmen zur Preisanpassung sowie striktes Kostenmanagement konnten die Auswirkungen der geringeren Volumen mehr als nur kompensieren. Bei Holcim Libanon, in Westafrika und in der Golfregion legte der betriebliche EBITDA deutlich zu. Marokko konnte sein Finanzergebnis trotz der widrigen Marktbedingungen verbessern. Bei Holcim in der Region des Indischen Ozeans blieb der betriebliche EBITDA hinter dem Vorjahr zurück.

### Ausblick 2014

Die wirtschaftliche Lage in der Region Afrika, Naher Osten dürfte von regionaler Uneinheitlichkeit gekennzeichnet sein. So bleibt die Marktsituation in Marokko schwierig. Der Wettbewerb in Westafrika nimmt zu, Libanon dürfte stabil bleiben. Die regionalen Volumen werden voraussichtlich nicht das Niveau von 2013 erreichen, aber durch Exporte ausgeglichen werden.

### Konsolidierte Kennzahlen Afrika, Naher Osten

	2013	2012	±%	±% LFL*
Zementproduktionskapazität in Mio. t	11,0	10,7	+2,8	
Zement- und Mahlwerke	12	13		
Zuschlagstoffbetriebe	5	5		
Transportbetonwerke	17	24		
Zementabsatz in Mio. t	7,9	8,4	-5,2	-4,4
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	2,2	2,3	-7,0	-7,0
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	0,8	1,1	-27,7	-27,7
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	884	947	-6,6	-5,6
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	283	279	+1,4	+2,6
Betriebliche EBITDA-Marge in %	32,0	29,5		
Mitarbeiter	2 128	2 153	-1,2	+0,6

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



Holcim Leadership Journey: **Fixkosten**

# Dienstleistungen aus einer Hand

Die Konzerngesellschaften in Lateinamerika können dank eines neuen regionalen Shared Service Centers für Geschäftsprozesse ihre Fixkosten senken



**Andreas  
Leutenegger**  
Leiter Initiative Fixkosten  
der Holcim Leadership  
Journey:

Im Rahmen der Fixkosten-Initiative werden Hunderte von Einzelinitiativen und konzernweite Massnahmen bei Holcim lanciert und umgesetzt. Konzerngesellschaften überwachen kontinuierlich die Höhe ihrer Fixkosten, um eine schleichende Kosteninflation zu vermeiden und weitere Einsparungsmöglichkeiten zu ermitteln. Wir lernen weiterhin voneinander und tauschen uns zu den Erfolgen aus. Und die 2012 eingeleiteten Restrukturierungsmassnahmen zahlen sich allmählich aus und senken die Fixkostenbasis des Konzerns weiter.



Das Servicezentrum bündelt Zahlungsprozesse an einem Ort

Jeder Unternehmer kann aus eigener Erfahrung sagen, dass Geschäftsprozesse Zeit und Ressourcen erfordern. Unabhängig von Produkt oder Dienstleistung sind bestimmte grundlegende Aufgaben immer auszuführen. Rechnungen und Gehälter müssen bezahlt, Rechnungen verschickt, Bücher geführt, Verträge abgelegt und Dokumente archiviert werden etc.

Für Holcim war die Kontrolle der Fixkosten schon immer wichtig, doch die Konzerngesellschaften von Holcim in Lateinamerika wissen nur zu gut, dass den Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens Grenzen gesetzt sind. Die Unternehmen hatten ihre Prozesse schon so weit gestrafft wie nur möglich, vor allem seit der Finanzkrise. Die Effizienz weiter auf individueller Ebene zu verbessern, wurde zur Herausforderung. Wenn noch weitere deutliche Einsparungen erreicht werden sollten, dann mussten sich die Konzerngesellschaften zusammenschließen und das Problem auf regionaler Ebene angehen.

Dieser Gedanke war der Auslöser für die Gründung eines regionalen Service Centers für Geschäftsprozesse, über das von einem einzigen Standort aus die Transaktionsaufgaben aller Konzerngesellschaften von Holcim in Lateinamerika abgewickelt werden können.

### Rasche Entwicklung

Das Centro Regional de Servicios Transaccionales (CREST) wurde analog zu anderen regionalen Service Centers für Geschäftsprozesse von Holcim konzipiert. Das Team in Lateinamerika profitierte besonders von der Beratung und Erfahrung seiner Kolleginnen und Kollegen von Holcim Nordamerika. NABS, das dortige regionale Center für Geschäftsprozesse, ist seit 2005 aktiv. Während der Konzeptionsphase des Projekts besuchte das Team die Kolleginnen und Kollegen in Nordamerika, um die Struktur ihres Centers zu verstehen, von ihren Erfahrungen zu lernen und Erkenntnisse zu Best Practices zu gewinnen.

Mit diesen Informationen machte sich das Team daran, das Center für Lateinamerika entsprechend der spezifischen regionalen Anforderungen zu gestalten. Unter anderem wurden die Transaktionsaktivitäten von anderen Geschäftsprozessen getrennt. Zum Beispiel bearbeitete der Vertrieb früher die Rechnungsstellung oder die Buchführung selber – neben seinen Vertriebsaufgaben. Ersteres sollte nun zentralisiert werden. Ziel war es, transaktionsbezogenen Geschäftsprozesse für die gesamte Region zu standardisieren. Dazu untersuchte das Team, wie die einzelnen Aufgaben in jedem Unternehmen ausgeführt wurden, identifizierte Lücken bei regionalen Standards oder Best Practices und wies klare Aufgaben und Aktionspläne zu. Erst dann erfolgte der Übergang zu CREST.

Gleichzeitig suchte das Team nach einem geeigneten Standort für das Center. Nach der Prüfung verschiedener Optionen fiel die Entscheidung auf Medellín in Kolumbien. Den Ausschlag gaben die gut ausgebildete Bevölkerung, die motivierten Arbeitskräfte und

die wettbewerbsfähigen Arbeitskosten. Die neuen Mitarbeitenden durchliefen anschliessend ein umfassendes Schulungsprogramm, in dem sie sich in ihre zukünftigen Aufgaben einarbeiteten und mehr über die Werte, die Mission und den Verhaltenskodex von Holcim erfuhren. Anschliessend wurde begonnen, die Prozesse von den Konzerngesellschaften in das Center auszulagern. Dies geschah in mehreren Phasen, sodass ein reibungsloser Übergang sichergestellt war.

### Eine zentrale Anlaufstelle

Heute werden bei CREST vier Hauptkategorien von Transaktionen für die Konzerngesellschaften in Lateinamerika bearbeitet. Diese sind:

- **Book to Report (B2R):** unter anderem die allgemeine Buchführung sowie die Erstellung von Monatsabschlüssen und Performance Reports
- **Purchase to Pay (P2P):** unter anderem die Verwaltung der Stammdaten für Lieferanten und Materialien in Lateinamerika, die Zahlungsabwicklung, die Spesenabrechnung, die Kartenverarbeitung und ähnliche Aufgaben
- **Order to Cash (O2C):** die Verwaltung von Kundeninformationen, die Bonitätsbewertung, das Auftragsmanagement, die Fakturierung und Kassenanwendungen
- **Hire to Retire (H2R):** die Lohn- und Gehaltsabrechnung, Mitarbeiterleistungen, HR-Dienstleistungen sowie die Verwaltung von Unterlagen.

Ausserdem gibt es bei CREST ein regionales Customer Service Center. Hier werden Anliegen und Anfragen von Kunden, Lieferanten sowie Mitarbeitenden von Holcim in Lateinamerika beantwortet – auf Spanisch oder Portugiesisch.

Das Center liegt im kolumbianischen Medellín





Motivierte Mitarbeitende sind die wichtigste Erfolgsvoraussetzung

Der Fokus auf den Kundennutzen wird durch die konkreten Vereinbarungen über Niveau und Qualität der Leistungen, die CREST mit den Konzerngesellschaften geschlossen hat, unterstützt. CREST verfügt über Systeme, die überwachen, wie gut die Aufgaben erfüllt werden.

CREST ist seit Ende 2013 für die gesamte Region in Betrieb und wurde planmässig und innerhalb des Budgetrahmens eingeführt. Betreut werden nun acht Konzerngesellschaften und rund 10 000 Mitarbeitende von Holcim in ganz Lateinamerika. Erwartet wird, dass sich spezifische Back-Office-Kosten dank des Service Centers für Geschäftsprozesse jährlich um 20 Prozent

verringern. Innerhalb der nächsten drei Jahre sollen sich die Kosten amortisiert haben.

Mit diesen Einsparungen wird CREST einen entscheidenden Beitrag zu einer weiteren Senkung der Fixkosten bei Holcim leisten. Diese Einsparungen gehören zu den Zielen der Fixkosten-Initiative der Holcim Leadership Journey. Im Rahmen dieser Initiative hat Holcim zudem verschiedene Geschäftsaktivitäten restrukturiert, um die Kapazitäten den Marktbedingungen optimal anzupassen. So erreicht Holcim bei den erforderlichen Geschäftsaufgaben maximale Effizienz und Effektivität.

Acht Konzerngesellschaften mit rund 10 000 Mitarbeitenden werden aus Kolumbien betreut



Holcim Leadership Journey: **Investitionskosten**

# Die besseren Bauherren

In Ecuador optimiert Holcim seine Investitionsausgaben bei gleichbleibend hoher Qualität



**Rudy Blum**

Leiter Initiative Investitionskosten der Holcim Leadership Journey:

Die Ausweitung der Präsenz von Holcim ist nur dann sinnvoll, wenn wir im Laufe der Zeit auch die entsprechenden Renditen erwirtschaften. Das heißt, dass wir bei unseren Investitionen noch disziplinierter vorgehen müssen, und genau das befolgen wir bei all unseren derzeitigen und künftigen Expansionsprojekten. Im Rahmen der Investitionskosten-Initiative der Holcim Leadership Journey sollen bei neuen Expansionsprojekten die Investitionskosten pro Tonne Standardzementkapazität um 20 Prozent gesenkt werden.



Künftig hoher Zementbedarf erfordert Bau einer neuen Ofenlinie in Ecuador

Angesichts der Prognosen für das jährliche Gesamtwachstum von mehr als 4 Prozent wird in Ecuador über die kommenden Jahre eine sehr starke Nachfrage nach Zement bestehen. Damit ist das Land ein wichtiger Markt für Holcim, und der Konzern muss investieren, um den steigenden Anforderungen seiner Kunden gerecht zu werden. Deshalb hat Holcim Ecuador 2010 für sein Werk in Guayaquil eine neue Zementmühle mit einer Leistung von 260 Tonnen pro Stunde in Betrieb genommen.

Die Nachfrage blieb jedoch so hoch, dass das Unternehmen Klinker importieren musste. Dies ist ein teures Unterfangen und 2012 wurde daher beschlossen, am selben Standort eine neue Ofenlinie zu errichten. So wird sichergestellt, dass Holcim Ecuador seinen Klinkerbedarf wieder selbst decken kann. Trotz der weltweit sinkenden Zinsen sind die Baukosten für grosse Anlagen wie Zementwerke gestiegen. Zum einen ist dies den höheren Materialkosten zuzuschreiben. In den letzten zehn Jahren sind die Preise für Stahl, Kupfer und Öl deutlich schneller angezogen als die Inflationsrate. Zum andern steigen im Zuge des anhaltenden Wachstums in den aufstrebenden Märkten auch die Arbeitskosten in vielen Teilen der Welt.

### **Intelligentes Bauen**

Zu den Prinzipien guter Unternehmensführung gehört die strikte Kontrolle von Investitionsausgaben. Bei Holcim werden deshalb alle grösseren Investitionsentscheidungen sorgfältig geprüft, und der Konzern ist immer bestrebt, Expansionsprojekte effizient und kostengünstig umzusetzen. Angesichts der schwierigeren Marktbedingungen infolge der Finanzkrise musste Holcim seine Anstrengungen in diesem Bereich verstärken. Aus diesem Grund wurde ein konzernweites Programm mit dem Ziel lanciert, die Kosten für den Bau von Zementwerken um 20 Prozent zu senken.

Dies kann auf verschiedene Weise erreicht werden. Eine Möglichkeit ist die sorgfältige Prüfung möglicher Grössenvorteile. Durch die Optimierung des Umfangs und Konzepts eines Projekts kann Holcim sicherstellen, dass seine Werke angemessen auslegt und die Aufgaben aufs Nötigste beschränkt werden. Während der Detailplanung entwickelt Holcim mithilfe von Wertanalysen vereinfachte Spezifikationen, zum Beispiel durch die Installation von weniger oder optimierter Ausrüstung, die dennoch die gewünschten Ergebnisse ermöglicht. Bei der Planung für den tatsächlichen Bau wird unter Berücksichtigung der lokalen Bedingungen der für jedes Projekt beste Ansatz bei der Auftragsvergabe gewählt. Ein starkes Projektmanagement, eine sorgfältige Auswahl der Lieferanten und die Berücksichtigung weiterer erprobten Praktiken bei der Bauplanung helfen ebenfalls, die Kosten unter Kontrolle zu halten – ohne in puncto Sicherheit oder Qualität Kompromisse einzugehen.

### **Der neue Brennofen**

Die neue Ofenlinie in Guayaquil ist ein gutes Beispiel dafür, wie diese Grundsätze in der Praxis umgesetzt werden. So widmete das Planungsteam von Holcim bei der Entwicklung des Konzepts für das neue Werk den genauen Standort der neuen Ofenlinie besondere Aufmerksamkeit. Natürlich sollte die Linie so nah wie möglich an den bestehenden Anlagen gebaut werden, damit die Materialien mit möglichst wenig Aufwand vom Ofen zum Werk transportiert werden können. Das Team musste jedoch auch die Beschaffenheit des Bodens berücksichtigen, auf dem die neue Anlage gebaut werden würde. Bei einem Bauwerk sind das Fundament und die tragenden Teile in der Regel am teuersten. Durch die Wahl des Standorts mit den besten Bodenbeschaffenheiten konnten die Planer die erwarteten Baukosten senken.

Ausserdem bemühte sich das Team mit Nachdruck um den optimalen Projektumfang. Dies liess sich unter anderem dadurch erreichen, dass bestehende Anlagen und Infrastruktur so weit wie möglich wiederverwendet wurden, denn dies ist preiswerter als ein Neubau. Auch die Wahl der richtigen Ausrüstung – zum Beispiel ein 2-Stützen-gegenüber einem 3-Stützen-Ofen und eine Kugelmühle zum Mahlen von Kohle gegenüber teureren Alternativen – trug dazu bei, die Kosten niedrig zu halten, ohne bei Sicherheit, Qualität oder Kapazität Abstriche machen zu müssen.

Das neue Werk soll 2015 angefahren werden





Die Kosten für den Bau neuer Zementwerke sollen deutlich sinken

### **Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis**

Ausserdem legte das Team von Holcim besonderen Wert darauf, von den Anbietern die höchste Qualität und das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu erhalten, sowohl während der technischen Entwurfsphase als auch beim Bau. Nach eingehender Suche wurde ein Dienstleister, der bereits ähnliche Projekte für andere Konzerngesellschaften von Holcim übernommen hatte, mit dem Projekt in Guayaquil beauftragt. Das Unternehmen lieferte die Architektur-, Mechanik- und Elektrokonstruktionsleistungen, einen grossen Teil der nicht kritischen Ausrüstung des Werks sowie den Baustahl für die Balken, Böden und Decken – in ausgezeichneter Qualität und zu einem guten Preis.

Während der Bauphase stellte es auch eine Gruppe erfahrener Planer und Bauarbeiter zur Verfügung. Ein besonderer Fokus lag dabei immer auf der Sicherheit.

Wenn die neue Ofenlinie 2015 fertiggestellt ist, wird der Bau pro Tonne Zement gegenüber einem Vergleichsprojekt um 25 Prozent günstiger gewesen sein. Im Rahmen der Holcim Leadership Journey werden mit der Investitionskosten-Initiative bei allen aktuellen und künftigen Investitionsprojekten von Holcim ähnliche Ergebnisse angestrebt. Die ersten konkreten Ergebnisse gibt es bereits. Intelligentes Bauen zahlt sich aus.

Zulieferer müssen die beste Qualität und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten







## 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 wir tätig sind.

### **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 Code of Conduct 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 117 bis 119 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 worden ist 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 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, die Mitglieder des Nomination & Compensation Committees jährlich direkt durch die Aktionäre gewählt werden und dass diese Wahl erstmals an der nächsten Generalversammlung 2014 erfolgen muss. 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.

Dieser Jahresbericht gibt die Situation per 31. Dezember 2013 wieder, ausser wo dies anders angegeben ist, und er 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. Eine vollständigere Berichterstattung zu den mit der VegüV zusammenhängenden Änderungen im Bereich der Corporate Governance der Gesellschaft wird im Jahresbericht 2014 erfolgen.

#### **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 243 bis 245 aufgeführt sind.

Der Konzern ist nach geographischen Regionen organisiert. Die Managementstruktur per 31. Dezember 2013 und deren Veränderungen im Jahr 2013 sind in diesem Kapitel beschrieben. Das Organigramm per 15. Februar 2014 ist auf den Seiten 50 und 51 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. 86–103
Segmentinformation	S. 192–195
Wesentliche Gesellschaften	S. 243–245
Angaben zu Holcim Ltd und den	
kotierten Konzerngesellschaften	S. 67, 244
Bedeutende Aktionäre	S. 258

#### **Kapitalstruktur**

Im Jahr 2003 wurde die 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 2013 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 2013). Das bedingte Kapital kann zur Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, welche in Verbindung mit Anleihsen- oder ähnlichen Obligationen 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 2013 waren keine Anleihsen- oder ähnlichen Obligationen 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 2013 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. 256
	Informationen zum Jahr 2011 finden sich im Geschäftsbericht 2012 auf S. 212
	<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. 64–68, 233, 258–259
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. 124
	<a href="http://www.holcim.com/corporate_governance">www.holcim.com/corporate_governance</a>
	Statuten, Art. 4, 5
Optionen	S. 231–232

#### **Verwaltungsrat**

Der Verwaltungsrat besteht aus 11 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 biographischen Daten der Mitglieder des Verwaltungsrates per 1. Januar 2014 finden sich auf den Seiten 126 bis 128.

Christine Binswanger, Peter Küpfer und Markus Akermann sind an der ordentlichen Generalversammlung 2013 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Der Verwaltungsrat drückte ihnen seinen aufrichtigen Dank für die geleisteten Dienste aus.

Die Aktionäre haben 2013 Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen in den Verwaltungsrat gewählt. Sie ist dänische Staatsbürgerin. Vorher tätig als CEO von Maersk Tankers, Kopenhagen, einem der weltweit grössten Tanker-Betreiber, und zurzeit als CEO von Damco, der Logistik- und Transport-Division der Maesk Gruppe, hat sie Erfahrung in Logistikfragen die für international tätige Firmen immer wichtiger werden. Sie besitzt einen Master in Business Economy der Universität von Aarhus.

Die Aktionäre haben 2013 weiter Anne Wade in den Verwaltungsrat gewählt. Sie ist amerikanische Staatsbürgerin und eine Investorin mit grosser Erfahrung in Kapitalmarktfragen. Von 1995 bis 2012 war sie als Senior Vice President und Director von Capital International, in London tätig. Anne Wade ist derzeit Mitglied des Stiftungsrates der FB Heron Foundation in New York. Sie besitzt einen BA der Harvard University und einen Master of Science der London School of Economics.

Neue Verwaltungsräte werden detailliert in die Geschäftsfelder der Gesellschaft eingeführt.

Der Verwaltungsrat trifft sich zu Sitzungen, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber viermal pro Jahr. Im Jahr 2013 fanden sechs ordentliche Sitzungen statt. Zwei zusätzliche Sitzungen konzentrierten sich auf strategische Themen. An vier der ordentlichen Sitzungen hat der Verwaltungsrat vollzählig teilgenommen, an zwei Sitzungen liessen sich zwei Mitglieder entschuldigen. In der Regel nehmen an den ordent-

## Weitere bedeutende schweizerische und ausländische Mandate des Verwaltungsrates ausserhalb des Holcim-Konzerns per 1.1.2014

Verwaltungsrat	Mandat	Funktion
Rolf Soiron	Lonza Group AG, Basel (Schweiz)*	Präsident des Verwaltungsrates
Beat Hess	Nestlé S.A., Vevey (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Chairman's und Corporate Governance Committee
	Sonova Holding AG, Stäfa (Schweiz)*	Vizepräsident des Verwaltungsrates
Erich Hunziker	AB2 Bio SA, Lausanne (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
	BB Biotech AG, Schaffhausen (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	EngMab AG, Wilden (Schweiz)	Vizepräsident des Verwaltungsrates
	IMD, Lausanne (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
	Permira Advisers LLP, London (Grossbritannien)	Senior Advisor
	Pharmaq AS, Oslo (Norwegen)	Mitglied des Verwaltungsrates
Alexander Gut	Adecco S.A., Chéserey (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Audit Committees
	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
	Bema Capital Group, Charlottesville (USA)	Mitglied des Advisory Board
	Sherrit International Corporation, Toronto (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
Andreas von Planta	SIX Swiss Exchange AG, Zürich (Schweiz)	Präsident des Regulatory Board
	Schweizerische National-Versicherungs-Gesellschaft, Basel (Schweiz)*	Präsident des Verwaltungsrates
	Générale-Beaulieu Holding SA, Genf (Schweiz)	Präsident des Verwaltungsrates
	HSBC Private Bank (Switzerland) SA, Genf (Schweiz)**	Präsident des Verwaltungsrates
	HSBC Private Banking Holding (Switzerland) SA, Genf (Schweiz)**	Präsident des Verwaltungsrates
	Novartis AG, Basel (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Raymond Weil SA, Genf (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
	Socotab Frana SA, Genf (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
Wolfgang Reitzle	Linde AG, München (Deutschland)*	Vorstandsvorsitzender
	Continental AG, Hannover (Deutschland)*	Vorsitzender des Aufsichtsrates
Thomas Schmidheiny	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Schweiz)**	Präsident des Verwaltungsrates
	Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona (Schweiz)**	Präsident des Verwaltungsrates
Hanne B. Sørensen	Damco International B.V., Den Haag (Niederlande) <sup>1</sup> **	Chief Executive Officer
	The International Tanker Owners Pollution Federation Limited (ITOPF), London (Grossbritannien)**	Mitglied des Verwaltungsrates
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

\* Kотиerte Gesellschaft.

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

<sup>1</sup> Bis zum 31. Dezember 2013 war Hanne B. Sørensen Chief Executive Officer von Maersk Tankers A/S, Kopenhagen (Dänemark)

lichen 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

Rolf Soiron	Präsident
Beat Hess	Vizepräsident
Erich Hunziker	Vizepräsident
Markus Akermann	Mitglied <sup>1</sup>
Christine Binswanger	Mitglied <sup>1</sup>
Alexander Gut	Mitglied <sup>4</sup>
Peter Küpfer	Mitglied <sup>1,3</sup>
Adrian Loader	Mitglied
Andreas von Planta	Mitglied
Wolfgang Reitzle	Mitglied <sup>4</sup>
Thomas Schmidheiny	Mitglied
Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen	Mitglied <sup>2</sup>
Dieter Sp�lти	Mitglied
Anne Wade	Mitglied <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bis 17. April 2013.

<sup>2</sup> Seit 17. April 2013.

<sup>3</sup> Vorsitzender des Audit Committee bis 17. April 2013.

<sup>4</sup> Vorsitzender des Audit Committee seit 17. April 2013.

#### Wahl und Amtsdauer des Verwaltungsrates

Im vorliegenden Geschäftsjahr wurden die Mitglieder des Verwaltungsrates jeweils einzeln und für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Die Wahlen waren so gestaffelt, dass jährlich etwa ein Drittel des Verwaltungsrates zur Wahl ansteht. In Übereinstimmung mit kürzlichen Änderungen in der Gesetzgebung, insbesondere im Zusammenhang mit der Verordnung des Bundesrates gegen übermässige Vergütungen (VegüV), werden ab der Generalversammlung 2014 der Präsident und alle Mitglieder des Verwaltungsrates und alle Mitglieder des Nomination & Compensation Committees durch die Generalversammlung für eine Amtsperiode von einem Jahr gewählt. Der Präsident und die Mitglieder des Verwaltungsrates und die Mitglieder des Nomination & Compensation Committees können auf Antrag des Nomination & Compensation Committee 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 zuhanden 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 <sup>1</sup>	Vorsitzender
Peter Küpfer <sup>2</sup>	Mitglied
Beat Hess <sup>3</sup>	Mitglied
Andreas von Planta	Mitglied
Dieter Sp�lти	Mitglied

<sup>1</sup> Vorsitzender seit 17. April 2013.

<sup>2</sup> Vorsitzender und Mitglied bis 17. April 2013.

<sup>3</sup> Seit 17. April 2013.

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

2013 fanden vier ordentliche Sitzungen des Audit Committee statt. Alle Mitglieder haben an allen ordentlichen Sitzungen des Audit Committee teilgenommen. An drei Sitzungen hat auch die Revisionsstelle teilgenommen. Der Head of Group Internal Audit hat an allen und der Chief Legal & Compliance Officer an zwei Sitzungen zu einzelnen Traktanden teilgenommen. Zudem nahmen an den Sitzungen des Audit Committee jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates, der CEO und der CFO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen Sitzungen betrug 5,6 Stunden.

Das Committee hat 2013 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 Stufen Verwaltungsrat und 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**

Erich Hunziker	Vorsitzender
Beat Hess <sup>1</sup>	Mitglied
Adrian Loader	Mitglied
Wolfgang Reitzle <sup>2</sup>	Mitglied
Thomas Schmidheiny	Mitglied

<sup>1</sup> Bis 17. April 2013.

<sup>2</sup> Seit 17. April 2013.

Das Nomination & Compensation Committee kam 2013 zu drei ordentlichen Sitzungen und einer zusätzlichen Sitzung zusammen. An zwei der Sitzungen des Committee haben alle Mitglieder vollzählig teilgenommen und an einer Sitzung war ein Mitglied abwesend. 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 3,0 Stunden.

Die Charter des Nomination & Compensation Committee ist unter [www.holcim.com/corporate\\_governance](http://www.holcim.com/corporate_governance) verfügbar. Detailliertere Angaben zur Tätigkeit des Nomination & Compensation Committee, insbesondere zur Festlegung von Entschädigungen, finden sich im Entschädigungsbericht, der auf Seite 134 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 Committee oder des Nomination & Compensation Committee 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**

Rolf Soiron	Vorsitzender <sup>1</sup>
Beat Hess	Mitglied
Erich Hunziker	Mitglied
Dieter Spälti	Mitglied

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

Das Governance & Strategy Committee kam 2013 zu drei ordentlichen Sitzungen und vier zusätzliichen Sitzungen zusammen. An allen Sitzungen des Committee 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 Sitzungen betrug 2,25 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 auf unserer Website 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 2013.

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, welcher jährlich zu bestätigen ist.

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 im Weiteren zuständig für die Wahl und Abwahl der Länderbereichsleiter, Corporate Functional Managers, 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, in Absprache mit dem CEO, ihre Aufgaben in ihren jeweiligen geographischen Zuständigkeitsbereichen an Länderbereichsleiter oder funktional an Corporate Functional Managers 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 den Geschäftsbericht zur Genehmigung der Generalversammlung 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 Business Risk Management (BRM) profitieren, das 1999 eingeführt wurde. Holcim hat den BRM-Prozess im ganzen Konzern fest verankert. Er umfasst heute alle konsolidierten Gesellschaften und deren relevante Geschäftsfelder.

Das BRM 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, angefangen bei 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“ und „Bottom-Up“ beurteilt: Neben den Konzerngesellschaften führt auch die Geschäftsleitung jährlich eine Risikoanalyse durch. Der Verwaltungsrat analysiert mindestens einmal jährlich die Konzernrisiken und Chancen und diskutiert diese im Rahmen der jährlichen Strategieüberprüfung mit der Konzernleitung.

Der BRM-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. Im dritten Schritt wird die Beurteilung der aktuellen Risikosituation durch eine detailliertere Abschätzung der Auswirkungen komplettiert. Dann wird festgelegt, wie den einzelnen Risiken begegnet wird, welches das konsolidierte Risikoprofil ist und welche risikomindernden Massnahmen 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 entstehenden Informationen werden in einer speziell geschützten, zentralen Datenbank gespeichert, die es den Konzerngesellschaften auf der ganzen Welt ermöglicht, jederzeit für Datenanalysen und Berichterstattung auf ihre Informationen zuzugreifen. Die Verantwortlichkeiten bezüglich der Risiken sind klar definiert. Im Jahr 2013 war die Konzernfunktion Strategy & Risk Management für den Ablauf des BRM-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 49. Die interne Revision untersteht dem Vorsitzenden des Audit Committees 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 und Corporate Functional Manager in ihrem Verantwortungsbereich unterstützt werden. Die Länderbereichsleiter und die Corporate Functional Managers werden durch die Konzernleitung in Abstimmung mit dem CEO ernannt. In diesem Geschäftsbericht werden der CEO, die Mitglieder der Konzernleitung, die Länderbereichsleiter und die Corporate Functional Managers als Geschäftsleitung bezeichnet.

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

Im Berichtsjahr haben sich auf Stufe der Geschäftsleitung folgende Änderungen ergeben:

Das Mitglied der Konzernleitung Bernard Terver hat die Verantwortung für Afrika, Naher Osten sowie für Südasien, einschliesslich Indien, Sri Lanka und Bangladesch, übernommen. Onne van der Weijde und Javier de Benito bleiben Länderbereichsleiter für Indien bzw. Afrika, Naher Osten und sind direkt dem Konzernleitungsmitglied Bernard Terver unterstellt.

Konzernleitungsmitglied und CFO Thomas Aebischer ist seit 1. Januar 2014 verantwortlich für die Konzernfunktionen Investor Relations sowie Risk Management

Paul Hugentobler, Konzernleitungsmitglied bis 31. Dezember 2013 amtet als Berater des CEO der Gruppe bis Ende Februar 2014.

Konzernleitungsmitglied Ian Thackwray hat die Verantwortung für die Region EAPac & Trading übernommen. EAPac (East Asia Pacific) schliesst Südostasien,

Ostasien (vor allem China) und Ozeanien ein. Daniel Bach, früher CEO von Holcim (Rumänien), wurde zum Länderbereichsleiter für Südostasien und zum Mitglied der Geschäftsleitung ernannt und ist direkt dem Konzernleitungsmitglied Ian Thackwray unterstellt. Der frühere CEO von Aggregate Industries (Vereinigtes Königreich) ist zum Länderbereichsleiter für Nordamerika und das Vereinigte Königreich ernannt worden und ist Mitglied der Geschäftsleitung und direkt dem CEO der Gruppe unterstellt.

Aidan Lynam war bis 31. Dezember 2013 als Länderbereichsleiter für Bangladesch, Malaysia, Singapur, Sri Lanka und Vietnam verantwortlich. Per 6. Februar 2014 wurde er zum Corporate Functional Manager ernannt und ist Leiter Techport und Geocycle zuständig für technischen Support in Südasien. Zudem führt er die Holcim Aktivitäten in Bangladesch und Sri Lanka. Er berichtet direkt an Bernard Terver.

Corporate Functional Manager Jacques Bourgon war vom 1. Januar 2005 an für Cement Manufacturing Services zuständig und hat per 1. April 2013 eine neue Aufgabe als Berater des CEO der Gruppe übernommen, dem er direkt unterstellt ist.

Xavier Dedullen wurde zum Corporate Functional Manager und Mitglied der Geschäftsleitung ernannt und hat per 28. Juni 2013 die Verantwortung als Chief Legal & Compliance Officer und Group General Counsel übernommen und ist direkt dem CEO der Gruppe unterstellt mit einer funktionalen Unterstellung unter das Audit Committee.

#### Konzernleitung

Im Berichtsjahr bestand die Konzernleitung der Holcim Ltd aus 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
Paul Hugentobler	Mitglied
Roland Köhler	Mitglied
Andreas Leu	Mitglied
Bernard Terver	Mitglied
Ian Thackwray	Mitglied

Die biographischen Daten der Mitglieder der Konzernleitung finden sich auf den Seiten 129 bis 130. Die regionale respektive funktionale Verantwortung ist aus dem Organigramm auf den Seiten 50 und 51 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 <sup>1</sup>	Südostasien (ausser Indien)
Javier de Benito	Afrika, Naher Osten, einschliesslich der Positionen in Westafrika und am Arabischen Golf und Süd- und Ostafrika
Alain Bourguignon <sup>1</sup>	Nordamerika / Grossbritannien
Urs Fankhauser	Westeuropa, einschliesslich Spanien, aber ohne Grossbritannien
Aidan Lynam <sup>2</sup>	Bangladesch, Malaysia, Singapur, Sri Lanka, Vietnam
Onne van der Weijde	Indien
Kaspar E.A. Wenger	Zentraleuropa (Schweiz, Süddeutschland, Italien)

<sup>1</sup> seit 1. Januar 2014

<sup>2</sup> bis 31. Dezember 2013

Die biographischen Daten der Mitglieder der Länderbereichsleitung finden sich auf den Seiten 131 und 132.

#### **Corporate Functional Managers**

Corporate Functional Manager unterstützen die Konzernleitung in bestimmten Fach- und Aufgabebereichen und rapportieren an den CEO des Konzerns, Konzernleitungsmitglieder oder an den CEO Holcim Group Services Ltd und Holcim Technology Ltd, der seinerseits dem CEO des Konzerns unterstellt ist.

#### **Zusammensetzung des Corporate Functional Management**

Urs Bleisch	CEO Holcim Group Services Ltd und Holcim Technology Ltd und Leiter PMO für die Holcim Leadership Journey
Jacques Bourgon <sup>1</sup>	Berater des CEO der Gruppe
Xavier Dedullen <sup>2</sup>	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> Seit 1. April 2013

<sup>2</sup> Seit 28. Juni 2013

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

Die biographischen Daten der Corporate Functional Managers finden sich auf Seite 133.

#### **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 134) und im Konzernabschluss (Seite 237, Erläuterung 42) enthalten.

#### **Mitwirkungsrechte der Aktionäre**

##### **Stimmrechtsbeschränkung und Stimmrechtsvertretung**

An der Generalversammlung sind alle Namenaktiönäre 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 bekanntgegeben. 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 ins 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. 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, vorbehältlich 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/AGM2014](http://www.holcim.com/AGM2014) 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. Im Verhältnis zur Gesellschaft gilt 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 bekanntgegeben) 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 ist auf [www.holcim.com/AGM2014](http://www.holcim.com/AGM2014) einzusehen.

#### **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 33⅓, 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 2013 an drei ordentlichen Sitzungen des Audit Committee zu einzelnen Traktanden teilgenommen.

Revisionsstelle der Holcim Ltd ist seit dem Geschäftsjahr 2002 Ernst & Young AG, Zürich. Willy Hofstetter ist mit der Leitung des Revisionsmandates seit 2011

Mio. CHF	2013	2012
Revisionsdienstleistungen <sup>1</sup>	10,7	11,1
Revisionsnahe Aufwendungen <sup>2</sup>	0,7	0,4
Steuerberatung	0,6	0,3
Sonstige Dienstleistungen <sup>3</sup>	0,6	0,3
<b>Total</b>	<b>12,5</b>	<b>12,1</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.

betrault und wird dabei seit November 2012 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 obenstehenden Honorare wurden der Gruppe durch Ernst & Young für die Geschäftsjahre 2013 und 2012 für im Konzern erbrachte Dienstleistungen in Rechnung gestellt.

#### 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, Pressekonferenzen, Meetings für Finanzanalysten und Investoren sowie die jährliche Generalversammlung.

Das Engagement für Nachhaltigkeit ist in diesem Geschäftsbericht auf den Seiten 69 bis 74 beschrieben. Aktuelle Informationen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sind unter [www.holcim.com/sustainable](http://www.holcim.com/sustainable) verfügbar. 2014 wird Holcim Ltd seinen siebten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Ein vollständiger Nachhaltigkeitsbericht wird jedes zweite Jahr veröffentlicht. Informationen und Leistungsdaten werden auf der Holcim-Webseite jedes Jahr aufdatiert.

Die Termine für die finanzielle Berichterstattung sind im Geschäftsbericht auf den Seiten 68 und 264 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, Bernhard A. Fuchs  
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>



**Rolf Soiron**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1945, Präsident des Verwaltungsrates seit 2003, Vorsitzender des Governance, Nomination & Compensation Committee von 2005 bis 2011, Vorsitzender des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013. Er studierte an der Universität Basel Geschichte und promovierte 1972 zum Dr. phil. Er startete seine berufliche Karriere 1970 bei Sandoz in Basel, wo er verschiedene Positionen innehatte, zuletzt war er als Delegierter des Verwaltungsrates der Sandoz Pharma AG für den weltweiten Pharmabereich zuständig. Von 1993 bis Ende Juni 2003 führte er die Jungbunzlauer-Gruppe in Basel (international führender Hersteller von Zitronensäure und verwandten Produkten), zuletzt als Delegierter des Verwaltungsrates. Von 1996 bis März 2005 war er nebenamtlich Präsident der Universität Basel. Von Anfang 2003 bis Frühjahr 2010 war er Verwaltungsratspräsident von Nobel Biocare. Im April 2005 wurde er zum Vorsitzenden des Verwaltungsrates der Lonza Group AG, Basel, ernannt. 2009 wurde er in den Vorstand der Dachorganisation der Schweizer Wirtschaft „economiesuisse“ gewählt und übernahm das Stiftungsratspräsidium des Think Tank „Avenir Suisse“. Zudem ist er Mitglied im Internationalen Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) in Genf. Er ist auch Mitglied des Stiftungsrates des Graduate Institute of International and Development Studies in Genf. Er wurde 1994 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, Den Haag. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Chairman's and Corporate Governance 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.



**Erich Hunziker**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1953, Vizepräsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Governance, Nomination & Compensation Committee bis Dezember 2012, Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee und Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013. Er studierte an der ETH Zürich Maschinenbau und Betriebswissenschaften und erlangte 1983 den Dr. sc. techn. Im gleichen Jahr kam er zu Corange AG, wo er 1997 zum CFO ernannt wurde und unter anderem das Projekt der finanziellen Aspekte des Verkaufs der Corange-Gruppe an die F. Hoffmann-La Roche AG leitete. Von 1998 bis 2001 war er als CEO bei der Diethelm Group respektive der Diethelm Keller Holding AG tätig. Von 2001 bis Ende März 2011 amtierte er bei der F. Hoffmann-La Roche AG als CFO und Mitglied der Konzernleitung. Zusätzlich zu seiner Funktion als CFO wurde er im Jahr 2005 zum stellvertretenden Vorsitzenden der Roche-Konzernleitung ernannt. Von 2004 bis 2011 war er Mitglied des Verwaltungsrates der Genentech Inc., USA. Von 2006 bis 2011 war er Mitglied des Verwaltungsrates der Chugai Pharmaceutical Co. Ltd., Japan. Er ist Vorsitzender des Verwaltungsrates von BB Biotech AG, Schaffhausen, Vizepräsident des Verwaltungsrates von EngMab AG, Wilen (Schweiz), Mitglied des Verwaltungsrates von AB2 Bio SA, Lausanne (Schweiz) und vom IMD, Lausanne (Schweiz). Er wurde 1998 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.

<sup>1</sup> Weitere Informationen zu bedeutenden schweizerischen und ausländischen Mandaten des Verwaltungsrates ausserhalb des Holcim Konzerns sind auf Seite 116 zu finden.

**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.



**Adrian Loader**, britischer Staatsbürger, geboren 1948, Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Governance, Nomination & Compensation Committee bis Dezember 2012, Mitglied des Nomination & Compensation Committee seit 1. Januar 2013. 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 Bowater 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 Vorstands bei der Bema Capital Group, Charlottesville, und Mitglied des International Advisory Board von GardaWorld, Montreal. Er wurde 2006 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



**Andreas von Planta**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1955, Vizepräsident des Verwaltungsrates von 2005 bis 2011, Mitglied des Audit Committee. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Basel (Dr. iur. 1981) und Columbia, New York (LL.M. 1983). Er begann seine berufliche Karriere 1983 als Anwalt bei Lenz & Staehelin in Genf, einer international tätigen Anwaltskanzlei. 1988 wurde er zum Partner ernannt und war von 2002 bis Ende 2005 Managing Partner. Er beschäftigt sich hauptsächlich mit Gesellschaftsrecht, Finanzierungen und Mergers & Acquisitions. Er amtiert als Präsident des Verwaltungsrates der Schweizerischen National-Versicherungsgesellschaft, Basel, ist Mitglied des Verwaltungsrates von Novartis AG, Basel, und Präsident des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange AG in Zürich. Neben anderen Mandaten ist er Präsident der Générale-Beaulieu Holding SA, Genf, Präsident der HSBC Private Bank (Switzerland) SA, Genf, Präsident der HSBC Private Banking Holding (Switzerland) SA, Genf, Mitglied des Verwaltungsrates von Raymond Weil SA, Genf, und in weiteren Tochtergesellschaften ausländischer Gruppen. Er wurde 2003 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.







**Wolfgang Reitzle**, deutscher Staatsbürger, geboren 1949, Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Nomination & Compensation Committee seit 17. April 2013. 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 ist dort seit 2003 Vorstandsvorsitzender. Wolfgang Reitzle ist auch Vorsitzender des Aufsichtsrates von Continental AG, Hannover, und Mitglied des Aufsichtsrates (seit 1. Juni 2014 Vorsitzender des Aufsichtsrates) von Medical Park AG, Amerang, Deutschland. Er wurde 2012 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



**Thomas Schmidheiny**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1945, Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Governance Nomination & Compensation Committee bis Dezember 2012, Mitglied des Nomination & Compensation Committee seit 1. Januar 2013. 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. 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 Vorkswirtschaft 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. 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.



**Paul Hugentobler**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1949. Paul Hugentobler, dipl. Ing. ETH und lic. oec. HSG, stiess 1980 als Projektmanager zur heutigen Holcim Group Support Ltd und wurde 1994 zum Länderbereichsleiter der Holcim Ltd ernannt. Von 1999 bis 2000 war er zudem CEO der Siam City Cement Company mit Sitz in Bangkok, Thailand. Von 1. Januar 2002 bis zu seiner Pensionierung Ende 2013 war er Mitglied der Konzernleitung und verantwortlich für Südasien und ASEAN ohne Philippinen.



**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. Per 1. Januar 2005 wurde Roland Köhler zum Corporate Functional Manager ernannt, verantwortlich für Corporate Strategy & Risk Management. 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 neu strukturierte Region Europa verantwortlich. Diese Region umfasst Westeuropa (ohne Grossbritannien), Zentral-, Ost- und Südosteuropa sowie die Region GUS/Kaspisches Meer.





**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 genommen. Er ist verantwortlich für Lateinamerika.



**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.

## Länderbereichsleitung

**Horia Adrian**, rumänischer Staatsbürger, geboren 1969, hat an der Dunarea de Jos Universität in Rumänien promoviert und hat einen MBA der Ajou Universität in Suwon (Südkorea) erworben. Horia Adrian stiess 2001 als Project Manager zu Holcim Rumänien und wurde 2004 Sales & Marketing Director von Garadagh Cement, Aserbaidzhan. 2007 wurde er zum CEO dieser Gesellschaft ernannt und 2010 zum CEO von Holcim Russland. Per 1. September 2012 wurde Horia Adrian zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt. Er ist verantwortlich für Ost- und Südosteuropa, einschliesslich der Region GUS/Kaspisches Meer, und rapportiert direkt an Konzernleitungsmitglied Roland Köhler.



**Daniel Bach**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1963, hat einen Dokortitel in Maschinenbau der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH, Zürich) erworben. Daniel Bach kam 1994 als Projektingenieur und Manager zu Holcim und wechselte 1998 in den Bereich Business Risk Management. 2012 wurde er technischer Leiter von Holcim Indonesien. Von 2004 bis 2007 war er Assistent eines Konzernleitungsmitglieds. 2007 wurde er zum Senior Vice President Manufacturing von Holcim Philippinen ernannt. 2011 übernahm er die Verantwortung als CEO von Holcim Rumänien. Seit 1. Januar 2014 ist Daniel Bach Länderbereichsleiter für Südostasien und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd und ist direkt dem Konzernleitungsmitglied Ian Thackwray unterstellt.



**Javier de Benito**, spanischer Staatsbürger, geboren 1958, studierte Betriebs- und Volkswirtschaft an der Universidad Autónoma de Madrid und rundete seine akademische Ausbildung an der Harvard Business School ab. Nach einigen Jahren Berufserfahrung in der Finanzabteilung einer internationalen Stahlhandelsgesellschaft und als Spezialist für Finanzprojekte bei einer spanischen Exportförderungsgesellschaft trat er 1988 bei Holcim Trading ein. Zuständig für das Controlling der Tochtergesellschaften sowie für die Geschäftsentwicklung übernahm er 1992 die Position des stellvertretenden Generaldirektors, verantwortlich für die Handelsabteilung. Am 1. April 2003 wurde er zum Länderbereichsleiter für den Mittelmeerraum, den Indischen Ozean und für Westafrika ernannt. Seit 1. September 2012 führt Javier de Benito direkt die Region Afrika, Naher Osten, einschliesslich der Positionen in Westafrika und am Arabischen Golf, die früher durch Holcim Trading geführt wurden. Seit diesem Datum ist er auch für die Interessen des Konzerns in Süd- und Ostafrika verantwortlich. Javier de Benito rapportiert direkt an CEO Bernard Fontana.



**Alain Bourguignon**, französischer Staatsbürger, geboren 1959. Er hat einen Universitätsabschluss in Ökonomie und Finanzen der Universität Lille, Frankreich, erworben. Alain Bourguignon wurde 1988 Leiter des Controlling von Holcim Frankreich. 1996 wurde er zum CFO dieser Gesellschaft und 1998 zum CFO von Holcim Frankreich-Benelux ernannt. 2001 wurde Alain Bourguignon General Managing Direktor von Holcim Frankreich-Benelux und stiess 2007 zu Holcim Spanien, erst als COO und dann als CEO. 2010 übernahm er die Verantwortung als CEO von Aggregate Industries, Vereinigtes Königreich. Seit dem 1. Januar 2014 ist Alain Bourguignon Länderbereichsleiter für Nordamerika / Vereinigtes Königreich und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd. Er ist direkt dem CEO von Holcim Ltd unterstellt.





**Urs Fankhauser**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1963, schloss 1989 sein Studium an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich) ab. Er hat einen Abschluss als Master of Science in Maschineningenieurwissenschaften und einen MBA der Universität St. Gallen. 1991 begann er seine Karriere als Prozessingenieur bei Holcim Group Support Ltd. Es folgten verschiedene Managementaufgaben. 2002 wurde er zum Unternehmensleiter von Holcim Kroatien ernannt, und seit 2004 war er Technischer Direktor der Region Osteuropa. Per 1. Januar 2011 wurde er zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt. In dieser Funktion war er zuständig für die Märkte in Ost- und Südosteuropa. Am 1. September 2012 hat er als Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd die Verantwortung für Westeuropa, einschliesslich Spanien, aber ohne Grossbritannien übernommen und rapportiert direkt an Konzernleitungsmitglied Roland Köhler.



**Onne van der Weijde**, holländischer Staatsbürger, geboren 1964, hat einen Bachelor und einen Master-Abschluss in Business Administration erworben. Er war CEO von Ambuja Cements Ltd. seit November 2009. Onne van der Weijde begann seine Laufbahn bei Holcim 1990 in der holländischen Tochtergesellschaft Holderfin als internationaler Steuerberater. Nach vier Jahren wurde er Mitglied des Corporate Finance Teams in der Schweiz und wechselte daraufhin nach Australien als Verantwortlicher für Business Development and Acquisitions in Asien. Er war CFO von Holcim Indonesien von 2001 bis 2005 und wurde 2005 zum General Manager von Holcim India Ltd ernannt, worauf er bis 2008 auch die Position des CFO für ACC Limited in Indien innehatte. Von 2008 bis 2009 war er für Sri Lanka und Bangladesch zuständig und nahm Einsitz in die Verwaltungsräte der indischen Konzerngesellschaften von Holcim. Onne van der Weijde wurde per 1. Januar 2012 zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt mit Verantwortung für Indien.



**Kaspar E.A. Wenger**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1959, hat einen Abschluss in Ökonomie an der Universität St. Gallen erworben und weitere Studien an der Harvard Business School absolviert. Kaspar E.A. Wenger begann seinen beruflichen Werdegang bei der UBS und stiess 1994 zu Holcim als Consultant für Holcim Neuseeland. Ein Jahr später übernahm er Aufgaben in China, wo er Chief Representative China wurde. Von 1998 bis 2000 war er Assistent des für die Region Fernost verantwortlichen Konzernleitungsmitglieds. Im Jahr 2000 wurde er zum Leiter Marketing & Sales von Holcim Schweiz ernannt und 2004 zum Länderleiter. Am 1. September 2012 wurde Kaspar E.A. Wenger zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt. Er hat zusätzlich die Verantwortung für die Region Zentraleuropa (Schweiz, Süddeutschland, Italien) übernommen. Er rapportiert direkt an Konzernleitungsmitglied Roland Köhler.

# Corporate Functional Management

**Urs Bleisch**, Schweizer Staatsbürger, geboren 1960, hält einen Master in Business & Economics der Universität Basel. Er stiess 1994 als Leiter der Funktion IT zu Holcim Schweiz. Ab 2000 war Urs Bleisch für die konzernweite Information Technology verantwortlich, und er leistete einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung und Einführung der globalen IT-Strategie für den Holcim-Konzern. Seit 2011 leitete er auch die Funktion Information & Knowledge Management innerhalb von Holcim Group Support Ltd. Urs Bleisch führt die Funktionen Customer Excellence (Marketing & Commercial), Aggregates & Construction Materials, Logistik, Cement Manufacturing, CAPEX Projekte, 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 von Holcim Ltd ernannt und er ist direkt dem CEO Bernard Fontana unterstellt.



**Jacques Bourgon**, französischer Staatsbürger, geboren 1958, studierte Maschinenbau an der École Catholique d'Arts et Métiers in Lyon und ergänzte seine Ausbildung an der Harvard Business School. 1990 trat er in den Holcim-Konzern ein und übernahm bei Holcim Apasco in Mexiko verschiedene Managementpositionen; zunächst die Werksleitung in Tecomán und später die Verantwortung für die Zementproduktion von Holcim Apasco als Mitglied der Geschäftsleitung. Jacques Bourgon ist Mitglied des Industrial Advisory Board des Departements Maschinenbau und Verfahrenstechnik und des erweiterten Global Advisory Board der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich). Mitte 2001 wechselte Jacques Bourgon als Leiter Corporate Engineering zu Holcim Group Support Ltd in die Schweiz und wurde im Januar 2005 zum Corporate Functional Manager für Cement Manufacturing Services ernannt, bis er am 1. April 2013 seine neue Funktion als Berater des CEO der Gruppe übernahm, an den er direkt rapportiert.



**Xavier Dedullen**, belgischer Staatsbürger, geboren 1964, hat einen Abschluss als Master of Law der Katholieke Universiteit Leuven, Belgien und einen LL.M. in General Legal Studies der New York University, School of Law in den USA. Er ist in New York als Anwalt zugelassen. Xavier Dedullen wurde per 28. Juni 2013 zum Leiter der Funktion Legal & Compliance und zum Group General Counsel ernannt und ist damit verantwortlich für alle Bereiche von Legal & Compliance. Er ist Corporate Functional Manager und Mitglied der Geschäftsleitung von Holcim Ltd und rapportiert direkt an den CEO der Gruppe mit einer funktionalen Unterstellung unter das Audit Committee des Verwaltungsrates.



**Aidan Lynam**, Staatsbürger der Republik Irland, geboren 1960, ist Maschineningenieur des University College Dublin und besitzt einen Executive MBA des IMD in Lausanne. Er trat 1986 als Berater in die Dienste von Holcim Group Support Ltd und war in Ägypten und der Schweiz tätig. Nach einigen Jahren bei Krupp Polysius in Deutschland kam er 1996 zum Konzern zurück, wo er mit dem Morning-Star-Projekt von Holcim Vietnam beauftragt wurde und 1999 die Funktion als Terminal Manager übernahm. 2002 wurde er zum Technischen Leiter von Holcim Lanka ernannt, und 2006 kehrte er als CEO zu Holcim Vietnam zurück. Bis 31. Dezember 2013 war er als Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd für Bangladesch, Malaysia, Singapur, Sri Lanka und Vietnam zuständig. Per 6. Februar 2014 wurde er zum Corporate Functional Manager ernannt und ist Leiter Techport und Geocycle zuständig für technischen Support in Südasien. Zudem führt er die Holcim Aktivitäten in Bangladesch und Sri Lanka. Er berichtet direkt an Bernard Terver.



## 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 Entschädigung 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 Entschädigung 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. Der Verwaltungsratspräsident ist in der Pensionskasse versichert.

### Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung der Holcim Ltd besteht 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 Kompo-

nente 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.

Per 1. Januar 2014 wurde ein sogenannter Performance Share Plan (PSP) für CEO, Executive Committee, Geschäftsleitung und Function Heads eingeführt. Der PSP ergänzt die bestehende variable Vergütung, 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.

Für das Jahr 2013 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. 2013 ist der betriebliche EBITDA auf Basis „like-for-like“ sowie korrigiert um die Restrukturierungskosten um 0,6 Prozent gewachsen (beziehungsweise haben die regionalen betrieblichen EBITDA-Margen die Budgets um durchschnittlich 2,9 Prozentpunkte unterschritten), und der ROIC<sub>AT</sub> hat 5,7 Prozent erreicht. Das entspricht einem Zielerreichungsgrad von 82 Prozent (betrieblicher EBITDA; regionale betriebliche EBITDA-Marge 0 Prozent) beziehungsweise 22 Prozent (ROIC<sub>AT</sub>). Die Geschäftsleitung (ohne CEO) erzielte einen Auszahlungsfaktor von 49 Prozent, der CEO von 52 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 2014 bis zum 15. Februar 2014 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 38 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 2012 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) 75 Prozent und für den CEO 72 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 232 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 Gutschriften zugunsten der individuellen Versicherungskonten. Im Jahr 2013 erfolgten keine Gutschriften (2012: 0,9).

#### **Arbeitsverträge der Geschäftsleitung**

Die Arbeitsverträge der Geschäftsleitung sind auf unbestimmte Zeit abgeschlossen und können auf ein Jahr gekündigt werden. Verträge, welche vor 2004 abgeschlossen wurden, beinhalten je nach Anstellungsdauer eine Abgangsentschädigung von einem Jahresgehalt beziehungsweise zwei Jahresgehältern, sofern die Kündigung durch das Unternehmen erfolgt. Neuere Arbeitsverträge beinhalten keine Abgangsentschädigung mehr.

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 143 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 138 zeigt die Bezüge des Verwaltungsrates im Jahr 2013 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 2013.

Im Jahr 2013 haben 14 nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 3,4 Millionen (2012: 3,3) erhalten. CHF 2,2 Millionen (2012: 2,1) wurden in Form von Geld ausbezahlt, CHF 0,1 Millionen (2012: 0,1) als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen und CHF 0,9 Millionen (2012: 0,9) als aktienbezogene Vergütungen. CHF 0,2 Millionen (2012: 0,2) wurden als andere Entschädigungen ausbezahlt.

Die jährliche Gesamtentschädigung für die Mitglieder der Geschäftsleitung (einschliesslich CEO) belief sich auf CHF 25,9 Millionen (2012: 30,3). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar von CHF 15,1 Millionen (2012: 16,7), aktienbezogene Vergütungen von CHF 3,7 Millionen (2012: 4,3), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 6,6 Millionen (2012: 6,3) und „Andere“ Entschädigungen von CHF 0,5 Millionen (2012: 3,0), welche die Gutschriften des inzwischen liquidierten Holcim International Pension Trust für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge in Höhe von CHF 0,9 Millionen im 2012 enthalten. In 2013 erfolgten keine Gutschriften. Der CEO bezog ein Grundgehalt und eine variable Entschädigung in bar von CHF 2,1 Millionen (2012: 2,2), aktienbezogene Vergütungen von CHF

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

Name	Funktion	Grundgehalt	
		Bar	Aktien <sup>2</sup>
Rolf Soiron	Präsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013	Anzahl	1 178
		CHF	595 680
Beat Hess	Vizepräsident des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee seit 17. April 2013, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013, Mitglied des Nomination & Compensation Committee bis 17. April 2013	Anzahl	1 178
		CHF	324 334
Erich Hunziker	Vizepräsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013	Anzahl	1 178
		CHF	320 000
Markus Akermann	Mitglied des Verwaltungsrates bis 17. April 2013	Anzahl	393
		CHF	26 667
Christine Binswanger	Mitglied des Verwaltungsrates bis 17. April 2013	Anzahl	393
		CHF	26 667
Alexander Gut	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee bis 17. April 2013, Vorsitzender des Audit Committee seit 17. April 2013	Anzahl	1 178
		CHF	156 667
Peter Küpfer	Mitglied des Verwaltungsrates bis 17. April 2013, Vorsitzender des Audit Committee bis 17. April 2013	Anzahl	393
		CHF	60 000
Adrian Loader	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee	Anzahl	1 178
		CHF	100 000
Andreas von Planta	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee	Anzahl	1 178
		CHF	110 000
Wolfgang Reitzle	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee seit 17. April 2013	Anzahl	1 178
		CHF	93 333
Thomas Schmidheiny	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee	Anzahl	1 178
		CHF	130 800 <sup>4</sup>
Hanne Sørensen	Mitglied des Verwaltungsrates seit 17. April 2013	Anzahl	785
		CHF	53 333
Dieter Spälti	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013	Anzahl	1 178
		CHF	130 000
Anne Wade	Mitglied des Verwaltungsrates seit 17. April 2013	Anzahl	785
		CHF	53 333
<b>Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder)</b>		<b>Anzahl</b>	<b>13 351</b>
		<b>CHF</b>	<b>2 180 814</b>
Bernard Terver <sup>5</sup>	Konzernleitungsmitglied	Anzahl	
		CHF	1 350 000
Bernard Fontana	CEO	Anzahl	
		CHF	1 750 000
<b>Variable Entschädigung in Prozent des Grundgehalts</b>			
<b>Total Geschäftsleitung<sup>7</sup></b>		<b>Anzahl</b>	
		<b>CHF</b>	<b>13 281 548</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 Pauschalpensen, Dienstaltersgeschenke, Kinderzulagen etc. aufgeführt. Die Parameter für die Fair-Value-Bewertung der für das Berichtsjahr zugeteilten Aktien und Optionen sind in Erläuterung 35 "Aktienbezogene Vergütungen" offengelegt.

<sup>2</sup> Die Aktien wurden zum durchschnittlichen Börsenkurs der Periode 1. Januar 2014 bis 15. Februar 2014 bewertet und unterliegen einer Sperrfrist von 5 Jahren, während der sie weder verkauft noch belehnt werden können.

Variable Entschädigung		Andere Entschädigungen		Gesamt-		
Bar	Aktien <sup>2</sup>	Optionen <sup>3</sup>	Vorsorgeleistungen Arbeitgeberbeiträge	Andere	vergütung 2013	Gesamt- vergütung 2012
			32 891	50 000	758 571	758 571
			19 782	10 000	434 116	376 984
			9 259	10 000	419 259	398 229
			3 322	3 333	59 989	129 797
			4 452	3 333	61 119	177 199
			11 147	10 000	257 814	207 461
			5 808	3 333	95 808	281 484
				10 000	190 000	190 000
			8 744	10 000	208 744	208 744
			6 859	10 000	190 192	116 081
			8 085	10 000	228 885	228 885
			2 747	6 667	116 080	
			9 774	10 000	229 774	208 744
			2 747	6 667	116 080	
			<b>125 617</b>	<b>153 333</b>	<b>3 366 431</b>	<b>3 282 179<sup>8</sup></b>
	2 821	10 478				
191 457	191 584	191 334	2 526 113 <sup>6</sup>	26 000	4 476 488	3 547 431
	4 624	18 492				
325 861	314 059	337 672	465 822	26 000	3 219 414	4 950 494
	<b>55,9%</b>					
	<b>27 730</b>	<b>99 532</b>				
<b>1 850 432</b>	<b>1 883 406</b>	<b>1 817 497</b>	<b>6 559 007</b>	<b>480 944</b>	<b>25 872 834</b>	<b>30 312 614</b>
	<b>41,8%</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> Beinhaltet den Erwerb des Rechtsanspruches in Höhe von CHF 1 943 211 aus ausländischem Pensionsplan und dient zur Finanzierung der Altersvorsorge.

<sup>7</sup> Inklusive CEO.

<sup>8</sup> Die Gesamtvergütung des Verwaltungsrates im Jahr 2012 betrug CHF 3 349 875 und beinhaltete die Vergütung von einem im Jahr 2012 ausgeschiedenen Verwaltungsratsmitglied.

0,7 Millionen (2012: 0,8) und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 0,5 Millionen (2012: 0,5). Demzufolge ergibt sich für den CEO eine Gesamtentschädigung von CHF 3,2 Millionen (2012: 5,0). In Übereinstimmung mit Art.663b<sup>bis</sup> des Schweizerischen Obligationenrechts (Transparenzgesetz) 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 zehn (2012: neun) ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 2,8 Millionen (2012: 9,2) ausgerichtet. Die Gesamtentschädigung 2012 beinhaltet Sozialversicherungsbeiträge in Höhe von CHF 2,2 Mio. Diese wurden 2012 bezahlt und stehen im Zusammenhang mit den Gutschriften für die Altersvorsorge aus dem Holcim International Pension Trust für die Jahre 2008 bis 2011, die auf einer Nettobasis jeweils angegeben wurden.

#### **Beteiligungen und Darlehen**

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

Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates sind per 31. Dezember 2013 im Besitz von insgesamt 65 900 758 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 2013 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).

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

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2013	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2013
Rolf Soiron	Präsident, Vorsitzender Governance, 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>	

**Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2012<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2012	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2012
Rolf Soiron	Präsident, Vorsitzender Governance, Vorsitzender Governance & Strategy Committee	38 370	
Beat Hess	Vizepräsident	2 371	
Erich Hunziker	Vizepräsident, Vorsitzender Nomination & Compensation Committee	12 407	
Markus Akermann <sup>2</sup>	Mitglied	79 393	310 905 <sup>3</sup>
Christine Binswanger	Mitglied	5 417	
Alexander Gut	Mitglied	1 770	
Peter Küpfer	Mitglied, Vorsitzender Audit Committee	12 406	37 000 <sup>4</sup> 31 000 <sup>5</sup>
Adrian Loader	Mitglied	8 171	
Andreas von Planta	Mitglied	12 165	
Wolfgang Reitzle	Mitglied	300	
Thomas Schmidheiny	Mitglied	65 775 590	
Dieter Spälti	Mitglied	32 886	
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>65 981 246</b>	<b>378 905</b>

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

<sup>2</sup> Markus Akermann war ein nicht exekutives Mitglied vom 1. Februar 2012 bis 30. April 2013.

<sup>3</sup> Inkl. 20 000 Optionen (nicht aus Entschädigungen stammend), Ausübungspreis CHF 56, Ratio 1:1, Style: American, Verfalltag: 18.3.2013.

<sup>4</sup> Ausübungspreis: CHF 70; Ratio 1:1; Style: American; Verfalltag: 19.8.2014.

<sup>5</sup> Ausübungspreis: CHF 80; Ratio 1:1; Style: American; Verfalltag: 12.11.2013.

**Aktien- und Optionsbesitz der Geschäftsleitung**

Per 31. Dezember 2013 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung insgesamt 188 049 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 2013 insgesamt 550 151 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 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 <sup>2</sup>		
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>188 049</b>	<b>550 151</b>

**Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2012<sup>1</sup>**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2012	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2012
Bernard Fontana	CEO		33 550
Thomas Aebischer	Konzernleitungsmitglied, CFO	6 116	46 995
Paul Hugentobler	Konzernleitungsmitglied	78 495	134 515
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	12 022	81 194
Andreas Leu	Konzernleitungsmitglied	13 133	59 784
Bernard Terver	Konzernleitungsmitglied	17 762	28 894
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	5 527	59 642
Horia Adrian	Länderbereichsleiter	1 359	
Javier de Benito	Länderbereichsleiter	21 966	25 201
Urs Fankhauser	Länderbereichsleiter	4 810	4 491
Aidan Lynam	Länderbereichsleiter	5 606	9 299
Onne van der Weijde	Länderbereichsleiter	1 836	
Kaspar E.A. Wenger	Länderbereichsleiter	19 660	
Urs Bleisch	Corporate Functional Manager	2 837	
Jacques Bourgon	Corporate Functional Manager	6 141	25 022
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>197 270</b>	<b>508 587</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. Juli 2013.

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

	Anzahl <sup>1</sup> 2013	Anzahl <sup>1</sup> 2012
<b>1. Januar</b>	<b>508 587</b>	<b>924 382</b>
Abnahme infolge von altersbedingten Rücktritten		543 797
Gewährte Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung)	96 480	94 452
Gewährte Optionen (einmalige Zuteilung)	11 183	33 550
Ausgeübte Optionen	66 099	
<b>31. Dezember</b>	<b>550 151</b>	<b>508 587</b>
Davon am Jahresende ausübbar	136 963	167 388

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

Die am Jahresende 2013 ausstehenden Aktienoptionen der Geschäftsleitung (inklusive ehemaliger Mitglieder) haben folgende Verfalldaten und Ausübungspreise:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>	
			2013	2012
2002	2014	CHF 67.15	122 737	201 300
2003	2015 <sup>2</sup>	CHF 67.15	33 550	33 550
2004	2013 <sup>2</sup>	CHF 63.35	0	34 341
2004	2016 <sup>2</sup>	CHF 67.15	33 550	33 550
2005	2014 <sup>2</sup>	CHF 74.54	71 423	71 423
2006	2014	CHF 100.69	58 573	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	67 100
2009	2017	CHF 38.26	224 478	300 499
2010	2018	CHF 71.15	131 631	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	149 763	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	
2013	2025	CHF 71.50	11 183	
<b>Total</b>			<b>1 461 609</b>	<b>1 550 131</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.

2013 wurden einem neuen Konzernleitungsmitglied insgesamt 11 183 Optionen zugeteilt.



**Organdarlehen**

Per 31. Dezember 2013 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 (2012: 0,7) erworben.

Vergütungen und Darlehen an nahestehende Personen der Organmitglieder bestehen keine.

## **Finanzbericht 2013 Holcim Ltd**

## Finanzieller Lagebericht 2013

Holcim konnte die betriebliche Performance verbessern sowie den Konzerngewinn deutlich steigern – trotz schwieriger Bedingungen in einigen Schlüsselmärkten. Die Kostenführerschaft wurde weiter verstärkt, und die im letzten Jahr eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen begannen sich, insbesondere in Europa, auszuzahlen.

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

2013 entwickelte sich die weltweite Konjunktur erneut verhalten. Die entwickelten Volkswirtschaften legten jüngst an Tempo zu, während sich in den aufstrebenden Märkten das rasante Wachstum der vergangenen Jahre verlangsamte. In der Folge entwickelte sich die Nachfrage nach Baustoffen in vielen Schlüsselmärkten von Holcim, vor allem in Indien, Mexiko und Brasilien, unter ihrem Potenzial. Im zweiten Halbjahr 2013 gewann die Wirtschaft in den USA weiter an Fahrt. In Europa wurden dank Kostensenkungen und Rationalisierungsmassnahmen Fortschritte erzielt. In diesem Umfeld erwies sich die einzigartige geografische Diversifikation von Holcim erneut als entscheidender Faktor für ein nachhaltiges Wachstum.

Angesichts der schleppenden Entwicklung konzentrierte sich Holcim auf Preisanpassungen und die Optimierung des Fixkostenmanagements sowie der variablen Kostenstrukturen. Da die Inflation weltweit stabil blieb, trugen eine Erhöhung der Verkaufspreise sowie eine Senkung der Fixkosten zu einem Anstieg des betrieblichen EBITDA bei und vermochten die niedrigeren Volumen zu kompensieren.

Die 2012 lancierte Holcim Leadership Journey nahm im vergangenen Jahr weiter an Fahrt auf. Die Initiativen der Holcim Leadership Journey im Bereich Kostenführerschaft trugen 2013 CHF 808 Millionen und die Initiative zur Steigerung des Kundennutzens CHF 135 Millionen zum konsolidierten Betriebsgewinn bei – trotz der schwierigen Bedingungen in einigen Schlüsselmärkten. Im vergangenen Jahr wurden Baraufwendungen in Höhe von CHF 239 Millionen und Wertberichtigungen auf Aktiven von CHF 497 Millionen für die Implementierung dieses Programms aufgewendet.

Holcim konnte ihr operatives Ergebnis leicht verbessern und den Konzerngewinn sowie den Geldfluss aus Geschäftstätigkeit weiter erhöhen.

2013 erzielte Holcim einen betrieblichen EBITDA von CHF 3896 Millionen, was einem organischen Wachstum von CHF 273 Millionen beziehungsweise 7,0 Prozent entspricht. Die Änderungen im Konsolidierungskreis und Wechselkurseffekte wirkten sich mit 2,8 Prozent beziehungsweise 4,0 Prozent negativ auf den betrieblichen EBITDA aus. Unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten in Verbindung mit der Implementierung der Holcim Leadership Journey im Jahr 2012 stieg der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um CHF 34 Millionen oder 0,8 Prozent.

Der Konzern erzielte einen Betriebsgewinn von CHF 2357 Millionen, was einem Anstieg um CHF 764 Millionen oder 43,7 Prozent auf vergleichbarer Basis entspricht. Die Auswirkungen des veränderten Konsolidierungskreises schmälerten die Entwicklung des Betriebsgewinns um 2,5 Prozent, während die Wechselkurseffekte diesen mit 6,4 Prozent noch stärker belasteten. Das organische Wachstum des Betriebsgewinns betrug im Geschäftsjahr unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten von 2012, CHF 28 Millionen oder 1,1 Prozent.

Der Konzerngewinn stieg um CHF 594 Millionen auf CHF 1596 Millionen. Der Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim – erhöhte sich um CHF 662 Millionen auf CHF 1272 Millionen.

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit nahm um CHF 143 Millionen oder 5,4 Prozent zu. Da die Änderungen im Konsolidierungskreis sowie die Wechselkurseffekte den Cashflow erheblich belasteten (3,0 Prozent beziehungsweise 4,0 Prozent), belief sich die Zunahme auf vergleichbarer Basis auf CHF 330 Millionen oder 12,5 Prozent.

Die Nettofinanzschulden gingen weiter um CHF 864 Millionen auf CHF 9461 Millionen zurück. Zu diesem Rückgang trugen die Änderungen im Konsolidierungskreis sowie die Wechselkurseffekte CHF 252 Millionen beziehungsweise CHF 195 Millionen bei.

#### Operative Ergebnisse 4. Quartal

##### Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

	Okt.–Dez. 2013	Okt.–Dez. 2012 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Zementabsatz in Mio. t	34,6	35,3	-1,9	-0,2
– Davon reife Märkte	7,0	7,8	-9,3	-2,0
– Davon aufstrebende Märkte	27,5	27,5	+0,2	+0,3
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	39,7	39,0	+1,7	+3,8
– Davon reife Märkte	33,9	32,1	+5,5	+8,1
– Davon aufstrebende Märkte	5,8	6,9	-15,9	-16,1
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	10,0	10,9	-8,5	-5,1
– Davon reife Märkte	5,9	6,3	-6,3	-0,4
– Davon aufstrebende Märkte	4,1	4,6	-11,5	-11,5
Asphaltabsatz in Mio. t	2,6	2,5	+0,9	+2,8
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	4 778	5 251	-9,0	+1,5
– Davon reife Märkte	2 282	2 571	-11,3	-0,5
– Davon aufstrebende Märkte	2 496	2 680	-6,9	+3,3
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	945	812	+16,3	+29,7
– Davon reife Märkte	433	182	+137,6	+164,4
– Davon aufstrebende Märkte	512	630	-18,8	-9,3
Betriebliche EBITDA-Marge in %	19,8	15,5		
Betriebsgewinn (-verlust) in Mio. CHF	559	(81)	+794,7	+858,2
– Davon reife Märkte	235	(431)	+154,4	+156,8
– Davon aufstrebende Märkte	325	351	-7,4	+4,3
Betriebsgewinn (-verlust) -Marge in %	11,7	(1,5)		
Konzerngewinn (-verlust) in Mio. CHF	319	(91)	+450,4	
Konzerngewinn (-verlust) – Anteil Aktionäre Holcim Ltd in Mio. CHF	233	(169)	+238,0	
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit in Mio. CHF	1 615	1 556	+3,8	+10,9

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

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 geht der Umsatz von Holcim typischerweise zurück, da der Winter die Märkte 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 2012 nahmen die Zementlieferungen auf vergleichbarer Basis um 0,1 Millionen Tonnen oder 0,2 Prozent ab. Die Volumensteigerung in Europa und Afrika, Naher Osten konnte die Einbussen in Asien, Ozeanien, Lateinamerika und Nordamerika nicht auffangen.

Der Zuschlagstoffabsatz legte auf vergleichbarer Basis um 1,5 Millionen Tonnen oder 3,8 Prozent zu, war jedoch regional unterschiedlich: Europa und Nordamerika verzeichneten ein robustes Wachstum, das teilweise durch einen Rückgang in Lateinamerika aufgehoben wurde, während die Lieferungen von Zuschlagstoffen in Asien, Ozeanien sowie in Afrika, Naher Osten weitgehend stabil blieben.

Auf vergleichbarer Basis wurden im Quartalsverlauf 10 Millionen Kubikmeter Transportbeton ausgeliefert, was einem Rückgang von 0,6 Millionen Kubikmeter oder 5,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die solide Volumenentwicklung in Europa wurde von der Verschlechterung in allen anderen Regionen belastet, allen voran Lateinamerika, wo Ende 2012 infolge des Markteinbruchs in Mexiko und Brasilien tief greifende Restrukturierungsmaßnahmen ergriffen wurden.

Mio. CHF	Okt.–Dez. 2013	Okt.–Dez. 2012 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
<b>Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen</b>				
Asien, Ozeanien	1 679	2 057	-18,4	-3,1
Lateinamerika	793	877	-9,6	-1,1
Europa	1 367	1 376	-0,7	+7,4
Nordamerika	828	882	-6,2	-0,9
Afrika, Naher Osten	218	220	-0,9	+2,7
Corporate/Eliminationen	(107)	(162)		
<b>Total</b>	<b>4 778</b>	<b>5 251</b>	<b>-9,0</b>	<b>+1,5</b>
<b>Betrieblicher EBITDA nach Konzernregionen</b>				
Asien, Ozeanien	342	410	-16,5	+3,0
Lateinamerika	202	239	-15,5	-8,7
Europa	252	42	+496,7	+502,5
Nordamerika	124	131	-5,5	+0,1
Afrika, Naher Osten	68	58	+15,6	+19,9
Corporate/Eliminationen	(43)	(68)		
<b>Total</b>	<b>945</b>	<b>812</b>	<b>+16,3</b>	<b>+29,7</b>
<b>Cashflow</b>				
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>1 615</b>	<b>1 556</b>	<b>+3,8</b>	
Nettoinvestitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	(346)	(403)	+14,2	
Erweiterungsinvestitionen	(373)	(343)	-8,8	
(In)deinvestitionen in Finanzanlagen netto	(74)	329	-122,6	
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>(793)</b>	<b>(416)</b>	<b>-90,5</b>	

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

Im vierten Quartal sank der Nettoverkaufsertrag gegenüber dem Vorjahresquartal um CHF 474 Millionen beziehungsweise 9,0 Prozent auf CHF 4778 Millionen. Die Wechselkurseffekte sowie die Änderungen im Konsolidierungskreis hatten einen Effekt von –7,0 Prozent beziehungsweise –3,5 Prozent auf den Nettoverkaufsertrag. Auf vergleichbarer Basis wuchs der Umsatz jedoch um CHF 76 Millionen beziehungsweise 1,5 Prozent. Dies war vor allem den höheren Volumen in Europa und Afrika, Naher Osten zu verdanken. In Latein- und Nordamerika gingen die Nettoumsätze zurück, da die Preiserhöhungen die Volumeneinbussen nicht kompensieren konnten. In Asien, Ozeanien sanken die Volumen, und die Preisentwicklung verlief ungünstig, was die Nettoumsätze des Konzerns beeinflusste.

Der betriebliche EBITDA stieg im vierten Quartal gegenüber dem Vorjahresquartal um CHF 132 Millionen oder 16,3 Prozent auf CHF 945 Millionen. Die Wechselkurseffekte und der veränderte Konsolidierungskreis schmälerten das operative Ergebnis des Konzerns weiter um 9,3 Prozent beziehungsweise 4,1 Prozent. Auf vergleichbarer Basis stieg der betriebliche EBITDA um CHF 241 Millionen oder 29,7 Prozent. Diese Fortschritte sind teilweise auf Restrukturierungskosten in Höhe von CHF 181 Millionen zurückzuführen, die das operative Ergebnis im letzten Quartal 2012 belasteten. Unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten stieg der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um CHF 60 Millionen oder 6,0 Prozent. Treibende Kraft hinter diesen Verbesserungen war Europa, dank einer günstigen Volumenentwicklung und eines wirksamen Kostenmanagements. Ausserdem profitierte die Konzernregion von Einsparungen, die direkt auf die im Vorjahr eingeleiteten Restrukturierungsmassnahmen zurückzuführen waren. Ferner erzielte Afrika, Naher Osten bessere Ergebnisse dank höherer Volumen und Preise und auch das effizientere Kostenmanagement zahlte sich aus. Diese Erfolge wurden durch ungünstige Entwicklungen in anderen Regionen, insbesondere in Lateinamerika, gemindert.

Die betriebliche EBITDA-Marge erhöhte sich auf vergleichbarer Basis um 4,1 Prozentpunkte auf 19,8 Prozent. Unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten stieg die Marge um 0,9 Prozentpunkte.

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit stieg im Vergleich zum letzten Quartal 2012 um CHF 59 Millionen oder 3,8 Prozent. Auf vergleichbarer Basis betrug die Verbesserung CHF 170 Millionen beziehungsweise 10,9 Prozent und wurde durch einen höheren betrieblichen EBITDA (unter Ausklammerung des nicht liquiditätswirksamen Anteils der Restrukturierungskosten) sowie positive Veränderungen des Nettoumlaufvermögens, insbesondere in Nord- und Lateinamerika, gestützt.

## Operative Ergebnisse Geschäftsjahr 2013

## Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

	Jan.–Dez. 2013	Jan.–Dez. 2012 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Zementabsatz in Mio. t	138,9	142,3	-2,4	-1,2
– Davon reife Märkte	28,4	30,9	-8,1	-2,7
– Davon aufstrebende Märkte	110,4	111,4	-0,8	-0,8
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	154,5	158,2	-2,4	-0,8
– Davon reife Märkte	130,9	130,0	+0,7	+2,6
– Davon aufstrebende Märkte	23,5	28,2	-16,5	-16,8
Transportbetonabsatz in Mio. m <sup>3</sup>	39,5	45,3	-12,9	-7,4
– Davon reife Märkte	22,9	26,3	-12,6	-3,2
– Davon aufstrebende Märkte	16,5	19,0	-13,2	-13,2
Asphaltabsatz in Mio. t	8,9	9,1	-2,0	-0,1
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	19 719	21 160	-6,8	+0,2
– Davon reife Märkte	9 360	10 198	-8,2	+0,4
– Davon aufstrebende Märkte	10 358	10 962	-5,5	+0,1
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	3 896	3 889	+0,2	+7,0
– Davon reife Märkte	1 338	1 113	+20,2	+32,6
– Davon aufstrebende Märkte	2 558	2 776	-7,9	-3,2
Betriebliche EBITDA-Marge in %	19,8	18,4		
Betriebsgewinn in Mio. CHF	2 357	1 749	+34,8	+43,7
– Davon reife Märkte	549	(183)	+400,7	+434,9
– Davon aufstrebende Märkte	1 808	1 932	-6,4	-1,6
Betriebsgewinn-Marge in %	12,0	8,3		
Konzerngewinn in Mio. CHF	1 596	1 002	+59,3	
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd in Mio. CHF	1 272	610	+108,4	
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit in Mio. CHF	2 787	2 643	+5,4	+12,5

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

**Absatzvolumen**

Der Zementabsatz erreichte nicht das Vorjahresniveau. Gründe hierfür waren die verlangsamte Wachstumsdynamik in aufstrebenden Märkten wie Indien, Mexiko und Brasilien sowie die verhaltene Konjunktorentwicklung und politische Unsicherheit in Afrika, Naher Osten. Nordamerika belastete die Absatzentwicklung ebenfalls. In den USA waren die öffentlichen Investitionen niedriger, und die Wetterbedingungen bremsten die Bautätigkeit. Der Bausektor wurde in Kanada zudem durch die Konjunkturabkühlung gedämpft. Nur Europa konnte den Zementabsatz geringfügig steigern. Die konsolidierten Zementverkäufe sanken um 2,4 Prozent auf 138,9 Millionen Tonnen; dies entspricht einem Rückgang auf vergleichbarer Basis um 1,2 Prozent oder 1,7 Millionen Tonnen.

Trotz des anhaltend soliden Wachstums der asiatischen Bauwirtschaft, musste Holcim in einigen Schlüsselmärkten Einbußen hinnehmen, während andernorts eine positive Dynamik verzeichnet wurde. Der Zementabsatz in der Konzernregion Asien, Ozeanien gab 3,6 Prozent oder 2,6 Millionen Tonnen nach. Auf vergleichbarer Basis sanken die Zementverkäufe um 1,3 Prozent beziehungsweise 1 Million Tonnen. In Indien litt die Bautätigkeit unter dem Reformstau, der schwachen Rupie und höheren Inflationsraten. Holcim verkaufte daher 0,7 Millionen Tonnen weniger Zement (-1,5 Prozent). Auch in Sri Lanka sanken die Volumina, und die Nachfrage in Indonesien wurde durch die vorübergehende nachlassende Wachstumsdynamik belastet. Die weiterhin herausfordernde wirtschaftliche Entwicklung in Vietnam wirkte sich negativ auf die Nachfrage nach Baustoffen aus. Holcim Malaysia verzeichnete hingegen einen deutlichen Volumenanstieg, der von der Nachfrage für umfangreiche Infrastrukturprojekte getragen wurde. Auch die Verkäufe von Holcim Philippinen profitierten von einer dynamischen Bautätigkeit.

In Lateinamerika verlief die Entwicklung des Bausektors der einzelnen Länder uneinheitlich. Volumenzunahmen in Ecuador, Argentinien und Costa Rica wurden durch eine ungünstige Entwicklung in Mexiko und Brasilien aufgewogen, während dem Zementabsatz ausbleibende Marktimpulse sowie Verzögerungen bei der Initiierung grösserer Infrastrukturprojekte zusetzte. In der Folge verharrten die Zementverkäufe auf nahezu unverändertem Niveau.

Der Bauwirtschaft in Europa fehlten weiterhin die wirtschaftlichen Impulse, um die negative Entwicklung der letzten Jahre umzukehren. Projekte im öffentlichen Sektor waren noch immer dünn gesät, und auch private Investoren scheuten sich vor Engagements in Bauprojekten. In diesem herausfordernden Umfeld steigerte Holcim dennoch die Absatzmengen. Insgesamt stieg der Zementabsatz um 1,5 Prozent oder 0,4 Millionen Tonnen. In Italien gingen die Zementverkäufe aufgrund der rezessiven Wirtschaftslage signifikant zurück. In Belgien ging vor dem Hintergrund sich verschlechternder makroökonomischer Bedingungen die wirtschaftliche Entwicklung deutlich zurück. Davon betroffen war auch der Bausektor. Mit Ausnahme von Bulgarien und Slowakei waren die Verkaufsvolumen in Osteuropa rückläufig, was dem zurückhaltenden Investitionsverhalten der öffentlichen Hand wie auch der Privatanleger zuzuschreiben war. Diese Einbussen wurden jedoch durch den erheblichen Volumenanstieg in der Region GUS/Kaspisches Meer und in Spanien kompensiert. Obwohl die schwache Nachfrage anhielt, konnte Holcim Spanien den Zementabsatz dank seiner hohen Exporttätigkeit steigern.

In Nordamerika nahmen die verkauften Zementvolumen um 2,8 Prozent oder 0,3 Millionen Tonnen ab. Trotz der einsetzenden Erholung blieben die öffentlichen Investitionen in Infrastrukturprojekte in den USA niedrig, und die Nachfrage nach Baustoffen war verhalten.

Die Zementlieferungen in Afrika, Naher Osten sanken um 5,2 Prozent oder 0,4 Millionen Tonnen. Gründe hierfür waren die niedrigeren öffentlichen Infrastrukturausgaben in Marokko sowie die rückläufigen Volumina in Guinea und der Elfenbeinküste aufgrund eines intensiveren Wettbewerbs.

Bei den Zuschlagstoffen gaben die Volumina um 2,4 Prozent auf 154 Millionen Tonnen nach. Auf vergleichbarer Basis belief sich der Rückgang auf 0,8 Prozent beziehungsweise 1,3 Millionen Tonnen. Diese Entwicklung ist in erster Linie auf die Schliessung unrentabler Geschäftseinheiten im Jahr 2012 zurückzuführen, die im Rahmen der Holcim Leadership Journey durchgeführt wurden. Als einzige Konzernregion verzeichnete Nordamerika ein Wachstum. Dieses betrug 3,6 Prozent oder 1,5 Millionen Tonnen. Asien, Ozeanien und Lateinamerika verzeichneten einen Rückgang um 4,2 Prozent (oder 1,1 Millionen Tonnen) beziehungsweise 26,8 Prozent (oder 3,8 Millionen Tonnen). Der Zuschlagstoffabsatz gab in Europa um 0,3 Prozent oder 0,2 Millionen Tonnen und in Afrika, Naher Osten um 7,0 Prozent oder 0,2 Millionen Tonnen nach.

Die konsolidierten Transportbetonvolumen gingen um 12,9 Prozent auf 39,5 Millionen Kubikmeter zurück. Sämtliche Regionen trugen zu dieser negativen Entwicklung bei, die in erster Linie auf Restrukturierungsmassnahmen zurückzuführen war, die im Vorjahr zur Neuausrichtung des Betongeschäfts eingeleitet worden waren. Auf vergleichbarer Basis wurde eine Abnahme der Transportbetonverkäufe um 7,4 Prozent oder 3,4 Millionen Kubikmeter für das Geschäftsjahr verzeichnet. Die grössten Volumeneinbussen musste Europa hinnehmen. Der Rückgang war weitgehend der Restrukturierung des Transportbetongeschäfts in Deutschland zuzuschreiben, das auf Joint Ventures übertragen wurde. Auf vergleichbarer Basis sanken die Transportbetonvolumen um 1,9 Prozent. Lateinamerika verzeichnete den zweitstärksten Rückgang, mit Einbussen von 21,2 Prozent oder 2,2 Millionen Kubikmeter, was vor allem der sinkenden Nachfrage in Mexiko und Brasilien zuzuschreiben war. In Nordamerika trug Kanada am stärksten zur Volumenabnahme von 7,2 Prozent oder 0,6 Millionen Kubikmeter bei. Asien, Ozeanien verzeichnete einen Rückgang von 2,9 Prozent beziehungsweise 0,3 Millionen Kubikmeter, was vor allem auf Holcim Australien und Holcim Vietnam zurückzuführen war. Die Volumeneinbussen von 27,7 Prozent oder 0,3 Millionen Kubikmeter in Afrika, Naher Osten gingen hauptsächlich auf Marokko und Libanon zurück.



**Nettoverkaufsertrag****Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen**

Mio. CHF	Jan.–Dez. 2013	Jan.–Dez. 2012 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Asien, Ozeanien	7 282	8 343	-12,7	-2,0
Lateinamerika	3 349	3 490	-4,0	+0,8
Europa	5 611	5 809	-3,4	+2,4
Nordamerika	3 171	3 276	-3,2	-0,7
Afrika, Naher Osten	884	947	-6,6	-5,6
Corporate/Eliminationen	(578)	(705)		
<b>Total</b>	<b>19 719</b>	<b>21 160</b>	<b>-6,8</b>	<b>+0,2</b>

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

Der für das Gesamtjahr 2013 erzielte Nettoverkaufsertrag betrug CHF 19 719 Millionen, was einem Rückgang von CHF 1441 Millionen oder 6,8 Prozent entsprach und auf ungünstige Wechselkurseffekte (-3,8 Prozent) und Änderungen im Konsolidierungskreis (-3,3 Prozent) zurückzuführen war. Auf vergleichbarer Basis stieg der Nettoverkaufsertrag um CHF 49 Millionen oder 0,2 Prozent. Dieser Anstieg war im Wesentlichen den Preisanpassungen in Latein- und Nordamerika sowie in Afrika, Naher Osten zu verdanken. Das solide Volumenwachstum in Europa stützte den Nettoverkaufsertrag ebenfalls und trug dazu bei, ungünstige Nettoverkaufsentwicklungen in Asien, Ozeanien auszugleichen.

In Asien, Ozeanien gab der Nettoverkaufsertrag 2,0 Prozent oder CHF 165 Millionen auf vergleichbarer Basis nach. Hauptauslöser hierfür waren die indischen Konzerngesellschaften sowie Holcim Australien. Indien erfuhr 2013 eine Konjunkturabschwächung. Die Zement- und Bauindustrie des Landes wuchs lediglich um 1 Prozent, und die Nettoverkaufserlöse gaben 3,8 Prozent nach. In Australien büsste das Wachstum der Wirtschaft und der Baubranche aufgrund des schwächeren Bergbausektors und niedrigerer Investitionen an Dynamik ein. Der Nettoverkaufsertrag von Holcim Australien sank. Auslöser hierfür waren der Volumenrückgang in allen drei Segmenten sowie ungünstige Auswirkungen der regionalen Verteilung und des Produktmixes auf die Preise. Diese Entwicklungen wurden teilweise durch Zuwächse von Holcim Indonesien und Holcim Philippinen wettgemacht. Beide Länder erhöhten die Preise dank vorteilhafter Bedingungen am Zementmarkt. Dennoch verlangsamte sich das Volumenwachstum in Indonesien aufgrund einer Abschwächung der Nachfrage ausserhalb des Hauptumschlagplatzes in Java, während Holcim Philippinen eine Nachfrage in Rekordhöhe verzeichnete.

In Lateinamerika stieg der Absatz auf vergleichbarer Basis geringfügig um 0,8 Prozent. Die ungünstigen Ergebnisse in Mexiko und Brasilien machten die Absatzsteigerung in anderen Ländern beinahe zunichte. Mexiko litt unter einem Wirtschaftsabschwung mit einem Rückgang der Bauleistungen im Jahr 2013, erheblichen Überkapazitäten in der Branche und den Auswirkungen eines neuen Marktteilnehmers. Diese Faktoren beeinflussten den Zement- und Transportbetonbedarf, und die Verkaufspreise gerieten unter Druck. In Brasilien herrschten kaum bessere Bedingungen vor. Die Konjunktur entwickelte sich deutlich schwächer als prognostiziert, mit einem Wachstum des BIP von lediglich 2 Prozent. Die Abwertung der Lokawährung gegenüber dem US-Dollar beschleunigte sich, und die Konjunkturprogramme der Regierung waren auf den Konsum anstatt auf die Infrastruktur und Produktivitätssteigerungen ausgerichtet. Der Zementabsatz sank angesichts dieser schwachen BIP-Entwicklung, der aufgeschobenen Infrastrukturprojekte und des unerwartet geringen Umfangs von Privatprojekten. Zudem wurde die Restrukturierung bei Transportbeton fortgesetzt und die Anzahl der Standorte reduziert. Argentinien, Chile, Ecuador und Costa Rica verzeichneten hingegen solide Absatzsteigerungen. Die dortigen Konzerngesellschaften erhöhten erfolgreich die Preise, und die verkauften Mengen übertrafen jene des Vorjahres.

Europa wies mit einer Steigerung um 2,4 Prozent auf vergleichbarer Basis den stärksten Volumenanstieg aus. Hauptsächlich war dies Aggregate Industries UK, den Anrainerstaaten des Kaspischen Meers (Russland und Aserbaidschan) sowie Holcim Deutschland zu verdanken. Aggregate Industries UK profitierte von der Erholung der Bauproduktion, die von den Regierungsinitiativen zur Förderung des Wohneigentums gestützt wurden. Zudem wurden die Preise aufgrund gestiegener Produktionskosten erhöht. Beide Länder der Region GUS/Kaspisches Meer profitierten von wirtschaftlichen Impulsen und erzielten eine signifikante Absatzsteigerung. Preiserhöhungen waren in Rus-

sland jedoch angesichts des intensiven Wettbewerbs weiterhin schwierig. Die Verbesserung des Nettoverkaufsertrags von Holcim Deutschland war einem Anstieg der Zementverkäufe an Joint Ventures im Transportbetongeschäft zu verdanken. In Italien, Spanien und Rumänien standen die Volumen und Preise aufgrund der angespannten Marktsituation hingegen weiterhin unter Druck, sodass die Absatzsteigerung in den anderen Ländern Europas teilweise zunichtegemacht wurde.

In Nordamerika gab der Absatz auf vergleichbarer Basis um 0,7 Prozent nach. Zwar wurden in sämtlichen Ländern die Preise erhöht, doch in Kanada setzte der schwache Wohnungsbau- markt den Verkaufsmengen stark zu, welche zusätzlich durch die konjunkturelle Abkühlung verschärft wurde. Ungünstige Wetterbedingungen und Streiks im Baugewerbe verstärkten die negativen Auswirkungen weiter. Der Nettoverkaufsertrag von Aggregate Industries US ging ebenfalls zurück. Auslöser hierfür war die schwierige Situation beim Asphalt- und Baulei-

stungen. Andererseits verbesserte sich Holcim US deutlich im vergangenen Jahr dank dem anhaltenden Wirtschaftsaufschwung und dem beträchtlichen Preisanstieg.

Der Nettoverkaufsertrag in Afrika, Naher Osten sank infolge eines Volumenrückgangs in allen Ländern der Region um 5,6 Prozent auf vergleichbarer Basis. Insbesondere Marokko verzeichnete einen deutlichen Rückgang des Zementverbrauchs um 6 Prozent.

Der Anteil Europas am Nettoverkaufsertrag des Konzerns stieg geringfügig von 27,5 Prozent auf 28,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Im Gegensatz dazu sank der Beitrag von Asien, Ozeanien von 39,4 Prozent auf 36,9 Prozent. Die aufstrebenden Märkte fielen hingegen mit 52,5 Prozent des gesamten Nettoverkaufsertrags etwas stärker ins Gewicht (2012: 51,8 Prozent).

## Betrieblicher EBITDA

### Betrieblicher EBITDA nach Konzernregionen

Mio. CHF	Jan.–Dez. 2013	Jan.–Dez. 2012 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Asien, Ozeanien	1 473	1 789	-17,7	-6,3
Lateinamerika	938	960	-2,3	+1,3
Europa	946	615	+53,8	+55,8
Nordamerika	494	480	+3,0	+5,5
Afrika, Naher Osten	283	279	+1,4	+2,6
Corporate/Eliminationen	(238)	(234)		
<b>Total</b>	<b>3 896</b>	<b>3 889</b>	<b>+0,2</b>	<b>+7,0</b>

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

Der betriebliche EBITDA stieg 2013 um CHF 6 Millionen oder 0,2 Prozent auf CHF 3896 Millionen. Die Wechselkurseffekte wirkten sich negativ auf den betrieblichen EBITDA aus, was in einem Rückgang um CHF 157 Millionen oder 4,0 Prozent resultierte. Einen ungünstigen Einfluss hatten zudem Änderungen im Konsolidierungskreis, hauptsächlich die Quotenkonsolidierung von Cement Australia, welche das operative Ergebnis um CHF 110 Millionen oder 2,8 Prozent schmälerten. Auf vergleichbarer Basis stieg der betriebliche EBITDA um CHF 273 Millionen oder 7,0 Prozent. Unter Ausklammerung der im Jahr 2012 verbuchten Restrukturierungskosten erhöhte sich der betriebliche EBITDA um CHF 34 Millionen oder 0,8 Prozent, was einer leichten Verbesserung gegenüber 2012 entspricht. Die geringeren Verkäufe von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten durch Holcim im Jahr 2013 schmälerten das Wachstum des Betriebsgewinns weiter um CHF 36 Millionen.

Asien, Ozeanien verzeichnete auf vergleichbarer Basis einen deutlichen Rückgang des betrieblichen EBITDA von CHF 112 Millionen oder 6,3 Prozent. Insbesondere wiesen Ambuja Cements und ACC in Indien eine Abnahme von insgesamt CHF 205 Millionen oder 24,7 Prozent aus. Preis- und Mengendruck blieben hoch, während Rohstoff- und Logistikkosten weiter stiegen. Die Einbussen in Indien wurden allerdings durch Verbesserungen in den Philippinen und in Indonesien gemildert, wo ein stärkerer Bausektor Preiserhöhungen ermöglichte. In den Philippinen wurden zudem die Energie- und Logistikkosten optimiert. Holcim Australien konnte den betrieblichen EBITDA trotz schlechteren Marktbedingungen deutlich verbessern. Dies war erheblichen Kosteneinsparungen aufgrund von Personalreduzierungen, niedrigeren Unterhaltskosten und geringeren Dienstleistungen von Drittanbietern zuzuschreiben. Mit Ausnahme von Neuseeland, wo eine negative Volumenentwicklung verzeichnet wurde, verbesserten sämtliche Gesellschaften das

operative Ergebnis. Die Optimierung der Fixkosten in der Konzernregion zahlte sich aus und half schwächere Ergebnisse auszugleichen.

In Lateinamerika stieg der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um CHF 12 Millionen oder 1,3 Prozent. Unter Ausklammerung der 2012 verbuchten Restrukturierungskosten ging der betriebliche EBITDA jedoch um CHF 18 Millionen oder 1,9 Prozent zurück. Die meisten Konzerngesellschaften steigerten das Betriebsergebnis dank Preiserhöhungen. Ausnahmen waren Mexiko und Brasilien, deren Leistungsausweis von schwierigen Marktbedingungen geprägt war.

Europa leistete 2013 den grössten Wachstumsbeitrag und erzielte auf vergleichbarer Basis einen Anstieg des betrieblichen EBITDA um CHF 343 Millionen oder 55,8 Prozent. Zum grössten Teil war dies den Restrukturierungsinitiativen zu verdanken, die in vielen Ländern im zweiten Halbjahr 2012 durchgeführt worden waren. Unter Ausklammerung Letzterer wuchs der betriebliche EBITDA der Region noch immer um CHF 161 Millionen oder 20,2 Prozent. Insgesamt wurden Preisrückgänge durch Volumenzunahmen in der Region GUS/Kaspisches Meer, in Frankreich und in der Schweiz kompensiert. Die im Rahmen der Holcim Leadership Journey eingeleitete Kostensparmassnahmen entfalteten 2013 ihre Wirkung weiter und führten mit den im Jahr 2012 durchgeführten Restrukturierungsmassnahmen zu zusätzlichen Einsparungen. In besonderem Masse profitierte Aggregate Industries UK von Kostenoptimierungen, die teilweise den im vergangenen Jahr umgesetzten Restrukturierungsinitiativen zu verdanken waren. Initiativen im Bereich Steigerung des Kundennutzens trugen ebenfalls deutlich zu dieser Entwicklung bei. Der betriebliche EBITDA von Holcim Spanien stieg hauptsächlich aufgrund der 2012 eingeleiteten Restrukturierungsmassnahmen sowie der Kostensenkungsinitiativen im Rahmen der Holcim Leadership Journey. Aserbaidschan profitierte von der ausgezeichneten Marktentwicklung, dank der die Volumen bei gleichbleibenden Kosten gesteigert werden konnten. Rumänien erzielte hingegen niedrigere CO<sub>2</sub>-Erlöse, und Russland wies unter Wettbewerbsdruck einen Preisrückgang aus.

In Nordamerika erhöhte sich der betriebliche EBITDA um CHF 26 Millionen oder 5,5 Prozent. Der Wohnbausektor erholte sich weiter. Bessere Preise in Verbindung mit einer Kostendämpfung kamen Holcim US zugute. Aggregate Industries US konnte den Absatz von Zuschlagstoffen steigern. In Kanada konnte die gute Entwicklung in der Produktlinie Bauleistungen signifikanten Volumenverluste bei Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton nicht ausgleichen.

Auf vergleichbarer Basis steigerte Afrika, Naher Osten den betrieblichen EBITDA um CHF 7 Millionen oder 2,6 Prozent. Kostensenkungen, in Verbindung mit Preiserhöhungen in Marokko und im Indischen Ozean, kompensierten die ungünstige Volumenentwicklung nahezu aller Länder.

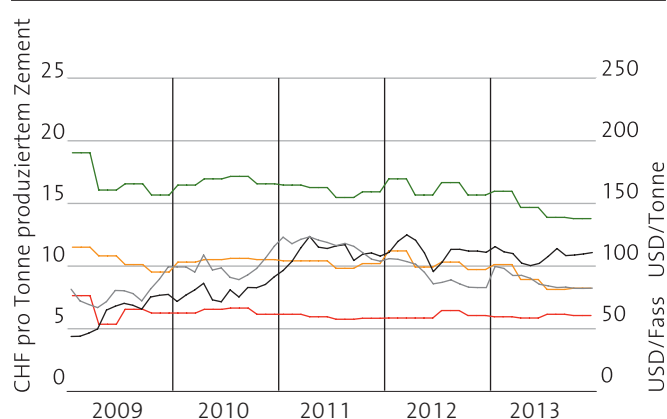
Die Veränderung der regionalen Gewichtung des betrieblichen EBITDA war bei Europa, auf das 24,3 Prozent des betrieblichen EBITDA entfielen (2012: 15,8), am deutlichsten, während die relative Gewichtung von Asien, Ozeanien auf 37,8 Prozent abnahm (2012: 46,0). Im Jahr 2013 betrug der Beitrag der aufstrebenden Märkten zum betrieblichen EBITDA des Konzerns 65,7 Prozent (2012: 71,4).

### Energiekosten

Die Energiekosten setzen sich aus den Kosten für Brennstoffe und Elektrizität zusammen. Die Energiekosten pro Tonne produziertem Zement blieben in absoluten Zahlen auf Konzernebene weitgehend konstant, wobei seit 2012 ein Abwärtstrend zu beobachten ist. Dieser erklärt sich teilweise durch Verbesserungen des Brennstoffmix, Effizienzgewinne, Beschaffungsstrategien und den Abschluss langfristiger Verträge. Bei konstanten Wechselkursen wären die Energiekosten des Konzerns im Jahr 2013 um 5,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr gesunken.

Im Vergleich zu den Marktpreisen sind die Energiekosten von Holcim wesentlich geringeren und in gewissen Fällen auch verzögerten Schwankungen unterworfen (dies zeigt sich insbesondere 2008, wie die untenstehende Grafik illustriert). Die Gründe für diese Entwicklung sind: 50 Prozent der für die Zementproduktion aufgewendeten Brennstoffe bestehen aus Kohle, von denen 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. In bestimmten Ländern wird der Kohlepreis im Übrigen direkt vom Staat beeinflusst. 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



- Total Energiekosten (CHF)<sup>1</sup>
- Brennstoffkosten (CHF)<sup>1</sup>
- Kosten für elektrische Energie (CHF)<sup>1</sup>
- Marktpreise Kohle (USD)<sup>2</sup>
- Marktpreise Rohöl (USD)<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> WEFA Steam Coal ARA index, in USD pro Tonne.

<sup>3</sup> Rohöl "Brent", in USD pro Fass (frei an Bord, Frachtkosten ausgenommen).

### Betriebliche EBITDA-Marge

Im Berichtsjahr erhöhte sich die betriebliche EBITDA-Marge des Konzerns um 1,4 Prozentpunkte – von 18,4 Prozent auf 19,8 Prozent. Währungsfluktuationen und Änderungen im Konsolidierungskreis hatten keinen nennenswerten Effekt auf die Konzern-Marge. Diese Entwicklung erklärt sich in erster Linie mit den Restrukturierungskosten in Höhe von CHF 239 Millionen, die im Zusammenhang mit der Holcim Leadership Journey im vergangenen Jahr anfielen. Angepasst um diese Kosten, ergibt sich auf vergleichbarer Basis ein Anstieg der EBITDA-Marge um 0,1 Prozentpunkte. Preiserhöhungen und verstärkte Kostensparmassnahmen im Rahmen der Holcim Leadership Journey konnten Volumeneinbussen auffangen.

Auf vergleichbarer Basis sank die Marge in Asien, Ozeanien um 0,9 Prozentpunkte, da die Fixkosteneinsparungen nicht ausreichten, um die negativen Auswirkungen der niedrigen Mengen und Preise sowie inflationsbedingte Erhöhungen der Produktionskosten wie beispielsweise die Vertriebskosten zu kompensieren. Der Margenrückgang innerhalb der Konzernregion ist in erster Linie auf die beiden indischen Konzerngesellschaften zurückzuführen, während Holcim Philippinen und Holcim Australien dem Rückgang entgegenwirkten.

In Lateinamerika stieg die betriebliche EBITDA-Marge auf vergleichbarer Basis, trotz einer höheren Inflationsrate, um 0,1 Prozentpunkte. Dies war eine Folge der Restrukturierungskosten, welche die Marge im vergangenen Jahr schmälerten. Konsequentes Kostenmanagement sowie die 2012 eingeleiteten Initiativen zur Restrukturierung unrentabler Aktivitäten, vor allem im Transportbetonsegment, trugen ebenfalls zu dieser Verbesserung bei. Mexiko und Brasilien verfehlten die im Vorjahr erzielten Margen, was die Konzernregion stark unter Druck setzte, während sämtliche andere Länder, insbesondere Ecuador, ihren Leistungsausweis steigerten.

Die in Europa verbuchte Zunahme der betrieblichen EBITDA-Marge um 5,5 Prozentpunkte auf vergleichbarer Basis lässt sich hauptsächlich auf die im letzten Jahr implementierten Restrukturierungsmassnahmen sowie Kosteneinsparungen in allen Konzerngesellschaften zurückführen. Die meisten osteuropäischen Länder sowie Russland verbuchten einen niedrigeren Leistungsausweis als im Vorjahr. Alle anderen Länder konnten jedoch ihre Margen verbessern, allen voran Aggregate Industries UK, Holcim Spanien und Holcim Italien. Unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten im Jahr 2012 erhöhten sich die Margen um 2,4 Prozentpunkte.

Die betriebliche EBITDA-Marge in Nordamerika stieg um 0,9 Prozentpunkte auf vergleichbarer Basis, was den zwei Konzerngesellschaften in den USA zu verdanken war. Eine rigorose Kostenkontrolle sowie eine günstige Preisentwicklung bei Zement und Transportbeton unterstützten diese Verbesserung.

Auf vergleichbarer Basis wuchs die betriebliche EBITDA-Marge in Afrika, Naher Osten um 2,5 Prozentpunkte. Preisanpassungen und Kosteneinsparungsmassnahmen wogen die durch Volumentrübkänge bedingten Effekte mehr als auf.

Im Zementsegment stieg die betriebliche EBITDA-Marge auf vergleichbarer Basis um 0,6 Prozentpunkte auf 25,1 Prozent. Mit Ausnahme von Asien, Ozeanien und Lateinamerika wiesen die Konzernregionen in diesem Segment eine verbesserte Marge aus. Unter Ausklammerung der Restrukturierungskosten fiel die Entwicklung mit –0,5 Prozentpunkte negativ aus. Im Segment Zuschlagstoffe verbesserte sich die Marge auf vergleichbarer Basis um 2,9 Prozentpunkte auf 18,5 Prozent, was vor allem Europa, Asien, Ozeanien und Nordamerika zuzuschreiben war. Im Segment Weitere Baustoffe und Serviceleistungen kletterte die betriebliche EBITDA-Marge vorallem dank des verbesserten Leistungsausweises in Lateinamerika und Europa um 1,7 Prozentpunkte auf 2,9 Prozent.

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

Mio. CHF	Jan.–Dez. 2013	Jan.–Dez. 2012 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleich- barer Basis
Asien, Ozeanien	1 030	1 273	–19,1	–8,0
Lateinamerika	722	709	+1,9	+5,6
Europa	436	(372)	+217,2	+211,6
Nordamerika	199	164	+21,1	+24,8
Afrika, Naher Osten	216	220	–1,7	–0,3
Corporate/Eliminationen	(247)	(245)		
<b>Total</b>	<b>2 357</b>	<b>1 749</b>	<b>+34,8</b>	<b>+43,7</b>

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

Im Berichtsjahr stieg der Betriebsgewinn um CHF 608 Millionen oder 34,8 Prozent auf CHF 2357 Millionen. Die Wechselkurseffekte und die Änderung im Konsolidierungskreis schmälerten den Betriebsgewinn des Konzerns um –6,4 Prozent beziehungsweise –2,5 Prozent. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Betriebsgewinn um CHF 764 Millionen oder 43,7 Prozent. Die Gründe hierfür sind vor allem die im Jahr 2012 verbuchten Baraufwendungen von CHF 239 Millionen für Restrukturierungen im Zusammenhang mit der Holcim Leadership Journey und Wertberichtigungen auf Aktiven von CHF 497 Millionen. Diese Wertberichtigungen setzen sich im Wesentlichen zusammen aus CHF 447 Millionen aus der Konzernregion Europa (Spanien, Italien, Belgien, Frankreich, Deutschland, Grossbritannien und mehrere Länder Osteuropas), sowie CHF 46 Millionen aus Lateinamerika, hauptsächlich im Zusammenhang mit der Schliessung des Zementwerks Yocsina in Argentinien. Der um die Restrukturierungskosten und Wertberichtigungen auf Aktiven bereinigte Betriebsgewinn nahm im Geschäftsjahr auf vergleichbarer Basis um CHF 28 Millionen beziehungsweise 1,1 Prozent zu. In Europa stieg der Betriebsgewinn auf vergleichbarer Basis um 62,8 Prozent, in Nordamerika um 21,8 Prozent. Diese Konzernregionen trugen am stärksten zur erfreulichen Performance bei, welche negative Entwicklungen in Asien, Ozeanien (–10,0 Prozent) und Lateinamerika (–4,7 Prozent) aufwog.

Die Holcim Leadership Journey trug CHF 943 Millionen zum Anstieg des konsolidierten Betriebsgewinns bei. Davon stammten CHF 135 Millionen von kundenorientierten Initiativen und die verbleibenden CHF 808 Millionen von spezifischen Programmen zur Stärkung der Kostenführerschaft in den Bereichen Energie, Beschaffung und Fixkosten.

**Konzerngewinn**

Der Konzerngewinn stieg um CHF 594 Millionen oder 59,3 Prozent auf CHF 1596 Millionen. Die im vergangenen Jahr verbuchten Restrukturierungskosten schmälerten das Vergleichsjahr um CHF 736 Millionen. Zudem verzeichnete Holcim einen Gewinn von CHF 136 Millionen aus der Veräusserung eines 25 Prozent Anteils am Eigenkapital von Cement Australia. Trotz dieser bedeutenden Transaktion blieben die Positionen unterhalb des Betriebsgewinns ohne wesentlichen Einfluss auf die Konzerngewinnsteigerung, da Holcim im vergangenen Jahr einen Gewinn von CHF 153 Millionen aus der Veräusserung von 9,3 Prozent ihres Anteils am Aktienkapital der Siam City Cement Company in Thailand verzeichnete.

**Ausblick 2014**

Holcim erwartet, dass die Volkswirtschaften im Jahr 2014 weltweit eine uneinheitliche Entwicklung vollziehen werden. In Europa dürfte es bei den Baumärkten zu einer Bodenbildung gekommen sein und eine moderate Erholung ist absehbar. Gleichzeitig wird erwartet, dass Nordamerika weiterhin von der Fortsetzung der Erholung, vor allem in den USA, profitiert. Auf der anderen Seite dürfte Lateinamerika weiterhin mit Unsicherheiten in Mexiko konfrontiert sein, sollte aber 2014 insgesamt ein kleines Wachstum sehen. Die Region Asien, Ozeanien dürfte wachsen, allerdings in einem niedrigeren Tempo als in den vorherigen Jahren. Afrika, Naher Osten dürfte sich allmählich verbessern.

Holcim geht davon aus, 2014 den Zementabsatz in allen Konzernregionen steigern zu können. Der Absatz von Zuschlagstoffen dürfte unverändert bleiben. Die Zuwächse in Asien, Ozeanien, Europa, Nordamerika und Afrika, Naher Osten dürften von der negativen Absatzentwicklung in Lateinamerika egalisiert werden. Bei Transportbeton wird, mit Ausnahme von Europa und Lateinamerika, ebenso in den meisten Regionen mit einem Zuwachs gerechnet.

Verwaltungsrat und Konzernleitung gehen davon aus, dass 2014 ein organisches Wachstum auf Stufe des Betriebsgewinns erreicht werden kann. Der anhaltende Fokus auf die Kostenba-

sis in Verbindung mit den zu erwartenden Ergebnissen der Holcim Leadership Journey wird zu einer weiteren Verbesserung der operativen Margen im Jahr 2014 führen.

## Kapitalbeschaffung, Investitionen und Liquidität

### Cashflow

Mio. CHF	Jan.–Dez. 2013	Jan.–Dez. 2012 <sup>1</sup>	±%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	2 787	2 643	+5,4
Nettoinvestitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	(719)	(790)	+9,0
<b>Free Cashflow</b>	<b>2 068</b>	<b>1 854</b>	<b>+11,6</b>
Erweiterungsinvestitionen	(1 282)	(803)	–59,5
Devestitionen in Finanzanlagen netto	336	396	–15,2
Bezahlte Dividenden	(576)	(532)	–8,3
<b>Finanzierungsüberschuss</b>	<b>546</b>	<b>914</b>	<b>–40,3</b>
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (exkl. Dividenden)	(1 048)	(595)	–76,3
<b>(Ab)Zunahme Flüssige Mittel</b>	<b>(503)</b>	<b>320</b>	<b>–257,3</b>

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

### Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

Im Jahr 2013 stieg der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit um CHF 143 Millionen oder 5,4 Prozent auf CHF 2787 Millionen. Auf vergleichbarer Basis nahm der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit um CHF 330 Millionen oder 12,5 Prozent zu. Diese Steigerung war in erster Linie die Folge einer günstigen Veränderung des Nettoumlaufvermögens und eines höheren betrieblichen EBITDA, wurde indes teilweise durch die Entwicklung der im betrieblichen EBITDA enthaltenen, nicht liquiditätswirksamen Posten im Zusammenhang mit den Restrukturierungsinitiativen im Jahr 2012 zunichte gemacht. Die Geldfluss-Marge erreichte im Berichtsjahr 14,1 Prozent (2012: 12,5).

### Investitionstätigkeit

Im abgelaufenen Geschäftsjahr erhöhte sich der Geldfluss aus Investitionstätigkeit um CHF 468 Millionen auf CHF 1665 Millionen. Die Nettoinvestitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit beliefen sich auf CHF 719 Millionen; die Investitionen in Erweiterungs- und Diversifikationsprojekte betragen CHF 1282 Millionen. Die Investitionen zur Erhaltung von Produktions- und Sachanlagen und zur Rationalisierung und Verbesserung der Produktqualität, die Investitionen für Umweltschutzmassnahmen und für die Sicherheit am Arbeitsplatz beliefen sich auf brutto CHF 923 Millionen (2012: 908 Millionen). Erweiterungsinvestitionen betrafen hauptsächlich grössere Projekte zur Erweiterung der Produktionskapazität in aufstrebenden Ländern wie Indonesien, Brasilien, Ecuador und Indien sowie in einzelnen reifen Märkten wie Australien.

Die netto Devestitionen in Finanzanlagen bestanden in erster Linie aus der Veräusserung von 25 Prozent Aktienkapitalanteil an Cement Australia an HeidelbergCement.

### Wesentliche Investitionsprojekte

#### Indonesien – Kapazitätsausbau in Tuban

Im Jahr 2010 beschloss Holcim den Bau eines neuen Zementwerks in Tuban, Ostjava, mit einer jährlichen Produktionskapazität von 1,6 Millionen Tonnen und optimierten Logistikkosten. Die Zementproduktionseinrichtungen werden seit Dezember 2013 kommerziell genutzt, und derzeit erfolgt die endgültige Inbetriebnahme. Die Klinkerproduktion wird im Frühjahr 2014 beginnen. Die anhaltend positive Entwicklung des indonesischen Markts bewog Holcim ausserdem, den Bau einer zweiten identischen Ofenlinie in Tuban zu genehmigen, die den Betrieb im Jahr 2015 aufnehmen soll. Mit dieser Investition ist Holcim Indonesien in der Lage, dank einer starken Marktpräsenz und optimierter Logistik- und Produktionskosten am robusten Wirtschaftswachstum teilzuhaben.

#### Brasilien – Kapazitätsausbau im Werk Barroso

In Brasilien wird im Werk Barroso eine zweite Ofenlinie installiert, die im Juni 2015 die Produktion aufnehmen wird. 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 zunehmenden Nachfrage nach Baustoffen im Südosten Brasiliens.

### Ecuador – Ausbau Klinkerkapazität in Guayaquil

Nach der termingerechten Inbetriebnahme der neuen Zementmühle gegen Ende 2011, begann Holcim Ecuador im Dezember 2012 mit der zweiten Phase der Modernisierung des Zementwerks in Guayaquil. Bis 2015 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 und die lokale Wertschöpfung erhöht werden kann. Mit dieser Investition wird sich Holcim Ecuador besser positionieren, um die starke Marktpräsenz zu nutzen, bestehende Kundenbedürfnisse zu befriedigen und den Importbedarf zu reduzieren.

### Indien – Ausbau der Marktposition

Im Jahr 2015 wird ein grosses Werk mit einer kombinierten Zementkapazität von über 5 Millionen Tonnen in Indien den Betrieb aufnehmen. Im Rahmen dieses Projektes wird am Standort Jamul im Bundesstaat Chhattisgarh ein neues Werk mit einer Jahreskapazität von 2,8 Millionen Tonnen Klinker errichtet. Dieses Projekt wird ältere Anlagen ersetzen und sollte Anfang 2015 in Betrieb genommen werden. Zudem wird die Installation einer Walzenpresse in Sankrail die Kapazität bis 2015 um 0,8 Millionen Tonnen erhöhen. Damit wird diese Konzerngesellschaft gut für das rasche Volumenwachstum in den östlichen Regionen Indiens gerüstet sein. In der nördlichen Region wird die Installation einer Walzenpresse in Rabriawas die Zementkapazität 2014 um 0,8 Millionen Tonnen erweitern.

### 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 sichert langfristig die Reserven für einen der grössten Märkte Australiens. 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. Mit Rohmaterialreserven für die nächsten Jahrzehnte dürfte der Standort zur Festigung von Holcims integrierter Marktposition in Sydney und New South Wales führen.

### Russland – Modernisierung in Volsk

Nach Abschluss der Erneuerung des Werks Shurovo in der Nähe von Moskau verwendet Holcim in Russland umfangreiche Ressourcen auf das Modernisierungsprojekt des bestehenden Werks Volsk in der Wolgaregion. Das Nassverfahren wird durch eine Reihe effizienterer Halbtrockenöfen ersetzt. Dieses Projekt konzentriert sich wesentlich auf Verbesserungen im Gesundheitsschutz und der Arbeitssicherheit. Die Inbetriebnahme ist für 2017 geplant und wird Holcim erlauben, verstärkt an Russlands wirtschaftlichem Wachstum teilzuhaben.

### 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	
2013	2 785	29 736	31 458	30 597	9,1
2012 <sup>2</sup>	2 202	31 458	33 426	32 442	6,8

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

<sup>2</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung

2013 stieg der ROIC<sub>BT</sub> von 6,8 Prozent auf 9,1 Prozent. Eine Entwicklung, die vor allem durch das niedrigere durchschnittlich investierte Kapital getragen wurde. Der um die Restrukturierungskosten im Jahr 2012 adjustierte ROIC<sub>BT</sub> stieg um 0,3 Prozent.

### Finanzierungstätigkeit

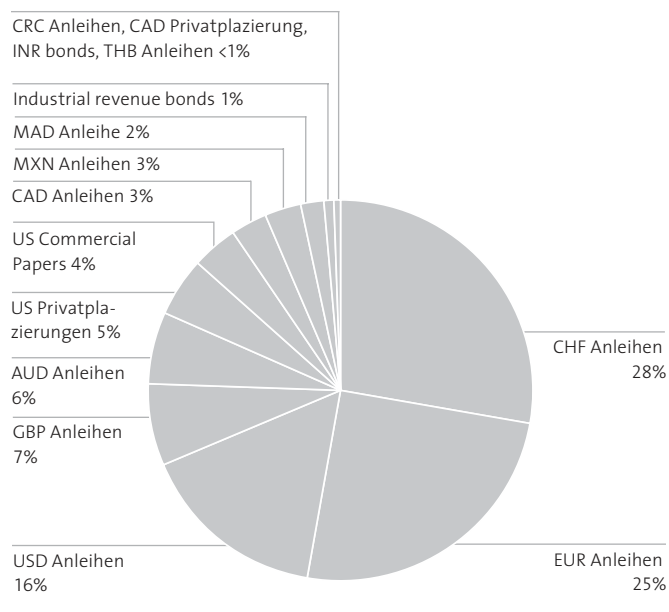
Investitionen wurden aus dem Geldfluss aus Geschäftstätigkeit finanziert. Neues Fremdkapital diente vor allem der Refinanzierung bestehender Schulden. 2013 tätigte Holcim Kapitalmarkttransaktionen im Umfang von CHF 1,0 Milliarden. Dies ermöglichte dem Konzern, historisch niedrige Zinsen in verschiedenen Währungen zu nutzen und die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten zu verlängern. Die wichtigsten Transaktionen waren folgende:

USD 50 Mio.	Anleihe Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. mit festem Zinssatz von 4.20%, Laufzeit 2013–2033
USD 500 Mio.	Anleihe Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. mit festem Zinssatz von 5.15%, Laufzeit 2013–2023
USD 250 Mio.	Anleihe Holcim Capital Corporation Ltd mit festem Zinssatz von 6.50%, Laufzeit 2013–2043
CHF 250 Mio.	Anleihe Holcim Ltd mit festem Zinssatz von 2.00%, Laufzeit 2013–2022

### Nettofinanzschulden

Die Nettofinanzschulden wurden im Berichtsjahr von CHF 10 325 Millionen auf CHF 9461 Millionen reduziert. Die Reduktion wurde unterstützt durch den Geldfluss aus Geschäftstätigkeit, den Verkauf eigener Aktien sowie der Veräusserung von 25 Prozent Aktienkapital an HeidelbergCement.

### Kapitalmarktfinanzierung des Konzerns per 31. Dezember 2013 (CHF 9652 Millionen)



### Finanzierungsprofil

Holcim konnte ihr Finanzierungsprofil weiter stärken. 82 Prozent der Finanzverbindlichkeiten sind über verschiedene Kapitalmärkte (vergleiche Übersicht über alle ausstehenden Anleihen und Privatplatzierungen auf den Seiten 218 und 219) und 18 Prozent über Banken und andere Kreditgeber finanziert. Es bestehen keine grossen Positionen mit einzelnen Kreditgebern. Die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten wurde erfolgreich auf 5,0 Jahre verlängert (2012: 4,2). Das Fälligkeitsprofil des Konzerns weist eine breite Streuung mit einem hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzierungen auf.

Zur weiteren Optimierung des Fälligkeitsprofils und zur effizienten Nutzung der Flüssigen Mittel des Konzerns zahlte Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. Anfang Oktober 2013 eine im April 2015 fällige Privatplatzierung in Höhe von EUR 202 Millionen frühzeitig zurück.

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 68 und 180 dieses Geschäftsberichts. Die finanziellen Zielgrössen zur Beibehaltung eines Investment Grade Ratings konnten verbessert werden. Die Kennzahl Funds from operations (FFO) im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden betrug 33,4 Prozent (Holcim-Ziel: >25 Prozent) und jene der Nettofinanzschulden im Verhältnis zum EBITDA 2,2x (Holcim-Ziel: <2,8x). Die EBITDA net interest coverage erreichte 7,8x (Holcim-Ziel: >5x) und die EBIT net interest coverage 5,0x (Holcim-Ziel: >3x). Der Durchschnittszinssatz auf den am 31. Dezember 2013 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten lag bei 4,6 Prozent (2012: 4,5), während der Anteil der festverzinslichen Verschuldung auf 56 Prozent zunahm (2012: 55).

### Fälligkeitsprofil der gesamten Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember 2013<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Nach Umklassierungen von CHF 399 Millionen von Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung zu Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung.



## Liquidität

Zur Sicherstellung der Liquidität verfügte der Konzern per 31. Dezember 2013 über flüssige Mittel von CHF 2244 Millionen (2012: 3119). Diese Mittel sind breit diversifiziert und bei einer grossen Anzahl Banken mehrheitlich in Termingeldern angelegt. Das Gegenparteirisiko wird im Rahmen des Risikomanagements nach klar definierten Grundsätzen laufend überwacht. Ferner standen per 31. Dezember 2013 nicht benutzte Kreditlinien im Umfang von CHF 7990 Millionen (2012: 8026) zur Verfügung (siehe auch Seite 216). Darin enthalten sind nicht benutzte, verbindlich zugesagte Kreditlinien von CHF 4967 Millionen (2012: 5363). Die fälligen Schulden<sup>1</sup> über die nächsten 12 Monate von CHF 2521 Millionen (2012: 3142) 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 Programm. Ziel der Programme ist die Deckung kurzfristiger Liquiditätsbedürfnisse zu attraktiven Konditionen. Per 31. Dezember 2013 waren Wertpapiere in Höhe von USD 448 Millionen ausstehend (2012: 442).

<sup>1</sup> Nach Umklassierungen von CHF 399 Millionen von Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung zu Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung.

## 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 limitiert. Da der Konzern zu einem sehr hohen Anteil lokal produziert, fällt die Mehrheit der Umsätze in der jeweiligen Lokalwährung an. Die Auswirkungen von Währungsschwankungen sind daher mehrheitlich auf die Umrechnung der lokalen Abschlüsse in die Konzernerfolgsrechnung 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. 2013 wirkte sich jedoch die Abwertung einiger Währungen verstärkt auf den Konzernabschluss aus.

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 ist letztere Art von Transaktionen selten beziehungsweise wird jeweils individuell abgesichert.

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

### Sensitivitätsanalyse

Mio. CHF	2013	EUR	GBP	USD	Lateinamerika (MXN, BRL, ARS, CLP)	INR	Asien (AUD, IDR, PHP)
	<b>Aktuelle Werte</b>	<b>In der Annahme eines 5% tieferen Fremdwährungskurses wäre der Einfluss wie folgt:</b>					
Nettoverkaufsertrag	19 719	(114)	(86)	(120)	(104)	(158)	(175)
Betrieblicher EBITDA	3 896	(15)	(8)	(35)	(20)	(28)	(40)
Konzerngewinn	1 596	0	0	(14)	2	(17)	(17)
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	2 787	(7)	(1)	(26)	(9)	(23)	(22)
Nettofinanzschulden	9 461	(60)	(34)	(75)	(81)	42	(74)

**Konsolidierte Erfolgsrechnung Holcim**

Mio. CHF	Erläuterungen	2013	2012 Restated <sup>1</sup>
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	6, 7	<b>19 719</b>	<b>21 160</b>
Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen	8	(11 087)	(12 529)
<b>Bruttogewinn</b>		<b>8 632</b>	<b>8 631</b>
Distributions- und Verkaufsaufwand	9	(5 021)	(5 418)
Verwaltungsaufwand		(1 254)	(1 464)
<b>Betriebsgewinn</b>		<b>2 357</b>	<b>1 749</b>
Übriger Ertrag	12	204	208
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	24	161	147
Finanzertrag	13	183	232
Finanzaufwand	14	(777)	(782)
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>		<b>2 128</b>	<b>1 552</b>
Ertragssteuern	15	(533)	(550)
<b>Konzerngewinn</b>		<b>1 596</b>	<b>1 002</b>
<b>Davon:</b>			
Aktionäre Holcim Ltd		1 272	610
Nicht beherrschende Anteile		324	392
<b>Gewinn pro Aktie in CHF</b>			
Gewinn pro Aktie	17	3.91	1.89
Verwässerter Gewinn pro Aktie	17	3.91	1.89

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

**Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung Holcim**

Mio. CHF	Erläuterungen	2013	2012 Restated <sup>1</sup>
<b>Konzerngewinn</b>		<b>1 596</b>	<b>1 002</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</b>			
Währungsumrechnung			
– Währungsumrechnungseffekt		(1 608)	(530)
– In der Erfolgsrechnung realisiert		8	3
– Steuereffekt		14	17
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte			
– Veränderung Fair Value		(14)	2
– In der Erfolgsrechnung realisiert	27	(65)	(63)
– Steuereffekt		0	
Cashflow-Absicherungen			
– Veränderung Fair Value		5	(15)
– In der Erfolgsrechnung realisiert			3
– Steuereffekt		(1)	
Absicherung von Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften			
– Veränderung Fair Value		3	(1)
– Steuereffekt			
<b>Zwischentotal</b>		<b>(1 657)</b>	<b>(584)</b>
<b>Positionen, welche nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</b>			
Leistungsorientierte Vorsorgepläne			
– Neubewertung und Veränderungen der Begrenzung der Vermögenswerte		217	(83)
– Steuereffekt		(48)	29
<b>Zwischentotal</b>		<b>169</b>	<b>(54)</b>
<b>Total sonstiges Ergebnis</b>		<b>(1 488)</b>	<b>(637)</b>
<b>Total Gesamtergebnis</b>		<b>108</b>	<b>365</b>
<b>Davon:</b>			
Aktionäre Holcim Ltd		86	96
Nicht beherrschende Anteile		22	270

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

## Konsolidierte Bilanz Holcim

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2013	31.12.2012 Restated <sup>1</sup>	1.1.2012 Restated <sup>1</sup>
Flüssige Mittel	18	2 244	3 119	2 918
Forderungen	19	2 521	2 682	2 687
Vorräte	20	1 704	2 018	2 052
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	21	365	401	384
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	22	756	56	16
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>7 590</b>	<b>8 275</b>	<b>8 058</b>
Langfristige Finanzanlagen	23	536	551	559
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	24	1 562	1 539	1 747
Sachanlagen	25	20 029	21 791	22 643
Immaterielles Anlagevermögen	26	7 486	8 131	8 299
Latente Steueraktiven	32	391	478	536
Sonstiges Anlagevermögen	27	351	433	497
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>30 355</b>	<b>32 922</b>	<b>34 280</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>37 944</b>	<b>41 198</b>	<b>42 338</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	28	1 934	2 146	2 360
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	29	2 920	3 546	2 816
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern		462	442	410
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten		1 708	1 868	1 807
Kurzfristige Rückstellungen	33	224	298	241
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	22	213	0	0
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>7 461</b>	<b>8 299</b>	<b>7 635</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	29	8 785	9 899	11 611
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	34	655	902	851
Latente Steuerverbindlichkeiten	32	1 290	1 702	1 954
Langfristige Rückstellungen	33	1 077	1 161	1 167
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>		<b>11 807</b>	<b>13 665</b>	<b>15 583</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>19 267</b>	<b>21 964</b>	<b>23 219</b>
Aktienkapital	37	654	654	654
Agio		8 200	8 573	8 894
Eigene Aktien	37	(102)	(114)	(486)
Reserven		7 453	7 324	7 315
<b>Total Anteil Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd</b>		<b>16 205</b>	<b>16 437</b>	<b>16 377</b>
Nicht beherrschende Anteile	38	2 471	2 797	2 742
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>18 677</b>	<b>19 234</b>	<b>19 118</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>37 944</b>	<b>41 198</b>	<b>42 338</b>

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

## Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals Holcim

Mio. CHF	Aktienkapital	Agio	Eigene Aktien	Gewinn- reserven
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2013<sup>1</sup></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>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2011</b>	<b>654</b>	<b>8 894</b>	<b>(486)</b>	<b>15 785</b>
Restatement <sup>1</sup>				(453)
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2012<sup>1</sup></b>	<b>654</b>	<b>8 894</b>	<b>(486)</b>	<b>15 332</b>
Konzerngewinn <sup>1</sup>				610
Sonstiges Ergebnis <sup>1</sup>				(48)
Gesamtergebnis <sup>1</sup>				563
Ausschüttung <sup>1</sup>		(325)		
Veränderung Bestand eigene Aktien			342	(49)
Aktienbezogene Vergütungen		4	11	
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile				
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften <sup>1</sup>			18	(38)
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2012<sup>1</sup></b>	<b>654</b>	<b>8 573</b>	<b>(114)</b>	<b>15 808</b>

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

<sup>2</sup> Die Position "Umrechnungsdifferenzen" beinhaltet CHF -19 Mio., die den zum Verkauf gehaltenen Aktiven und den dazugehörigen Verbindlichkeiten zuzuweisen sind, siehe Erläuterung 22.

<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>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)<sup>2</sup></b>	<b>7 453</b>	<b>16 205</b>	<b>2 471</b>	<b>18 677</b>
<b>193</b>	<b>4</b>	<b>(8 214)</b>	<b>7 768</b>	<b>16 830</b>	<b>2 827</b>	<b>19 656</b>
			(453)	(453)	(85)	(538)
<b>193</b>	<b>4</b>	<b>(8 214)</b>	<b>7 315</b>	<b>16 377</b>	<b>2 742</b>	<b>19 118</b>
			610	610	392	1 002
(61)	(12)	(394)	(515)	(515)	(122)	(637)
(61)	(12)	(394)	96	96	270	365
				(325)	(206)	(531)
			(49)	293		293
		1	1	16		16
					16	16
			(38)	(20)	(24)	(43)
<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>

## Konsolidierte Geldflussrechnung Holcim

Mio. CHF	Erläuterungen	2013	2012 Restated <sup>1</sup>
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>		<b>2 128</b>	<b>1 552</b>
Übriger Ertrag	12	(204)	(208)
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	24	(161)	(147)
Finanzaufwand netto	13, 14	594	551
<b>Betriebsgewinn</b>		<b>2 357</b>	<b>1 749</b>
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	10	1 538	2 140
Übrige nicht liquiditätswirksame Posten		178	429
Veränderung Nettoumlaufvermögen		(217)	(552)
<b>Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>3 857</b>	<b>3 766</b>
Erhaltene Dividenden		137	98
Erhaltene Zinsen		145	159
Bezahlte Zinsen		(652)	(707)
Bezahlte Steuern		(659)	(646)
Übriger Aufwand		(42)	(27)
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (A)</b>		<b>2 787</b>	<b>2 643</b>
Kauf von Sachanlagen		(2 205)	(1 711)
Verkauf von Sachanlagen		205	118
Kauf von Konzerngesellschaften		(8)	(1)
Verkauf von Konzerngesellschaften		407	8
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		(263)	(182)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		199	571
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit (B)</b>	41	<b>(1 665)</b>	<b>(1 197)</b>
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	17	(374)	(325)
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile		(202)	(207)
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile		6	16
Veränderung Bestand eigene Aktien	37	0	293
Aufnahme kurzfristige Finanzschulden		6 252	7 299
Rückzahlung kurzfristige Finanzschulden		(6 465)	(7 170)
Aufnahme langfristige Finanzschulden		2 635	5 202
Rückzahlung langfristige Finanzschulden		(3 471)	(6 168)
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften		(5)	(66)
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (C)</b>		<b>(1 625)</b>	<b>(1 127)</b>
<b>(Ab)Zunahme Flüssige Mittel (A + B + C)</b>		<b>(503)</b>	<b>320</b>
<b>Flüssige Mittel per 1. Januar (netto)</b>	18	<b>2 711</b>	<b>2 468</b>
(Ab)Zunahme Flüssige Mittel		(503)	320
Veränderung Wechselkurse		(215)	(78)
<b>Flüssige Mittel per 31. Dezember (netto)</b>	18	<b>1 993</b>	<b>2 711</b>

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

## 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 2013 hat der Holcim-Konzern die folgenden für den Konzern relevanten, neuen und überarbeiteten Standards und Interpretationen angewendet:

IFRS 10	<i>Konzernabschlüsse</i>
IFRS 11	<i>Gemeinschaftliche Vereinbarungen</i>
IFRS 12	<i>Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen</i>
IFRS 13	<i>Bemessung des beizulegenden Zeitwerts</i>
IAS 1 (geändert)	<i>Darstellung des Abschlusses</i>
IAS 19 (überarbeitet)	<i>Leistungen an Arbeitnehmer</i>
IAS 28 (überarbeitet)	<i>Anteile an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures</i>
IFRIC 20	<i>Abraumkosten in der Produktionsphase einer über Tagebau erschlossenen Mine</i>
Verbesserungen an den IFRS	<i>Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht im Mai 2012)</i>

Für weitere Informationen verweisen wir auf die Änderungen der Grundsätze der Rechnungslegung (Erläuterung 1).

Zusätzlich zu den neuen und überarbeiteten oben genannten Standards hat der Holcim-Konzern im Berichtsjahr die Änderungen von IAS 36 zu Offenlegungen des erzielbaren Betrages für nicht finanzielles Anlagevermögen vorzeitig übernommen. Diese Änderungen sind retrospektiv für Finanzjahre beginnend am oder nach dem 1. Januar 2014 anzuwenden. Eine frühere Anwendung ist erlaubt, sofern IFRS 13 ebenfalls angewendet wird. Die Änderungen zu IAS 36 verlangen die Offenlegung des erzielbaren Betrags der einzelnen Vermögenswerte (inkl. Goodwill), oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, für welche eine Wertberichtigung erfasst oder rückgängig gemacht wurde. Der Konzern hat diese Änderungen zu IAS 36 frühzeitig angewendet, da sie, wie vom IASB beabsichtigt, nützliche Informationen liefern.

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.

Der Holcim-Konzern plant den folgenden für den Konzern relevanten neuen Standard frühestens in 2017 anzuwenden:

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

IFRS 9 wird IAS 39 zur Gänze ersetzen. Der erste Teil des neuen Standards bezieht sich ausschliesslich auf die Klassifizierung und Bewertung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Verbindlichkeiten. Gemäss dem neuen Standard werden alle finanziellen Vermögenswerte beim erstmaligen Ansatz entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum Fair Value klassifiziert. Für die finanziellen Verbindlichkeiten wurden die meisten der bisherigen Vorschriften übernommen. Daher hat die Anwendung des ersten Teils des neuen Standards keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss. Der zweite Teil des neuen Standards bezieht sich auf Hedge Accounting. Der Konzern analysiert zurzeit, welche Auswirkungen die Anwendung der neuen Vorschriften zu Hedge Accounting auf den Konzernabschluss haben wird. Das IASB hat vorläufig entschieden, dass IFRS 9 frühestens für Finanzjahre, die ab dem 1. Januar 2017 beginnen, verpflichtend anzuwenden sein 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 Saläransparungen, der Sterblichkeit und der künftigen Rentenanpassungen. Entsprechend der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten (Erläuterung 34).

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 26).

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 Anschaffungskosten bemessen sich nach dem am Transaktionsdatum gültigen Fair Value der Gegenleistung. Bei jedem Unternehmenszusammenschluss werden die nicht beherrschenden Anteile entweder zum Fair Value oder gemäss dem Nettovermögensanteil bilanziert. Transaktionskosten werden als Aufwand in der Erfolgsrechnung verbucht. Die erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie die übernommenen Verbindlichkeiten werden zu ihrem Fair Value per Erwerbszeitpunkt bewertet.

Wenn der 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 eingeht 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 Stimmrechte 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 (Erläuterung 23) beinhalten (a) Beteiligungen an Dritten, (b) Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, (c) Langfristige Forderungen gegenüber Dritten und (d) Langfristige 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. Langfristige 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 umgegliedert.

## 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 26). 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 Verkaufskosten 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. Für die Überprüfung der Werthaltigkeit im Jahr 2013 hat sich der Konzern in gewissen Fällen auf den in 2012 ermittelten erzielbaren Betrag abgestützt, sofern der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den Buchwert substantiell überstieg.

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 Rechnerkonditionen 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 Rückkaufwert 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-Invalidentleistungen 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 Verfallsklausel angepasst (siehe Erläuterung 35).

#### **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

### Business Risk Management

Das Business Risk Management unterstützt die Konzernleitung und die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften bei strategischen Entscheidungen. Es soll helfen, bedeutende Risiken und Opportunitäten für das Unternehmen systematisch zu erkennen. Potenzielle Risiken werden frühzeitig identifiziert, bewertet und überwacht, Gegenmassnahmen vorgeschlagen und stufengerecht umgesetzt. Es werden die verschiedensten Risiken berücksichtigt, angefangen bei Marktrisiken über betriebliche, finanzielle und rechtliche Risiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld einschliesslich möglicher Compliance- und Reputationsrisiken.

Neben den Konzerngesellschaften werden Konzernleitung und Verwaltungsrat in die Beurteilungen miteinbezogen. Das Risikoprofil des Konzerns wird aus diversen Blickwinkeln "Top-down" sowie "Bottom-up" bewertet. Die Konzernleitung erstattet dem Verwaltungsrat regelmässig Bericht über wichtige Erkenntnisse der Risikoanalyse und orientiert 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 Fremdwährungskontrakte 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>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>	

<b>2012<sup>2</sup></b>								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 146						2 146	2 146
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	1 422	314	229	220	66	183	2 435	2 441
Anleihen, Privatplazierungen und Commercial Papers	2 149	1 689	1 077	887	1 332	3 658	10 792	10 840
Zinszahlungen	593	497	345	303	258	770	2 767	
Financial Leasing	25	19	12	10	9	68	143	93
Derivative Finanzinstrumente netto <sup>1</sup>	9	(14)	32	(16)	(12)	(30)	(31)	(40)
<b>Total</b>	<b>6 343</b>	<b>2 505</b>	<b>1 695</b>	<b>1 404</b>	<b>1 653</b>	<b>4 650</b>	<b>18 251</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 31 enthalten.

<sup>2</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung, siehe Erläuterung 1.

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 Zinsswaps 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  $\pm 1$  Prozentpunkt den jährlichen Finanzaufwand, ohne Berücksichtigung der steuerlichen Effekte, um CHF 36 Millionen (2012: 38) erhöhen/mindern, vorausgesetzt alle anderen Annahmen bleiben unverändert. Die Berechnung wurde unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen vorgenommen.

Die Zinssatzsensitivität hat sich gegenüber dem Vorjahr vermindert, hauptsächlich aufgrund der Abnahme des Anteils der Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen an den totalen Finanzverbindlichkeiten von 45 Prozent auf 44 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. Absicherungen 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 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  $\pm 5$  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. Das Verhältnis der Nettofinanzschulden zum Eigenkapital (Gearing) wird intern nicht mehr als Kennzahl zur Überwachung des Kapitals verwendet.

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 2013 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	2013	2012 <sup>1</sup>
Konzerngewinn	1 596	1 002
Abschreibungen und Wertminderungen (Erläuterung 10)	1 565	2 150
Funds from operations	3 161	3 152
Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 29)	11 705	13 444
Flüssige Mittel (Erläuterung 18)	(2 244)	(3 119)
Nettofinanzschulden	9 461	10 325
<b>Funds from operations/Nettofinanzschulden</b>	<b>33,4%</b>	<b>30,5%</b>

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Nettofinanzschulden	9 461	10 325
EBITDA	4 332	4 352
<b>Nettofinanzschulden/EBITDA</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>

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

### 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 Gegenparteienrisiko im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten ist auf eine grosse Anzahl von bedeutenden Finanzinstituten verteilt. Der Konzern erwartet von keiner Gegenpartei, dass sie die Verpflichtungen aus den entsprechenden Finanzierungsvereinbarungen nicht erfüllen kann. Per Ende Jahr 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 31 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.

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.

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.

**Fair Values**

Mio. CHF	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)			Fair Value als Vergleich
	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	
<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
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
Derivative Verbindlichkeiten <sup>3</sup>			0	0

<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.

Mio. CHF	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)			Fair Value als Vergleich
	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	
<b>2012<sup>1</sup></b>				
<b>Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>				
Flüssige Mittel	3 119			3 119
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 361			2 361
Sonstige Forderungen	62			62
Andere kurzfristige Vermögenswerte		1 <sup>2</sup>	88 <sup>2</sup>	89
Derivative Aktiven <sup>4</sup>			5	5
<b>Langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>				
Langfristige Forderungen	288			288
Sonstiges Anlagevermögen			87 <sup>2</sup>	87
Beteiligungen an Dritten	55 <sup>3</sup>	3 <sup>2</sup>	99 <sup>2</sup>	157
Derivative Aktiven <sup>4</sup>			106	106
<b>Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 146			2 146
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	3 522			3 522
Derivative Verbindlichkeiten <sup>4</sup>			24	24
<b>Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	9 852			9 852
Derivative Verbindlichkeiten <sup>4</sup>			47	47

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

<sup>2</sup> Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

<sup>3</sup> Beteiligungen bewertet zu historischen Kosten.

<sup>4</sup> Zu Absicherungszwecken gehalten.

<sup>5</sup> Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus CHF 4 Mio. Level 1 und CHF 304 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

<sup>6</sup> Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 9535 Mio. Level 1 und CHF 2000 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. 2013 und 2012 wurden keine finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten im Level 3 ausgewiesen.

Sowohl im Jahr 2013 wie auch 2012 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchie-Levels.



## Anhang zur Konzernrechnung

### 1 Änderungen der Grundsätze der Rechnungslegung

IFRS 10 ersetzt die Konsolidierungsleitlinien im bisherigen IAS 27 Konzern- und Einzelabschlüsse. Im Mittelpunkt des Standards steht die Einführung eines einheitlichen Konsolidierungsmodells für sämtliche Unternehmen, welches auf die Beherrschung des Tochterunternehmens durch das Mutterunternehmen abstellt. Die Anwendung dieses neuen Standards hatte keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

IFRS 11 ersetzt IAS 31 Anteile an Joint Ventures. Der neue Standard verlangt die Klassierung von gemeinschaftlichen Vereinbarungen in entweder eine gemeinschaftliche Tätigkeit oder ein Joint Venture, basierend auf den Rechten und Verpflichtungen aus der jeweiligen Vereinbarung. Der Standard verlangt im Weiteren die Bilanzierung von Joint Ventures nach der Equity-Methode. Als Konsequenz konnte Holcim solche Gesellschaften nicht wie bisher nach der Quotenkonsolidierungs-Methode in den Konzernabschluss einbeziehen. Diese Änderung der Grundsätze der Rechnungslegung wurde rückwirkend angewendet und die Auswirkungen auf die Vergleichsinformationen ("Restated" Beträge) werden für jeden Einzelposten des Zwischenberichts in den untenstehenden Tabellen ausgewiesen.

IFRS 12 erläutert ausschliesslich die Offenlegungsvorschriften in Bezug auf IFRS 10, IFRS 11 und IAS 28 (überarbeitet).

IFRS 13 kommt zur Anwendung, wenn ein anderer IFRS eine Bewertung zum Fair Value vorschreibt oder gestattet. Er ändert nichts an den bestehenden Richtlinien, wann zum Fair Value bewertet werden muss. Der neue Standard enthält Richtlinien in Bezug auf die Bemessung des Fair Values sowohl von finanziellen wie auch von nicht finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Die Anwendung des neuen Standards hat keine materiellen Auswirkungen auf den Zwischenbericht respektive auf die Konzernrechnung.

IAS 1 (geändert) verlangt eine Gruppierung der im sonstigen Ergebnis ausgewiesenen Positionen nach dem Kriterium, ob diese zu einem späteren Zeitpunkt in die Erfolgsrechnung umgebucht werden müssen. Daher hat die Änderung lediglich Auswirkungen auf die Darstellung der Positionen innerhalb der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung.

Die Anpassungen von IAS 19 (überarbeitet) führten zu mehreren Änderungen, wobei die Wesentlichste die Abschaffung der Korridormethode und der damit verbundenen Aufschiebung der Erfassung von Gewinnen und Verlusten darstellt. Folglich können Konzerngesellschaften die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste nicht länger aufschieben und nachträglich in der Erfolgsrechnung erfassen, stattdessen sind die Wertveränderungen (Neubewertungen) sofort im sonstigen Ergebnis zu verbuchen. Eine Umgliederung dieser Beträge wird in zukünftigen Perioden nicht erlaubt sein. Die Berücksichtigung der erwarteten Renditen auf dem Planvermögen wurde eliminiert. Anstelle dessen müssen Konzerngesellschaften einen Netto-Zinsaufwand auf der leistungsorientierten Nettoverpflichtung berechnen und den entsprechenden Aufwand in der Erfolgsrechnung erfassen. Hätte der Konzern 2013 weiterhin die Korridormethode angewendet, so hätte dies keine sofortige Erfassung von Neubewertungen in der Höhe von CHF 217 Millionen und der dazugehörigen latenten Steuern von CHF -48 Millionen im sonstigen Ergebnis zur Folge gehabt. Stattdessen wäre die Erfassung der Neubewertungen aufgeschoben und nachträglich über die Erfolgsrechnung verbucht worden. Diese Änderung der Grundsätze der Rechnungslegung wurde rückwirkend angewendet und die Auswirkungen auf die Vergleichsinformationen ("Restated" Beträge) werden für jeden Einzelposten des Zwischenberichts in den untenstehenden Tabellen ausgewiesen.

IAS 28 (überarbeitet) wurde als Folge von IFRS 11 um Joint Ventures erweitert, welche ebenfalls nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einzubeziehen sind.

IFRIC 20 verlangt, angefallene Kosten zur Schuttbeseitigung um Zugang zu Rohmaterialien zu erlangen, als Vermögenswert zu bilanzieren. Der neue Vermögenswert wird planmässig über die erwartete Nutzungsdauer des identifizierten Abbaugebietes abgeschrieben. Dabei ist die "Unit-of-Production-Method" zu verwenden. Der vom Holcim-Konzern angewendete Rechnungslegungsgrundsatz deckt sich bereits mit IFRIC 20, und daher hat die neue Interpretation keinen Einfluss auf den Konzernabschluss.

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

## Änderungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung Holcim

Mio. CHF	2012 Rapportiert	Änderungen in den Grund- sätzen der Rechnungs- legung <sup>1</sup> <i>IFRS 11 und IAS 19R</i>	2012 Restated
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>21 544</b>	<b>(385)</b>	<b>21 160</b>
Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen	(12 752)	223	(12 529)
<b>Bruttogewinn</b>	<b>8 793</b>	<b>(162)</b>	<b>8 631</b>
Distributions- und Verkaufsaufwand	(5 501)	83	(5 418)
Verwaltungsaufwand	(1 475)	11	(1 464)
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>1 816</b>	<b>(67)</b>	<b>1 749</b>
Übriger Ertrag	207	1	208
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	115	32	147
Finanzertrag	233	(1)	232
Finanzaufwand	(786)	4	(782)
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>	<b>1 585</b>	<b>(32)</b>	<b>1 552</b>
Ertragssteuern	(558)	8	(550)
<b>Konzerngewinn</b>	<b>1 026</b>	<b>(24)</b>	<b>1 002</b>
<b>Davon:</b>			
Aktionäre Holcim Ltd	622	(11)	610
Nicht beherrschende Anteile	404	(13)	392
<b>Gewinn pro Aktie in CHF</b>			
Gewinn pro Aktie	1.92	(0.03)	1.89
Verwässerter Gewinn pro Aktie	1.92	(0.03)	1.89

<sup>1</sup> Davon aufgrund der Änderungen in IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer: Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen CHF –4 Mio.; Distributions- und Verkaufsaufwand CHF –3 Mio.; Verwaltungsaufwand CHF –1 Mio.; Ertragssteuern CHF –3 Mio.; Konzerngewinn Aktionäre Holcim Ltd CHF –11 Mio.; Konzerngewinn nicht beherrschende Anteile CHF 1 Mio.; Gewinn pro Aktie CHF –0.03; Verwässerter Gewinn pro Aktie CHF –0.03.

**Änderungen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung Holcim**

Mio. CHF	2012 Rapportiert	Änderungen in den Grund- sätzen der Rechnungs- legung <sup>1</sup> IFRS 11 und IAS19R	2012 Restated
<b>Konzerngewinn</b>	<b>1 026</b>	<b>(24)</b>	<b>1 002</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</b>			
Währungsumrechnung			
– Währungsumrechnungseffekt	(533)	3	(530)
– In der Erfolgsrechnung realisiert	3		3
– Steuereffekt	17	0	17
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte			
– Veränderung Fair Value	2	0	2
– In der Erfolgsrechnung realisiert	(63)		(63)
Cashflow-Absicherungen			
– Veränderung Fair Value	(15)	0	(15)
– In der Erfolgsrechnung realisiert	3	0	3
Absicherung von Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften			
– Veränderung Fair Value	(1)	0	(1)
– Steuereffekt			
<b>Zwischentotal</b>	<b>(586)</b>	<b>3</b>	<b>(584)</b>
<b>Positionen, welche nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</b>			
Leistungsorientierte Vorsorgepläne			
– Neubewertung und Veränderungen der Begrenzung der Vermögenswerte	0	(83)	(83)
– Steuereffekt	0	29	29
<b>Zwischentotal</b>	<b>0</b>	<b>(54)</b>	<b>(54)</b>
<b>Total sonstiges Ergebnis</b>	<b>(586)</b>	<b>(52)</b>	<b>(637)</b>
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>441</b>	<b>(76)</b>	<b>365</b>
<b>Davon:</b>			
Aktionäre Holcim Ltd	152	(56)	96
Nicht beherrschende Anteile	289	(19)	270

<sup>1</sup> Davon aufgrund der Änderungen in IFRS 11 Gemeinschaftliche Vereinbarungen: Konzerngewinn CHF –13 Mio.; Total Gesamtergebnis Aktionäre Holcim Ltd CHF –13 Mio.

## Änderungen in der konsolidierten Bilanz Holcim per 31. Dezember 2012

Mio. CHF	31.12.2012 Rapportiert	Änderungen in den Grund- sätzen der Rechnungslegung <i>Joint Ventures</i> <i>Leistungen an</i> <i>(IFRS 11)</i> <i>Arbeitnehmer</i> <i>(IAS 19R)</i>		31.12.2012 Restated
Flüssige Mittel	3 145	(26)	0	3 119
Forderungen	2 717	(36)	0	2 682
Vorräte	2 042	(24)	0	2 018
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	404	(2)	0	401
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	56	0	0	56
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>8 363</b>	<b>(88)</b>	<b>0</b>	<b>8 275</b>
Langfristige Finanzanlagen	557	(6)	0	551
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	1 289	251	0	1 539
Sachanlagen	22 026	(235)	0	21 791
Immaterielles Anlagevermögen	8 258	(128)	0	8 131
Latente Steueraktiven	417	(8)	68	478
Sonstiges Anlagevermögen	521	0	(88)	433
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>33 068</b>	<b>(125)</b>	<b>(19)</b>	<b>32 922</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>41 431</b>	<b>(214)</b>	<b>(19)</b>	<b>41 198</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2,179 <sup>1</sup>	(34)	0	2 146
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	3 599	(53)	0	3 546
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern	443	(1)	0	442
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	1 879	(11)	0	1 868
Kurzfristige Rückstellungen	299	(1)	0	298
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>8 399</b>	<b>(100)</b>	<b>0</b>	<b>8 299</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	9 908	(9)	0	9 899
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	305	(15)	612	902
Latente Steuerverbindlichkeiten	1 820	(11)	(107)	1 702
Langfristige Rückstellungen	1 162	0	0	1 161
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>	<b>13 195</b>	<b>(35)</b>	<b>504</b>	<b>13 665</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>21 594</b>	<b>(135)</b>	<b>504</b>	<b>21 964</b>
Aktienkapital	654	0	0	654
Agio	8 573	0	0	8 573
Eigene Aktien	(114)	0	0	(114)
Reserven	7 836	0	(512)	7 324
<b>Total Anteil Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd</b>	<b>16 949</b>	<b>0</b>	<b>(512)</b>	<b>16 437</b>
Nicht beherrschende Anteile	2 889	(79)	(12)	2 797
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>19 837</b>	<b>(79)</b>	<b>(524)</b>	<b>19 234</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>41 431</b>	<b>(214)</b>	<b>(19)</b>	<b>41 198</b>

<sup>1</sup> Vorauszahlungen von Kunden in der Höhe von CHF 137 Mio. wurden in die Position "Andere kurzfristige Verbindlichkeiten" umgegliedert, da dies einer zweckmässigeren Offenlegung entspricht.

## Änderungen in der konsolidierten Bilanz Holcim per 1. Januar 2012

Mio. CHF	1.1.2012 Rapportiert	Änderungen in den Grund- sätzen der Rechnungslegung		1.1.2012 Restated
		Joint Ventures (IFRS 11)	Leistungen an Arbeitnehmer (IAS 19R)	
Flüssige Mittel	2 946	(28)	0	2 918
Forderungen	2 719	(32)	0	2 687
Vorräte	2 086	(34)	0	2 052
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	386	(2)	0	384
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	16	0	0	16
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>8 154</b>	<b>(96)</b>	<b>0</b>	<b>8 058</b>
Langfristige Finanzanlagen	561	(3)	0	559
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	1 425	322 <sup>1</sup>	0	1 747
Sachanlagen	22 933	(290)	0	22 643
Immaterielles Anlagevermögen	8 453	(154)	0	8 299
Latente Steueraktiven	490	(8)	54	536
Sonstiges Anlagevermögen	539	(1)	(41)	497
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>34 400</b>	<b>(133)</b>	<b>13</b>	<b>34 280</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>42 554</b>	<b>(229)</b>	<b>13</b>	<b>42 338</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2,396 <sup>2</sup>	(36)	0	2 360
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	2 820	(4)	0	2 816
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern	418	(8)	0	410
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	1 818	(11)	0	1 807
Kurzfristige Rückstellungen	242	(1)	0	241
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>7 695</b>	<b>(60)</b>	<b>0</b>	<b>7 635</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	11 675	(64)	0	11 611
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	285	0	566	851
Latente Steuerverbindlichkeiten	2 061	(15)	(92)	1 954
Langfristige Rückstellungen	1 181	(14)	0	1 167
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>	<b>15 202</b>	<b>(93)</b>	<b>474</b>	<b>15 583</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>22 897</b>	<b>(152)</b>	<b>474</b>	<b>23 219</b>
Aktienkapital	654	0	0	654
Agio	8 894	0	0	8 894
Eigene Aktien	(486)	0	0	(486)
Reserven	7 768	0	(453)	7 315
<b>Total Anteil Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd</b>	<b>16 830</b>	<b>0</b>	<b>(453)</b>	<b>16 377</b>
Nicht beherrschende Anteile	2 827	(77)	(8)	2 742
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>19 656</b>	<b>(77)</b>	<b>(461)</b>	<b>19 118</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>42 554</b>	<b>(229)</b>	<b>13</b>	<b>42 338</b>

<sup>1</sup> Die Beteiligungen an Joint Ventures betragen CHF 344 Mio. Für die Aufstellung der Aktiven und Passiven von Joint Ventures, welche zu dem in einer Zeile dargestellten Beteiligungssaldo per 1. Januar 2012 zusammengefasst wurden, siehe Erläuterung 24.

<sup>2</sup> Vorauszahlungen von Kunden in der Höhe von CHF 151 Mio. wurden in die Position "Andere kurzfristige Verbindlichkeiten" umgliedert, da dies einer zweckmässigeren Offenlegung entspricht.

## Änderungen in der konsolidierten Geldflussrechnung Holcim

Mio. CHF	2012 Rapportiert	Änderungen in den Grund- sätzen der Rechnungs- legung <sup>1</sup> <i>IFRS 11 und IAS 19R</i>	2012 Restated
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>	<b>1 585</b>	<b>(32)</b>	<b>1 552</b>
Übriger Ertrag	(207)	(1)	(208)
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	(115)	(32)	(147)
Finanzaufwand netto	553	(3)	551
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>1 816</b>	<b>(67)</b>	<b>1 749</b>
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	2 168	(28)	2 140
Übrige nicht liquiditätswirksame Posten	425	5	429
Veränderung Nettoumlaufvermögen	(554)	2	(552)
<b>Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>	<b>3 855</b>	<b>(89)</b>	<b>3 766</b>
Erhaltene Dividenden	69	29	98
Erhaltene Zinsen	160	(1)	159
Bezahlte Zinsen	(711)	3	(707)
Bezahlte Steuern	(663)	16	(646)
Übriger Aufwand	(29)	2	(27)
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (A)</b>	<b>2 682</b>	<b>(39)</b>	<b>2 643</b>
Kauf von Sachanlagen	(1 740)	29	(1 711)
Verkauf von Sachanlagen	120	(2)	118
Kauf von Konzerngesellschaften	(2)	0	(1)
Verkauf von Konzerngesellschaften	239	(230)	8
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen	(186)	5	(182)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen	334	237	571
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit (B)</b>	<b>(1 235)</b>	<b>38</b>	<b>(1 197)</b>
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	(325)	0	(325)
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile	(219)	12	(207)
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile	16	0	16
Veränderung Bestand eigene Aktien	293	0	293
Aufnahme kurzfristige Finanzschulden	7 314	(15)	7 299
Rückzahlung kurzfristige Finanzschulden	(7 183)	13	(7 170)
Aufnahme langfristige Finanzschulden	5 209	(7)	5 202
Rückzahlung langfristige Finanzschulden	(6 169)	1	(6 168)
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften	(66)	0	(66)
Reduktion Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften	0	0	0
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (C)</b>	<b>(1 130)</b>	<b>3</b>	<b>(1 127)</b>
<b>Zunahme Flüssige Mittel (A + B + C)</b>	<b>317</b>	<b>2</b>	<b>320</b>
<b>Flüssige Mittel per 1. Januar (netto)</b>	<b>2 497</b>	<b>(28)</b>	<b>2 468</b>
Zunahme Flüssige Mittel	317	2	320
Veränderung Währungsumrechnung	(78)	0	(78)
<b>Flüssige Mittel per 31. Dezember (netto)</b>	<b>2 737</b>	<b>(26)</b>	<b>2 711</b>

<sup>1</sup> Davon aufgrund der Änderungen in IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer: Konzerngewinn vor Steuern CHF –8 Mio.; Übrige nicht liquiditätswirksame Posten CHF 8 Mio.

**Änderungen in den Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals Holcim per 31. Dezember 2012**

Mio. CHF	Änderungen in den Grund- sätzen der Rechnungslegung			Restated
	Rapportiert	Joint Ventures (IFRS 11)	Leistungen an Arbeitnehmer (IAS 19R)	
Total Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd per 1. Januar 2012	16 830	0	(453) <sup>1</sup>	16 377
Konzerngewinn	622	0	(11)	610
Sonstiges Ergebnis	(470)	0	(45)	(515)
Gesamtergebnis	152	0	(56)	96
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften	(18)	1	(2)	(20)
Total Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd per 31. Dezember 2012	16 949	0	(512)	16 437
<hr/>				
Nicht beherrschende Anteile per 1. Januar 2012	2 827	(78)	(8)	2 742
Konzerngewinn	404	(13)	1	392
Sonstiges Ergebnis	(115)	0	(6)	(122)
Gesamtergebnis	289	(13)	(6)	270
Ausschüttung	(218)	12	0	(206)
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften	(26)	0	1	(24)
Nicht beherrschende Anteile per 31. Dezember 2012	2 889	(79)	(12)	2 797

<sup>1</sup> Gewinnreserven.

**2 Veränderungen im Konsolidierungskreis**

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 AUD 151 Millionen (CHF 136 Millionen), basierend auf den Nettobuchwerten (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.

Im Geschäftsjahr 2013, wie auch im Geschäftsjahr 2012, gab es keine Unternehmenszusammenschlüsse, die einzeln oder auf aggregierter Basis wesentlich waren.

Eine Übersicht über die Konzerngesellschaften, Joint Ventures und assoziierten Unternehmen befindet sich unter dem Titel "Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns" auf den Seiten 243 bis 245.

### 3 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	
		2013	2012	31.12.2013	31.12.2012
1 Euro	EUR	1.23	1.21	1.23	1.21
1 US Dollar	USD	0.93	0.94	0.89	0.92
1 Britisches Pfund	GBP	1.45	1.48	1.47	1.48
1 Australischer Dollar	AUD	0.90	0.97	0.79	0.95
100 Brasilianische Real	BRL	43.13	48.06	37.67	44.76
1 Kanadischer Dollar	CAD	0.90	0.94	0.84	0.92
1 000 Indonesische Rupiah	IDR	0.09	0.10	0.07	0.09
100 Indische Rupie	INR	1.59	1.75	1.44	1.67
100 Marokkanische Dirham	MAD	11.02	10.86	10.90	10.82
100 Mexikanische Peso	MXN	7.27	7.11	6.81	7.05



#### 4 Information nach Berichtssegmenten

	Asien, Ozeanien		Lateinamerika		Europa	
	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Kapazität und Absatz</b>						
Mio. t						
Jahresproduktionskapazität Zement	90,3	91,9	35,3	35,5	47,7	49,2
Zementabsatz	70,3	72,9	25,0	24,9	26,7	26,3
– Davon reife Märkte	3,0	4,7			15,0	15,2
– Davon aufstrebende Märkte	67,3	68,2	25,0	24,9	11,7	11,1
Mineralischer Bindemittelabsatz	0,7	1,1			2,1	2,3
Zuschlagstoffabsatz	25,2	26,3	10,2	14,0	74,1	74,3
– Davon reife Märkte	22,8	23,9			65,3	64,8
– Davon aufstrebende Märkte	2,4	2,4	10,2	14,0	8,8	9,5
Asphaltabsatz					4,9	4,6
Mio. m <sup>3</sup>						
Transportbetonabsatz	10,9	11,2	8,0	10,2	12,3	14,7
– Davon reife Märkte	4,8	5,2			10,6	12,9
– Davon aufstrebende Märkte	6,1	6,0	8,0	10,2	1,7	1,8
<b>Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung</b>						
Mio. CHF						
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	7 210	8 288	3 198	3 328	5 282	5 320
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	72	54	150	162	329	489
Total Nettoverkaufsertrag	7 282	8 343	3 349	3 490	5 611	5 809
– Davon reife Märkte	2 043	2 613			4 423	4 643
– Davon aufstrebende Märkte	5 240	5 729	3 349	3 490	1 188	1 166
Betrieblicher EBITDA	1 473	1 789	938	960	946	615
Betriebliche EBITDA-Marge in %	20,2	21,4	28,0	27,5	16,9	10,6
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	(442)	(516)	(216)	(251)	(510)	(987)
Betriebsgewinn (-verlust)	1 030	1 273	722	709	436	(372)
– Davon reife Märkte	176	235			295	(462)
– Davon aufstrebende Märkte	854	1 038	722	709	141	90
Betriebsgewinn (-verlust) -Marge in %	14,1	15,3	21,6	20,3	7,8	(6,4)
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(6)	(1)	0	0	(1)	(1)
Übriger (Aufwand) Ertrag	(85)	(53)	(143)	(145)	(138)	(35)
Gewinnanteile von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	8	3	0	(2)	5	23
Übriger Finanzertrag	7	18	3	8	8	18
EBITDA	1 408	1 758	798	821	822	623
Beteiligungen assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	65	51	1	8	263	240
Netto betriebliche Aktiven	6 540	8 249	3 331	3 647	8 112	8 259
Total Aktiven	11 111	13 143	5 083	5 080	13 479	13 843
Total Fremdkapital	3 026	3 790	3 208	2 960	6 511	6 851
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	1 179	1 385	478	517	502	421
Geldfluss-Marge in %	16,2	16,6	14,3	14,8	8,9	7,3
Anschaffungskosten Segmentvermögen <sup>2</sup>	924	721	636	312	470	501
Geldfluss aus Investitionstätigkeit <sup>3</sup>	(790)	(575)	(605)	(311)	(403)	(468)
Wertminderungen <sup>4</sup>	(17)	(5)	(7)	(35)	(16)	(444)
<b>Personal</b>						
Personalbestand	34 080	36 523	11 181	11 765	15 868	17 924

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

<sup>2</sup> Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

<sup>3</sup> Nettoinvestitionen in Sachanlagen, Konzerngesellschaften, Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen.

	Nordamerika		Afrika, Naher Osten		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>
	22,0	22,0	11,0	10,7			206,2	209,3
	11,7	12,0	7,9	8,4	(2,6)	(2,1)	138,9	142,3
	11,7	12,0			(1,2)	(1,0)	28,4	30,9
			7,9	8,4	(1,4)	(1,1)	110,4	111,4
	1,3	1,4					4,1	4,8
	42,8	41,3	2,2	2,3			154,5	158,2
	42,8	41,3					130,9	130,0
			2,2	2,3			23,5	28,2
	4,1	4,5					8,9	9,1
	7,5	8,1	0,8	1,1			39,5	45,3
	7,5	8,1					22,9	26,3
			0,8	1,1			16,5	19,0
	3 171	3 276	857	947			19 719	21 160
			27		(578)	(705)		
	3 171	3 276	884	947	(578)	(705)	19 719	21 160
	3 171	3 276			(276)	(335)	9 360	10 198
			884	947	(302)	(370)	10 358	10 962
	494	480	283	279	(238)	(234)	3 896	3 889
	15,6	14,6	32,0	29,5			19,8	18,4
	(295)	(316)	(67)	(59)	(8)	(11)	(1 538)	(2 140)
	199	164	216	220	(247)	(245)	2 357	1 749
	199	164			(120)	(119)	549	(183)
			216	220	(126)	(126)	1 808	1 932
	6,3	5,0	24,5	23,2			12,0	8,3
	(1)	(5)			0	(3)	(8)	(10)
	(66)	(29)	7	(18)	629	487	204	208
			0	0	149	123	161	147
	3	1	0	0	43	54	63	100
	431	457	290	261	583	433	4 332	4 352
			2	2	1 231	1 238	1 562	1 539
	5 940	6 274	783	785	7	(128)	24 712	27 087
	6 947	7 527	1 339	1 434	(14)	171	37 944	41 198
	3 851	4 380	610	720	2,061 <sup>5</sup>	3,262 <sup>5</sup>	19 267	21 964
	249	118	183	158	197	44	2 787	2 643
	7,8	3,6	20,7	16,7			14,1	12,5
	140	111	46	81	11	8	2 227	1 734
	(98)	(112)	(6)	(82)	237	350	(1 665)	(1 197)
	(3)	(10)	(10)		(16)	(2)	(69)	(495)
	6 791	7 136	2 128	2 153	809	858	70 857	76 359

<sup>4</sup> In Abschreibungen und Wertminderungen auf betrieblichen beziehungsweise nicht betrieblichen Aktiven enthalten.

<sup>5</sup> Der Betrag von CHF 2061 Mio. (2012: 3262) besteht aus Fremdkapitalaufnahmen von Dritten durch Corporate im Betrag von CHF 11 493 Mio. (2012: 12 651) und Eliminationen für den Transfer von liquiden Mitteln an die Regionen von CHF 9433 Mio. (2012: 9389).

## Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung des Holcim-Konzerns

Mio. CHF	Erläuterungen	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Betriebsgewinn</b>		<b>2 357</b>	<b>1 749</b>
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	10	1 538	2 140
<b>Betrieblicher EBITDA</b>		<b>3 896</b>	<b>3 889</b>
Dividendenertrag	12	4	1
Übriger ordentlicher Ertrag	12	208	217
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	24	161	147
Übriger Finanzertrag	13	63	100
<b>EBITDA</b>		<b>4 332</b>	<b>4 352</b>
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	10	(1 538)	(2 140)
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	12	(8)	(10)
Zinsertrag aus Flüssigen Mitteln und Wertschriften	13	120	132
Finanzaufwand	14	(777)	(782)
<b>Konzerngewinn vor Steuern</b>		<b>2 128</b>	<b>1 552</b>

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

## 5 Information nach Produktlinien

	Zement <sup>1</sup>	
Mio. CHF	2013	2012 <sup>2</sup>
<b>Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung</b>		
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	11 884	12 620
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	1 055	1 267
<b>Total Nettoverkaufsertrag</b>	<b>12 939</b>	<b>13 887</b>
– davon Asien, Ozeanien	5 497	6 361
– davon Lateinamerika	2 747	2 787
– davon Europa	2 618	2 633
– davon Nordamerika	1 369	1 383
– davon Afrika, Naher Osten	807	849
– davon Corporate/Eliminationen	(99)	(125)
<b>Betriebsgewinn (-verlust)</b>	<b>2 236</b>	<b>2 012</b>
– davon Asien, Ozeanien	915	1 176
– davon Lateinamerika	697	710
– davon Europa	414	(47)
– davon Nordamerika	171	160
– davon Afrika, Naher Osten	221	220
– davon Corporate/Eliminationen	(182)	(206)
<b>Betriebsgewinn (-verlust) -Marge in %</b>	<b>17,3</b>	<b>14,5</b>
Netto betriebliche Aktiven	16 641	18 247
Anschaffungskosten Segmentvermögen <sup>3</sup>	1 756	1 271
Geldfluss aus Investitionstätigkeit <sup>4</sup>	(1 708)	(1 138)
<b>Personal</b>		
Personalbestand	47 179	50 293

<sup>1</sup> Zement, Klinker und andere hydraulische Bindemittel.

<sup>2</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung, siehe Erläuterung 1.

<sup>3</sup> Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

<sup>4</sup> Nettoinvestitionen in Sachanlagen, Konzerngesellschaften, Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen.

	Zuschlagstoffe		Weitere Baustoffe und Serviceleistungen		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
	2013	2012 <sup>2</sup>	2013	2012 <sup>2</sup>	2013	2012 <sup>2</sup>	2013	2012 <sup>2</sup>
	1 585	1 616	6 249	6 924			19 719	21 160
	842	925	562	721	(2 460)	(2 913)		
	2 428	2 541	6 812	7 645	(2 460)	(2 913)	19 719	21 160
	647	747	1 641	1 902	(503)	(668)	7 282	8 343
	85	109	822	963	(305)	(369)	3 349	3 490
	1 189	1 167	2 545	2 810	(742)	(801)	5 611	5 809
	478	475	1 694	1 798	(369)	(379)	3 171	3 276
	26	27	84	111	(33)	(39)	884	947
	2	15	26	61	(507)	(656)	(578)	(705)
	188	(18)	(67)	(245)			2 357	1 749
	95	90	21	7			1 030	1 273
	11	12	14	(13)			722	709
	83	(105)	(61)	(219)			436	(372)
	34	16	(6)	(12)			199	164
	1	2	(6)	(2)			216	220
	(36)	(33)	(29)	(5)			(247)	(245)
	7,8	(0,7)	(1,0)	(3,2)			12,0	8,3
	4 848	5 272	3 222	3 568			24 712	27 087
	227	231	240	220	3	12	2 227	1 734
	(157)	(200)	(113)	(190)	313	331	(1 665)	(1 197)
	5 812	6 379	17 376	19 421	490	266	70 857	76 359

**6 Information nach Ländern**

Mio. CHF	Nettoverkaufsertrag		Langfristige Vermögenswerte	
	Drittkunden			
	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>
Schweiz	697	702	980	988
Indien	3 187	3 656	3 762	4 264
USA	1 923	1 959	5 155	5 489
Australien	1 890	2 447	1 767	2 501
Grossbritannien	1 720	1 739	2 283	2 472
Sonstige Länder	10 302	10 657	13 568	14 209
<b>Total Konzern</b>	<b>19 719</b>	<b>21 160</b>	<b>27 515</b>	<b>29 922</b>

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

Nettoverkäufe an externe Kunden basieren primär auf dem Standort der Vermögenswerte (Herkunft der Erträge).

Die hier ausgewiesenen langfristigen Vermögenswerte umfassen Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

**7 Veränderung des Nettoverkaufsertrags**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Mengen und Preise	49	791
Veränderung Konsolidierungskreis	(692)	(18)
Veränderung Wechselkurse	(798)	(44)
<b>Total</b>	<b>(1 441)</b>	<b>729</b>

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

**8 Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Materialaufwand	(3 291)	(3 558)
Brennstoffaufwand	(1 198)	(1 425)
Elektrizitätsaufwand	(899)	(951)
Personalaufwand	(1 635)	(1 789)
Abschreibungen und Wertminderungen	(1 279)	(1 805)
Übriger Produktionsaufwand	(2 692)	(3 104)
Bestandesveränderungen der Vorräte	(93)	103
<b>Total</b>	<b>(11 087)</b>	<b>(12 529)</b>

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

### 9 Distributions- und Verkaufsaufwand

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Distributionsaufwand	(4 406)	(4 771)
Verkaufsaufwand	(614)	(647)
<b>Total</b>	<b>(5 021)</b>	<b>(5 418)</b>

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

### 10 Übersicht der Abschreibungen und Wertminderungen

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Produktionsanlagen	(1 279)	(1 805)
Distributions- und Verkaufsanlagen	(185)	(246)
Verwaltungsanlagen	(75)	(89)
<b>Total betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen (A)</b>	<b>(1 538)</b>	<b>(2 140)</b>
Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen	(19)	0
Wertminderungen auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	(2)	(2)
Ordentliche Abschreibungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(3)	(3)
Unübliche Abschreibungen	(3)	(5)
<b>Total Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven (B)</b>	<b>(27)</b>	<b>(10)</b>
<b>Total Abschreibungen und Wertminderungen (A + B)</b>	<b>(1 565)</b>	<b>(2 150)</b>
Davon Abschreibungen auf Sachanlagen	(1 420)	(1 574)

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

### 11 Veränderung des Betriebsgewinns

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Mengen, Preise und Kosten	764	(105)
Veränderung Konsolidierungskreis	(43)	(17)
Veränderung Wechselkurse	(112)	(5)
<b>Total</b>	<b>608</b>	<b>(127)</b>

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

**12 Übriger Ertrag**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Dividendenertrag	4	1
Übriger ordentlicher Ertrag	208	217
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(8)	(10)
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>208</b>

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

Die Position "Übriger ordentlicher Ertrag" enthält einen Nettoverkaufsgewinn von AUD 151 Millionen (CHF 136 Millionen) aus der Veräusserung von 25 Prozent Anteile am Eigenkapital von Cement Australia. Weitere Informationen sind in Erläuterung 2 enthalten.

Im Übrigen umfasst die Position "Übriger ordentlicher Ertrag" vorwiegend Gewinne aus der Veräusserung von Sachanlagen.

Im Dezember 2012 reduzierte Holcim seine Beteiligung an Siam City Cement Public Company Limited von 36,8 Prozent auf 27,5 Prozent, behielt aber die gemeinschaftliche Führung der Gesellschaft. Der Gewinn vor Steuern aus der Veräusserung betrug CHF 153 Millionen und ist in der Position "Übriger ordentlicher Ertrag" enthalten. Der erhaltene Verkaufspreis belief sich auf CHF 237 Millionen und ist in der Position "Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen" in der konsolidierten Geldflussrechnung enthalten.

**13 Finanzertrag**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Zinsertrag aus Flüssigen Mitteln und Wertschriften	120	132
Übriger Finanzertrag	63	100
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>232</b>

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

Im Jahr 2013 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 USD 61 Millionen (CHF 57 Millionen) verbucht. Im Jahr 2012 belief sich der entsprechende Betrag auf USD 61 Millionen (CHF 58 Millionen). Weitere Informationen sind in Erläuterung 27 enthalten.

Die verbleibenden Beträge in beiden Jahren umfassen vorwiegend Erträge aus Darlehen und Forderungen.

**14 Finanzaufwand**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Zinsaufwand	(616)	(649)
Amortisation auf Anleihen und Privatplazierungen	(13)	(12)
Aufzinsung von Rückstellungen	(19)	(31)
Übriger Finanzaufwand	(68)	(95)
Kursverlust netto	(98)	(24)
Aktivierter Finanzaufwand	38	29
<b>Total</b>	<b>(777)</b>	<b>(782)</b>

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

Der gewichtete durchschnittliche Nominalzinssatz auf den am 31. Dezember 2013 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten betrug 4,6 Prozent (2012: 4,5).

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 179 enthalten.

**15 Ertragssteuern**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Laufende Ertragssteuern	(798)	(683)
Latente Ertragssteuern	266	133
<b>Total</b>	<b>(533)</b>	<b>(550)</b>

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

Laufende Ertragssteuern beinhalten Aufwendungen in Bezug auf Vorjahre von CHF 148 Millionen (2012: -19), welche weitgehend im Zusammenhang mit Holcim Mexiko stehen und eine Folge der Änderung der Steuergesetze darstellen.



**Latente Steuern nach Kategorien**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Sachanlagen	24	(37)
Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	(30)	10
Rückstellungen	5	46
Steuerliche Verluste	301	77
Andere	(33)	37
<b>Total</b>	<b>266</b>	<b>133</b>

**Nachweis der Steuerbelastung**

	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Erwartete Steuerbelastung</b>	<b>30%</b>	<b>31%</b>
Einfluss der nicht abzugsfähigen Positionen	2%	5%
Einfluss der nicht zu versteuernden Positionen und nach unterschiedlichen Steuersätzen besteuerten Gewinne	(4%)	(7%)
Einfluss von Steuersatzänderungen auf bestehende latente Steuern	0%	(1%)
Nettoveränderung der nicht verbuchten steuerlichen Verlustvorträge	(6%)	10%
Vorjahressteuern	7%	(1%)
Andere Positionen	(3%)	(1%)
<b>Effektive Steuerbelastung</b>	<b>25%</b>	<b>35%</b>

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

Die erwartete Steuerbelastung des Konzerns basiert auf dem gewichteten Durchschnitt des Steuersatzes auf dem Gewinn (Verlust) vor Steuern der Konzerngesellschaften.

Wie oben erwähnt, resultierten die Änderungen der Steuergesetze in Mexiko in der Zunahme der Vorjahressteuern und in der Nettoveränderung der nicht verbuchten steuerlichen Verlustvorträge.

**16 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 (2012: 61) wurden direkt der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Wesentliche Kosten für Lizenzen von Dritten oder Erträge aus Lizenzen an Dritte waren nicht zu verzeichnen.

**17 Gewinn pro Aktie**

	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Gewinn pro Aktie in CHF</b>	<b>3.91</b>	<b>1.89</b>
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – gemäss Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)	1 272	610
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	325 492 506	323 849 497
<b>Verwässerter Gewinn pro Aktie in CHF</b>	<b>3.91</b>	<b>1.89</b>
Konzerngewinn zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio. CHF)	1 272	610
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	325 492 506	323 849 497
Anpassung für die erwartete Ausübung von Aktienoptionen	141 343	103 043
Gewichtete Anzahl Aktien zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	325 633 849	323 952 540

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

Gemäss Beschluss der Generalversammlung vom 17. April 2013 wurde für das Geschäftsjahr 2012 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1.15 pro Namenaktie ausgerichtet, womit sich die Ausschüttung gesamthaft auf CHF 374 Millionen beläuft.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 29. April 2014 wird für das Geschäftsjahr 2013 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 2014 gefasst wird.

**18 Flüssige Mittel**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Kassenbestände und Bankguthaben	615	879
Kurzfristige Festgeldanlagen	1 629	2 240
<b>Total</b>	<b>2 244</b>	<b>3 119</b>
Kontokorrentkredite	(251)	(408)
<b>Flüssige Mittel zum Zweck der konsolidierten Geldflussrechnung</b>	<b>1 993</b>	<b>2 711</b>

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

Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände und Bankguthaben sowie Call-Gelder und sonstige kurzfristige Geldanlagen.

Die Kontokorrentkredite sind in der Position "Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung" enthalten.

**19 Forderungen**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	91	78
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten	2 031	2 283
Sonstige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	50	10
Sonstige Forderungen gegenüber Dritten	343	306
Derivative Aktiven	6	5
<b>Total</b>	<b>2 521</b>	<b>2 682</b>
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar	42	9

**Überfällige Forderungen**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Nicht überfällig	2 064	2 104
1 bis 89 Tage überfällig	316	412
90 bis 180 Tage überfällig	83	122
Über 180 Tage überfällig	221	215
./. Wertberichtigungen auf Forderungen	(163)	(171)
<b>Total</b>	<b>2 521</b>	<b>2 682</b>

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

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	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>1. Januar</b>	<b>(171)</b>	<b>(160)</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	0	(2)
Gebildete Wertberichtigungen	(25)	(33)
Verwendete Wertberichtigungen	5	9
Aufgelöste Wertberichtigungen	1	0
Veränderung Währungsumrechnung	27	14
<b>31. Dezember</b>	<b>(163)</b>	<b>(171)</b>

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

**20 Vorräte**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Rohmaterial und Zusatzmittel	245	277
Halb- und Fertigfabrikate	845	1 019
Brennstoffe	229	262
Betriebs-, Instandhaltungs- und Verpackungsmaterial	354	431
Nicht fakturierte Dienstleistungen	30	30
<b>Total</b>	<b>1 704</b>	<b>2 018</b>

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

Im Geschäftsjahr 2013 hat der Konzern Wertberichtigungen auf Vorräten in Höhe von CHF 3 Millionen (2012: 13) auf den netto realisierbaren Wert vorgenommen.

**21 Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen**

Diese Position beinhaltet einen diskontierten Betrag von USD 96 Millionen (CHF 86 Millionen) als Entschädigungsforderung der Bolivarischen Republik Venezuela. Im Geschäftsjahr 2012 belief sich der Betrag auf USD 96 Millionen (CHF 88 Millionen). Weitere Informationen sind in Erläuterung 27 enthalten.

**22 Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven**

Mio. CHF	2013	2012
Flüssige Mittel	0	0
Übrige kurzfristige Vermögenswerte	88	0
Sachanlagen	464	48
Immaterielles Anlagevermögen	64	0
Übrige langfristige Vermögenswerte	141	8
<b>Zum Verkauf gehaltene Aktiven</b>	<b>756</b>	<b>56</b>
Kurzfristige Verbindlichkeiten	115	0
Langfristige Rückstellungen	92	0
Andere langfristige Verbindlichkeiten	6	0
<b>Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven</b>	<b>213</b>	<b>0</b>
<b>Zum Verkauf gehaltene Aktiven netto</b>	<b>543</b>	<b>56</b>

Im dritten Quartal 2013 unterzeichnete Holcim eine Absichtserklärung mit Cemex wie nachfolgend erläutert.

In Spanien werden Holcim und Cemex ihre Geschäftsbereiche Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe zusammenlegen. Holcim wird eine Beteiligung von 25 Prozent an der kombinierten Einheit halten. Durch die Zusammenlegung der Geschäftsaktivitäten kann der Konzern Mehrwert für sein Spaniengeschäft schaffen und von Synergien in der Lieferkette profitieren.

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.

Durch diesen Schritt kann der Konzern seine Geschäfte in Norddeutschland und auch in Frankreich und den Benelux-Staaten besser miteinander vernetzen und von Synergien in der Lieferkette profitieren. Cemex wird im Gegenzug Holcim (Česko) a.s. erwerben, welche in den Geschäftsbereichen Zement, Zuschlagsstoffe und Transportbeton tätig ist.

Der Abschluss der Transaktion ist abhängig von der Due Dilligence und der Erteilung der erforderlichen Genehmigungen durch die zuständigen Behörden. Zu diesem Zeitpunkt geht Holcim davon aus, dass die Wettbewerbsbehörden im Laufe des Jahres 2014 ihre Entscheidung mitteilen werden.

Die Aktiven und die Verbindlichkeiten der Aktivitäten in Spanien und Tschechien wurden im dritten Quartal 2013 als zum Verkauf gehalten klassiert.

### 23 Langfristige Finanzanlagen

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Beteiligungen an Dritten	126	157
Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	198	197
Langfristige Forderungen gegenüber Dritten	116	91
Derivative Aktiven	96	106
<b>Total</b>	<b>536</b>	<b>551</b>
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar	6	6

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

Langfristige Forderungen und derivative Aktiven werden hauptsächlich in USD und CHF gehalten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem und 26 Jahren.

**24 Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	1 232	1 269
Beteiligungen an Joint Ventures	330	270
<b>Total</b>	<b>1 562</b>	<b>1 539</b>

**Veränderung der Beteiligungen an assoziierten Unternehmen**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>1. Januar</b>	<b>1 269</b>	<b>1 402</b>
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	117	110
Erhaltene Dividenden	(98)	(65)
Nettoabgänge	(7)	(135)
Umklassierungen	(29)	(2)
Wertminderungen	(2)	(2)
Veränderung Währungsumrechnung	(18)	(39)
<b>31. Dezember</b>	<b>1 232</b>	<b>1 269</b>

**Beteiligungen an assoziierten Unternehmen**

Mio. CHF	30.9.2013	31.12.2012 <sup>1</sup>
Huaxin Cement	689	643
Übrige assoziierte Unternehmen	509	626
<b>Total</b>	<b>1 198</b>	<b>1 269</b>

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

Die Beträge für die Beteiligungen an assoziierten Unternehmen beziehen sich auf den Zeitraum bis zum 30. September 2013 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 2013 noch nicht publiziert hat.

**Huaxin Cement**

Huaxin Cement ist Holcim's strategischer Partner in China. Per 31. Dezember 2013 hält der Konzern 41,9% (2012: 41,9%) an den Stimmrechten des assoziierten Unternehmens Huaxin Cement.

Der Fair Value von Huaxin Cement betrug, basierend auf dem Börsenwert, per 31. Dezember 2013 CHF 1521 Millionen (2012: 1830).

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 2013 und per 31. Dezember 2012. Per 30. September 2013 erhielt Holcim von Huaxin Cement Dividenden in der Höhe von CHF 11 Millionen (31. Dezember 2012: 9).

**Huaxin Cement – Bilanz**

Mio. CHF	30.9.2013	31.12.2012
Umlaufvermögen	886	884
Anlagevermögen	2 891	2 577
<b>Total Aktiven</b>	<b>3 777</b>	<b>3 461</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	1 290	1 195
Langfristiges Fremdkapital	1 033	964
<b>Total Passiven</b>	<b>2 323</b>	<b>2 159</b>
<b>Nettoaktiven</b>	<b>1 454</b>	<b>1 302</b>
<b>Eigenkapital (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>1 293</b>	<b>1 189</b>

**Huaxin Cement – Gesamtergebnisrechnung**

Mio. CHF	Januar–Sept. 2013	Januar–Dez. 2012
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>1 613</b>	<b>1 869</b>
<b>Konzerngewinn</b>	<b>133</b>	<b>109</b>
Sonstiges Ergebnis	(1)	0
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>132</b>	<b>109</b>

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert ist wie folgt:

#### Huaxin Cement

Mio. CHF	30.9.2013	31.12.2012
Anteil von 41.9% (2012: 41.9%) der Nettoaktiven ohne nicht beherrschende Anteile	542	498
Goodwill	148	145
<b>Total</b>	<b>689</b>	<b>643</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 Holcim's Anteil an übrigen assoziierten Unternehmen

Mio. CHF	30.9.2013	31.12.2012
<b>Buchwert der Beteiligungen an übrigen assoziierten Unternehmen</b>	<b>509</b>	<b>626</b>
Reingewinn	14	64
Sonstiges Ergebnis	0	0
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>14</b>	<b>64</b>

Der unerfasste Anteil an Verlusten von assoziierten Unternehmen beträgt null (2012: 0). Der kumulierte nicht erfasste Anteil an Verlusten dieser assoziierten Unternehmen beträgt null (2012: 1).



**Veränderung der Beteiligungen an Joint Ventures**

Mio. CHF	2013	2012
<b>1. Januar</b>	<b>270</b>	<b>344</b>
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	43	37
Erhaltene Dividenden	(30)	(32)
Nettozugänge (-abgänge)	2	(80)
Umklassierungen	75	0
Wertminderungen	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	(29)	2
<b>31. Dezember</b>	<b>330</b>	<b>270</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 Holcim's Anteil an Joint Ventures**

Mio. CHF	2013	2012
<b>Buchwert der Beteiligungen an Joint Ventures</b>	<b>330</b>	<b>270</b>
Reingewinn	43	37
Sonstiges Ergebnis	0	0
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>43</b>	<b>37</b>

Es bestehen keine unerfassten Anteile an Verlusten der obenstehenden Joint Ventures, weder für das laufende Finanzjahr, noch kumuliert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Aufstellung der Aktiven und Passiven von Joint Ventures, welche zu dem in einer Zeile dargestellten Beteiligungssaldo per 1. Januar 2012 zusammengefasst wurden:

#### Bilanz

Mio. CHF	01.01.2012
Umlaufvermögen	99
Anlagevermögen	479
<b>Total Aktiven</b>	<b>578</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	63
Langfristiges Fremdkapital	93
<b>Total Passiven</b>	<b>156</b>
<b>Total aggregiert in der Zeile Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures<sup>1</sup></b>	<b>344</b>

<sup>1</sup> Ohne nicht beherrschende Anteile von CHF 77 Mio.

#### Beteiligung an gemeinschaftlichen Tätigkeiten

Gesellschaft	Hauptsächlicher Ort der Geschäftstätigkeit	Beteiligungsanteil
Cement Australia	Australia	50%

Cement Australia ist ein strategischer Partner des Konzern welcher vor allem Holcim Australia 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.

## 25 Sachanlagen

Mio. CHF	Grundstücke	Gebäude Installationen	Maschinen	Mobilien Fahrzeuge Werkzeuge	Anlagen im Bau	Total
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
2012 <sup>1</sup>						
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>5 059</b>	<b>5 251</b>	<b>8 897</b>	<b>1 261</b>	<b>2 174</b>	<b>22 643</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	(7)	(2)	(1)	(10)
Zugänge	30	17	53	41	1 605	1 745
Abgänge	(28)	(16)	(15)	(23)	(1)	(83)
Umklassierungen	83	710	950	131	(1 906)	(32)
Abschreibungen	(128)	(329)	(863)	(253)	0	(1 574)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(116)	(143)	(181)	(7)	(11)	(459)
Veränderung Währungsumrechnung	(65)	(114)	(198)	(16)	(46)	(438)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</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>
Anschaffungswert	6 139	9 811	18 720	3 410	1 902	39 982
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 305)	(4 435)	(10 086)	(2 278)	(87)	(18 190)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</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>
Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen	0	47	17	65	0	130
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar						39

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

Der Brandversicherungswert der Sachanlagen belief sich per 31. Dezember 2013 auf CHF 30 942 Millionen (2012: 34 668). Der Nettogewinn aus dem Verkauf von Sachanlagen belief sich auf CHF 90 Millionen (2012: 36).

Die Wertminderungen im Geschäftsjahr 2013 betrafen mehrheitlich die Konzernregion Europa (CHF 11 Millionen in Grossbritannien) und Afrika, Naher Osten (CHF 10 Millionen).

Die Wertminderungen im Geschäftsjahr 2012 betrafen mehrheitlich die Konzernregion Europa (CHF 424 Millionen, wovon CHF 397 Millionen im vierten Quartal gebucht wurden). Die hauptsächlich betroffenen Länder waren Spanien und Italien (CHF 192 Millionen resp. CHF 117 Millionen, grösstenteils aufgrund von Anpassungen der Anlagebasis in den Produktlinien Zement und Zuschlagstoffe) sowie einige Länder in Osteuropa (CHF 44 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 69 Millionen (2012: 75). Der Marktwert dieser Immobilien belief sich auf CHF 69 Millionen (2012: 76). Die Mieterträge aus diesen Immobilien betragen CHF 2 Millionen (2012: 3).

**26 Immaterielles Anlagevermögen**

Mio. CHF	Goodwill	Übriges immaterielles Anlage- vermögen	Total
<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>
<b>2012<sup>1</sup></b>			
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>7 534</b>	<b>764</b>	<b>8 299</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	1	0	1
Zugänge	0	60	60
Abgänge	0	0	0
Abschreibungen	0	(81)	(81)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(13)	(17)	(29)
Veränderung Währungsumrechnung	(137)	18	(118)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>7 386</b>	<b>745</b>	<b>8 131</b>
Anschaffungswert	7 628	1 607	9 234
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(241)	(861)	(1 102)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>7 386</b>	<b>745</b>	<b>8 131</b>

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

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. Für die Überprüfung der Werthaltigkeit im Jahr 2013 hat sich der Konzern in gewissen Fällen auf die 2012 vorgenommene Bewertung des erzielbaren Betrages abgestützt, sofern der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den Buchwert substanziell überstieg (siehe nachfolgend).

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.

In 2013 wurde, wie nach IAS 36 zulässig, die im Jahr 2012 ausführlich vorgenommene Berechnung des erzielbaren Betrages gewisser zahlungsmittelgenerierender Einheiten, welchen Goodwill alloziiert wurde, für die Überprüfung der Werthaltigkeit verwendet, da die Kriterien von IAS 36 als erfüllt betrachtet wurden. Der erzielbare Betrag überstieg den Buchwert substanziell im Jahr 2012, es gab keine signifikante Veränderung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten und die Wahrscheinlichkeit, dass der erzielbare Betrag unter dem momentanen Buchwert liegt, wird als äusserst gering beurteilt. Der Buchwert des Goodwills, welcher den betroffenen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugewiesen wurde, beträgt 36,0 Prozent des Gesamtbuchwerts des Goodwills, der in der nachstehenden Tabelle unter 'Übrige' aufgeführt wird.

**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- Zuwachsrates
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>			

**Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2012<sup>2</sup>**

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Vorsteuer- Diskontsatz	Langfristige BIP- Zuwachsrates
Nordamerika	1 726	USD/CAD	7,8%	3,3%
Indien	1 340	INR	11,2%	8,1%
Grossbritannien	849	GBP	8,9%	2,8%
Zentraleuropa	511	CHF/EUR	6,3%	1,9%
Philippinen	395	PHP	9,9%	5,0%
Mexiko	390	MXN	8,2%	3,3%
Australien	353	AUD	7,7%	3,5%
Frankreich Benelux	293	EUR	7,9%	2,0%
Osteuropa	293	Verschiedene	7,5%	3,5%
Übrige <sup>1</sup>	1 236	Verschiedene	6,2%–16,2%	1,3%–7,5%
<b>Total</b>	<b>7 386</b>			

<sup>1</sup> Einzeln betrachtet nicht signifikant.

<sup>2</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung, siehe Erläuterung 1.

**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-Zuwachsrates 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, nicht wesentlich übersteigt. Mit dem verwendeten Vorsteuer-Diskontsatz von 7,3 Prozent zeigte die Überprüfung auf Wertminderung für Frankreich Benelux einen erzielbaren Betrag, der den Buchwert um CHF 49 Millionen überstieg. Bei einer Erhöhung des Vorsteuer-Diskont-

satzes auf 7,5 Prozent würde der erzielbare Betrag dem Buchwert entsprechen.

## 27 Sonstiges Anlagevermögen

---

Diese Position beinhaltet im Jahr 2012 einen diskontierten Betrag von USD 95 Millionen (CHF 87 Millionen), als Entschädigungsforderung der Bolivarischen Republik Venezuela. Der verbleibende Betrag von USD 97,5 Millionen (CHF 87 Millionen) wird im September 2014 fällig und ist in der Erläuterung 21 offengelegt.

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 USD 650 Millionen (CHF 611 Millionen), von der eine erste Zahlung über USD 260 Millionen (CHF 244 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 2013 wurden weitere USD 61 Millionen (CHF 57 Millionen) als "Übriger Finanzertrag" realisiert (2012: USD 61 Millionen oder CHF 58 Millionen).



**28 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	13	23
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	1 921	2 123
<b>Total</b>	<b>1 934</b>	<b>2 146</b>

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

**29 Finanzverbindlichkeiten**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	5	2
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	1 030	1 468
Kurzfristiger Anteil Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	1 884	2 051
Derivative Verbindlichkeiten	1	24
<b>Total Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung</b>	<b>2 920</b>	<b>3 546</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	9	9
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	8 776	9 843
Derivative Verbindlichkeiten	0	47
<b>Total Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung</b>	<b>8 785</b>	<b>9 899</b>
<b>Total</b>	<b>11 705</b>	<b>13 444</b>
Davon gegen Sicherheiten	95	81

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

**Details der gesamten Finanzverbindlichkeiten**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	1 952	2 441
Anleihen und Privatplazierungen	9 253	10 436
Commercial Papers	399	404
<b>Total Darlehen und Anleihen</b>	<b>11 604</b>	<b>13 281</b>
Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Erläuterung 30)	101	93
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 31)	1	71
<b>Total</b>	<b>11 705</b>	<b>13 444</b>

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

“Darlehen und Kredite von Finanzinstituten” beinhalten Beträge gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem Jahr und zwölf Jahren. CHF 800 Millionen (2012: 1429) sind innerhalb eines Jahres fällig.

Der Konzern hat seine Covenants eingehalten.

Die nicht beanspruchten Kreditlimiten beliefen sich per 31. Dezember 2013 auf CHF 7990 Millionen (2012: 8026); davon sind CHF 4967 Millionen (2012: 5363) verbindlich zugesagt.

**Finanzverbindlichkeiten nach Währungen**

Währung	2013			2012 <sup>1</sup>		
	Mio. CHF	In %	Zinssatz <sup>2</sup>	Mio. CHF	In %	Zinssatz <sup>2</sup>
USD	3 546	30,3	4,2	3 377	25,1	3,7
CHF	2 819	24,1	2,5	3 710	27,6	2,9
EUR	2 033	17,4	6,1	2 426	18,0	5,4
GBP	782	6,7	7,1	785	5,8	7,1
AUD	701	6,0	6,0	1 107	8,2	5,8
CAD	482	4,1	3,1	586	4,4	4,8
MXN	436	3,7	4,3	427	3,2	5,8
Übrige	906	7,7	6,3	1 026	7,6	5,9
<b>Total</b>	<b>11 705</b>	<b>100,0</b>	<b>4,6</b>	<b>13 444</b>	<b>100,0</b>	<b>4,5</b>

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

<sup>2</sup> Gewichteter durchschnittlicher Nominalzinssatz auf den Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember.

**Zinsstruktur der gesamten Finanzverbindlichkeiten**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
Finanzverbindlichkeiten zu festen Zinssätzen	6 567	7 448
Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen	5 138	5 996
<b>Total</b>	<b>11 705</b>	<b>13 444</b>

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

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 178 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.					2013	2012	
<b>Holcim Ltd</b>							
CHF	250	3,00%	3,19%	2006–2015	Anleihen mit festem Zinssatz	250	249
CHF	400	3,13%	0,27%	2007–2017	Anleihen, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewappt	441	453
CHF	1 000	4,00%		2009–2013	Anleihen mit festem Zinssatz	0	997
CHF	450	4,00%	4,19%	2009–2018	Anleihen mit festem Zinssatz	446	446
CHF	475	2,38%	2,64%	2010–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	472	471
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	0
<b>Aggregate Industries Holdings Limited</b>							
GBP	163	7,25%	4,17%	2001–2016	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewappt	262	270
<b>Holcim GB Finance Ltd.</b>							
GBP	300	8,75%	8,81%	2009–2017	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	441	443
<b>Holcim Capital Corporation Ltd.</b>							
USD	50	7,65%	7,65%	2001–2031	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	44	46
USD	65	6,59%	6,60%	2002–2014	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	58	59
USD	100	6,59%	6,59%	2002–2014	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	89	92
USD	250	6,88%	7,28%	2009–2039	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	215	221
USD	250	6,50%	6,85%	2013–2043	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	216	0
<b>Holcim Capital México, S.A. de C.V.</b>							
MXN	1 500	4,36%	5,18%	2012–2015	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, mit variablem Zinssatz	102	105
MXN	800	4,46%	5,05%	2012–2016	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, mit variablem Zinssatz	54	56
MXN	1 700	7,00%	7,23%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	115	119
<b>Holcim Capital (Thailand) Ltd.</b>							
THB	1 220	3,52%	3,62%	2010–2015	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd (partielle Rückzahlung in 2013)	33	59
<b>Holcim Finance (Canada) Inc.</b>							
CAD	10	6,91%	6,92%	2002–2017	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	8	9
CAD	300	5,90%		2007–2013	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	0	276
CAD	300	3,65%	3,77%	2012–2018	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	250	275
<b>Holcim Finance (Luxembourg) S.A.</b>							
EUR	600	4,38%	4,45%	2004–2014	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	735	723
EUR	650	9,00%	8,92%	2009–2014	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	797	786
EUR	200	6,35%	6,40%	2009–2017	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	245	241
<b>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd</b>							
AUD	250	7,00%	7,21%	2012–2015	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	198	237
AUD	250	6,00%	6,24%	2012–2017	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	197	236
AUD	200	5,25%	5,52%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	157	188
<b>Holcim Overseas Finance Ltd.</b>							
CHF	155	3,00%		2007–2013	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewappt	0	160
CHF	425	3,38%	3,42%	2011–2021	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	424	424
<b>Übertrag</b>					<b>6 950</b>	<b>8 092</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.					2013	2012	
<b>Übertrag</b>					<b>6 950</b>	<b>8 092</b>	
<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	178	183
USD	125	6,10%	6,14%	2006–2016	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	111	114
USD	125	5,96%		2006–2013	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd	0	114
EUR	90	5,12%		2008–2013	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in USD und variablen Zinssatz geswapt	0	109
EUR	202	1,57%		2008–2015	Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in USD geswapt (vorzeitige Rückzahlung in 2013)	0	244
USD	750	6,00%	6,25%	2009–2019	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	659	677
EUR	500	2,63%	2,15%	2012–2020	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in USD und variablen Zinssatz geswapt	594	603
USD	500	5,15%	5,30%	2013–2023	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	440	0
USD	50	4,20%	4,20%	2013–2033	Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd	45	0
<b>ACC Limited</b>							
INR	750	11,30%		2008–2013	Nicht wandelbare Schuldverschreibungen mit festem Zinssatz	0	13
INR	320	8,45%	8,45%	2009–2014	Nicht wandelbare Schuldverschreibungen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2013)	5	14
<b>Holcim (Costa Rica) S.A.</b>							
CRC	10 000	9,20%	9,52%	2010–2015	Anleihen mit variablem Zinssatz	18	18
CRC	8 500	8,30%	8,56%	2012–2014	Anleihen mit variablem Zinssatz	15	15
<b>Holcim (Maroc) S.A.</b>							
MAD	1 500	5,49%	5,49%	2008–2015	Anleihen mit festem Zinssatz	163	162
<b>Holcim (US) Inc.</b>							
USD	33	0,08%	0,08%	1999–2032	Industrial revenue bonds – Mobile Dock & Wharf	29	31
USD	25	0,11%	0,11%	2003–2033	Industrial revenue bonds – Holly Hill	22	23
USD	27	0,03%	0,03%	2009–2034	Industrial revenue bonds – Midlothian	24	24
<b>Total</b>					<b>9 253</b>	<b>10 436</b>	

<sup>1</sup> Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

**30 Leasing****Zukünftige minimale Miet- und Leasingverbindlichkeiten**

	Operating Leasing	Financial Leasing	Operating Leasing	Financial Leasing
Mio. CHF	2013	2013	2012 <sup>1</sup>	2012 <sup>1</sup>
Innerhalb 1 Jahres	118	25	142	25
Innerhalb 2 Jahren	90	20	110	19
Innerhalb 3 Jahren	72	15	84	12
Innerhalb 4 Jahren	58	15	66	10
Innerhalb 5 Jahren	47	14	54	9
Später als in 5 Jahren	301	61	300	68
<b>Total</b>	<b>686</b>	<b>150</b>	<b>755</b>	<b>143</b>
Zinsanteil		(49)		(50)
<b>Total Financial Leasing</b>		<b>101</b>		<b>93</b>

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

Die in der Erfolgsrechnung 2013 erfassten Aufwendungen für Operating Leasing beliefen sich auf CHF 123 Millionen (2012: 161). 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 29). Es bestehen keine einzeln wesentlichen Financial-Leasingverträge.

### 31 Derivative Finanzinstrumente

Derivative Aktiven mit Fälligkeiten später als ein Jahr sind in den langfristigen Finanzanlagen (Erläuterung 23) und derivative Aktiven mit Fälligkeiten innerhalb eines Jahres sind in den Forderungen (Erläuterung 19) enthalten.

Derivative Verbindlichkeiten sind in den Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 29) enthalten.

#### Derivative Aktiven und Verbindlichkeiten

	Fair Value Aktiven	Fair Value Verbindlichkeiten	Nominal- betrag	Fair Value Aktiven	Fair Value Verbindlichkeiten	Nominal- betrag
Mio. CHF	2013	2013	2013	2012 <sup>1</sup>	2012 <sup>1</sup>	2012 <sup>1</sup>
<b>Fair-Value-Absicherungen</b>						
Zinssatz	51	0	474	73	0	629
Währung	0	0	19	0	1	56
Cross-currency	44	0	558	37	16	703
<b>Total Fair-Value-Absicherungen</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>1 050</b>	<b>109</b>	<b>17</b>	<b>1 389</b>
<b>Cashflow-Absicherungen</b>						
Zinssatz	0	0	73	0	2	153
Währung	1	1	33	0	4	61
Cross-currency	0	0	0	0	45	290
<b>Total Cashflow-Absicherungen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>106</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>504</b>
<b>Nettoinvestitions-Absicherungen</b>						
Währung	0	0	0	0	0	0
Cross-currency	6	0	60	1	1	59
<b>Total Nettoinvestitions-Absicherungen</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>59</b>
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>1</b>	<b>1 216</b>	<b>111</b>	<b>71</b>	<b>1 952</b>

<sup>2</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung, siehe Erläuterung 1.

**32 Latente Steuern**

Latente Steuern nach Kategorien von temporären Differenzen	2013	2012 <sup>1</sup>
Mio. CHF		
<b>Latente Steueraktiven</b>		
Sachanlagen	8	28
Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	6	13
Rückstellungen	316	422
Aktivierete steuerliche Verlustvorträge	835	653
Andere	261	315
<b>Total</b>	<b>1 426</b>	<b>1 431</b>
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten</b>		
Sachanlagen	2 074	2 337
Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	172	218
Rückstellungen	0	4
Andere	78	98
<b>Total</b>	<b>2 325</b>	<b>2 656</b>
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto</b>	<b>898</b>	<b>1 225</b>
<b>In der Bilanz wie folgt berücksichtigt:</b>		
Latente Steueraktiven	(391)	(478)
Latente Steuerverbindlichkeiten	1 290	1 702
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto</b>	<b>898</b>	<b>1 225</b>

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

**Temporäre Differenzen, für die keine latenten Ertragssteuern bilanziert wurden**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>2</sup>
Auf nicht ausgeschütteten Gewinnen von Konzerngesellschaften (zu versteuernde temporäre Differenzen)	8 729	8 516

<sup>2</sup> Die verwendete Methode zur Ermittlung der zu versteuernden temporären Differenzen wurde dahingehend geändert, dass nur die nicht ausgeschütteten Gewinne der Tochtergesellschaften ohne die Umrechnungsdifferenzen berücksichtigt werden, da diese nicht eindeutig auf die jeweilig betroffenen Steuerhoheiten zugeordnet werden können.

**Steuerliche Verlustvorträge**

	Verlust- vorträge 2013	Steuer- effekt 2013	Verlust- vorträge 2012 <sup>1</sup>	Steuer- effekt 2012 <sup>1</sup>
Mio. CHF				
<b>Total steuerliche Verlustvorträge</b>	<b>4 302</b>	<b>1 188</b>	<b>4 422</b>	<b>1 214</b>
Davon unter latenten Ertragssteuern aktivierte Verlustvorträge	(2 749)	(835)	(2 194)	(653)
<b>Total nicht aktivierte steuerliche Verlustvorträge</b>	<b>1 554</b>	<b>353</b>	<b>2 228</b>	<b>561</b>
Davon können vorgetragen werden während längstens:				
1 Jahr	1	0	7	1
2 Jahren	4	1	4	1
3 Jahren	47	12	18	4
4 Jahren	15	4	14	3
5 Jahren	7	2	13	3
Mehr als 5 Jahren	1 480	334	2 173	549

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

Die Abnahme der nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträge ist im Wesentlichen auf die Konzerngesellschaft Holcim

Spain zurückzuführen (2012: CHF 481 Millionen), die als zum Verkauf gehalten klassiert wurde (Erläuterung 22).

## 33 Rückstellungen

	Rekultivierung und andere Umwelt- rückstellungen	Spezifische Geschäfts- risiken	Übrige Rück- stellungen	Total 2013	Total 2012 <sup>1</sup>
Mio. CHF					
<b>1. Januar</b>	<b>842</b>	<b>210</b>	<b>406</b>	<b>1 459</b>	<b>1 408</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	(21)	0	(6)	(27)	(1)
Umklassierung zu den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(23)	(25)	(3)	(51)	0
Gebildete Rückstellungen	29	60	262	351	496
Während des Jahres verwendete Rückstellungen	(47)	(57)	(155)	(258)	(365)
Während des Jahres aufgelöste Rückstellungen	(40)	(44)	(36)	(119)	(97)
Aufzinsung und Zinssatzänderungen	20	1	0	21	45
Veränderung Währungsumrechnung	(42)	(9)	(24)	(75)	(27)
<b>31. Dezember</b>	<b>719</b>	<b>136</b>	<b>445</b>	<b>1 301</b>	<b>1 459</b>
Davon kurzfristige Rückstellungen	84	27	113	224	298
Davon langfristige Rückstellungen	636	109	332	1 077	1 161

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

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. Sie beinhalten im Jahr 2013 unter anderem diverse Rückstellungen für Risiken im Zusammenhang mit direkten und indirekten Steuern von CHF 32 Millionen (2012: 51). Die gesamten Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten betragen am 31. Dezember CHF 71 Millionen (2012: 125). 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 65 Millionen (2012: 85).

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 im Zusammenhang mit Umsatzsteuern und anderen Abgaben von CHF 60 Millionen (2012: 76), Rückstellungen für diverse Abfindungen an Mitarbeiter von CHF 27 Millionen (2012: 69), Rückstellungen für leistungsabhängige Vergütungen von CHF 51 Millionen (2012: 56), Rückstellungen für Eventualverbindlichkeiten aus Unternehmenszusammenschlüssen von CHF 18 Millionen (2012: 32) sowie Rückstellungen für Krankenversicherungen und Altersvorsorge, welche nicht als Pensionskassenverpflichtungen qualifizieren, von CHF 9 Millionen (2012: 11). Der erwartete Zeitpunkt des zukünftigen Geldabflusses ist ungewiss.



**34 Leistungen an Arbeitnehmer**

<b>Personalaufwand</b>	<b>2013</b>	<b>2012<sup>1</sup></b>
Mio. CHF		
Produktion und Distribution	2 493	2 712
Marketing und Verkauf	377	408
Verwaltung	782	873
<b>Total</b>	<b>3 653</b>	<b>3 993</b>

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

**Personalaufwand und Personalbestand**

Die gesamten Personalkosten des Konzerns inklusive Sozialabgaben sind in der entsprechenden Aufwandsposition nach Funktion in der Konzernerfolgsrechnung enthalten und betragen CHF 3653 Millionen (2012: 3993). Per 31. Dezember 2013 beschäftigte der Konzern 70 857 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2012: 76 359).

**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	2013	2012 <sup>1</sup>
Nettoverbindlichkeiten aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	587	814
Nettoverbindlichkeiten aus anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	64	83
<b>Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>651</b>	<b>897</b>
<b>In der Bilanz wie folgt berücksichtigt:</b>		
Sonstiges Anlagevermögen	(4)	(5)
Verpflichtung aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	655	902
<b>Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>651</b>	<b>897</b>

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

## Personalvorsorgeeinrichtungen

	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>2 976</b>	<b>3 197</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Fair Value des Planvermögens	(2 628)	(2 631)	0	0
<b>Unterdeckung der fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>348</b>	<b>566</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne	239	248	64	83
<b>Total Unterdeckung</b>	<b>587</b>	<b>814</b>	<b>64</b>	<b>83</b>
Begrenzung der Vermögenswerte	0	1	0	0
<b>Nettoverpflichtung der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>587</b>	<b>814</b>	<b>64</b>	<b>83</b>
Davon:				
Schweiz	117	211	0	0
Grossbritannien	109	138	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	55	140	51	68
Restliche Regionen/Länder	305	324	13	15
<b>In der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen:</b>				
Laufender Diensteitaufwand	91	85	2	2
Nachverrechneter Diensteitaufwand (inklusive Plankürzungen)	(14)	(33)	(3)	0
Verluste aus Abgeltungen	4	0	0	0
Nettozinsaufwand	28	31	3	3
Übrige	1	3	0	0
<b>Total (im Personalaufwand enthalten)</b>	<b>110</b>	<b>85</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Davon:				
Schweiz	43	36	0	0
Grossbritannien	16	15	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	23	(3)	4	4
Restliche Regionen/Länder	28	38	(1)	1
<b>Im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge:</b>				
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der demographischen Annahmen	(21)	(18)	6	2
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der finanziellen Annahmen	99	(187)	5	(6)
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	(35)	1	7	9
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	155	116	0	0
Veränderung der Begrenzung der Vermögenswerte exklusive Zins(ertrag) aufwand	0	(1)	0	0
<b>Total im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge</b>	<b>198</b>	<b>(88)</b>	<b>18</b>	<b>4</b>
Davon:				
Schweiz	98	36	0	0
Grossbritannien	30	(53)	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	71	(14)	16	5
Restliche Regionen/Länder	0	(56)	2	(1)

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

## Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Barwert der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>				
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	3 445	3 232	83	89
Laufender Dienstzeitaufwand	91	85	2	2
Zinsaufwand	108	122	3	3
Arbeitnehmerbeiträge	21	21	0	0
Versicherungsmathematische (Gewinne) Verluste	(43)	203	(18)	(4)
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(204)	(181)	(3)	(5)
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen)	(14)	(33)	(3)	0
Veränderung Konsolidierungskreis	(13)	2	3	0
Abgeltungen	(112)	(2)	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	(65)	(4)	(2)	(2)
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>3 214</b>	<b>3 445</b>	<b>64</b>	<b>83</b>
Davon:				
Schweiz	1 420	1 444	0	0
Grossbritannien	821	920	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	511	573	51	68
Restliche Regionen/Länder	463	508	13	15
<b>Fair Value des Planvermögens</b>				
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	2 631	2 469	0	0
Zinsertrag	80	91	0	0
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	155	116	0	0
Arbeitgeberbeiträge	109	101	3	5
Arbeitnehmerbeiträge	21	21	0	0
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(190)	(168)	(3)	(5)
Veränderung Konsolidierungskreis	(13)	0	0	0
Abgeltungen	(116)	(2)	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	(49)	3	0	0
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>2 628</b>	<b>2 631</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Davon:				
Schweiz	1 302	1 234	0	0
Grossbritannien	712	783	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	456	432	0	0
Restliche Regionen/Länder	158	183	0	0

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

## Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne	
	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Planvermögen mit notierten Marktpreisen:</b>		
Flüssige Mittel	92	124
Eigenkapitalinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften	2	2
Eigenkapitalinstrumente Dritte	934	861
Fremdfinanzierungsinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften	8	32
Fremdfinanzierungsinstrumente Dritte	637	572
Durch Dritte genutzte Grundstücke oder Gebäude	358	346
Derivate	15	14
Anlagefonds	88	90
Foderungsbesicherte Wertpapiere	9	8
Strukturierte Schuldpapiere	28	51
<b>Planvermögen ohne notierte Preise:</b>		
Eigenkapitalinstrumente Dritte	25	24
Fremdfinanzierungsinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften	5	0
Fremdfinanzierungsinstrumente Dritte	25	21
Durch Holcim Ltd oder Tochtergesellschaften genutzte Grundstücke oder Gebäude	1	3
Durch Dritte genutzte Grundstücke oder Gebäude	25	29
Derivate	6	5
Anlagefonds	35	39
Strukturierte Schuldpapiere	3	3
Übrige	332	407
<b>Total Fair Value des Planvermögens</b>	<b>2 628</b>	<b>2 631</b>
<b>Effekt aus der Begrenzung der Vermögenswerte</b>		
Eröffnungsbilanz per 1. Januar	1	0
Zinsaufwand (ertrag)	0	0
Veränderung der Begrenzung der Vermögenswerte exklusive Zins(ertrag) aufwand	(1)	1
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

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

**Versicherungsmathematische Annahmen (gewichteter Durchschnitt) per Bilanzstichtag für leistungsorientierte Vorsorgepläne**

	Total Konzern		Schweiz		Grossbritannien		Nordamerika	
	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>
Diskontierungssatz in %	3,6%	3,3%	2,4%	2,1%	4,6%	4,1%	4,6%	3,8%
Lohnteuerrungsrate in %	2,7%	2,7%	1,7%	1,8%	3,2%	2,7%	3,5%	3,6%
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65	21,8	21,2	22,5	22,4	22,0	21,8	20,5	20,0

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

**Durchschnittliche Fälligkeit der leistungsorientierten Vorsorgepläne**

Fälligkeits des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Schweiz		Grossbritannien		Nordamerika	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Durchschnittliche Fälligkeit in Jahren	12,9	13,3	11,5	12,1	17,0	16,7	11,8	12,2

**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% Veränderung der Annahme)	(363)	446	(148)	177	(119)	154	(55)	65
Lohnteuerrungsrate (±1% Veränderung der Annahme)	92	(74)	21	(17)	22	(19)	15	(12)
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (±1 Jahr Veränderung der Annahme)	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 105 Millionen (2012: 107); wovon CHF 33 Millionen (2012: 35) in der Schweiz, CHF 14 Millionen (2012: 13) in Grossbritannien und CHF 37 Millionen (2012: 41) in Nordamerika.

### 35 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 2013 auf CHF 4,4 Millionen (2012: 2,5).

#### 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 2013 auf CHF 4,5 Millionen (2012: 6,5).

#### 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 2013 auf CHF 2,3 Millionen (2012: 0,6).

Es findet keine Titelverwässerung statt, da alle Aktien für diese Pläne bedarfsgemäss am Markt zugekauft werden.

#### 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 136).

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> 2013	Anzahl <sup>1</sup> 2012
<b>1. Januar</b>	<b>CHF</b>	<b>66.75</b>	<b>1 550 131</b>	<b>1 467 222</b>
Gewährte und erdiente Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung)	CHF	71.90	122 770	179 894
Gewährte und erdiente Optionen (einmalige Zuteilung)	CHF	71.50	11 183	33 550
Verwirkte Optionen	CHF	63.35	5 083	0
Ausgeübte Optionen	CHF	54.60	183 842	130 535
Verfallene Optionen	CHF	63.35	33 550	0
<b>31. Dezember</b>	<b>CHF</b>	<b>68.65</b>	<b>1 461 609</b>	<b>1 550 131</b>
Davon am Jahresende ausübbar			796 699	786 893

<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>	
			2013	2012
2002	2014	CHF 67.15	122 737	201 300
2003	2015 <sup>2</sup>	CHF 67.15	33 550	33 550
2004	2013 <sup>2</sup>	CHF 63.35		34 341
2004	2016 <sup>2</sup>	CHF 67.15	33 550	33 550
2005	2014 <sup>2</sup>	CHF 74.54	71 423	71 423
2006	2014	CHF 100.69	58 573	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	67 100
2009	2017	CHF 38.26	224 478	300 499
2010	2018	CHF 71.15	131 631	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	149 763	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	
2013	2025	CHF 71.50	11 183	
<b>Total</b>			<b>1 461 609</b>	<b>1 550 131</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 2013 ausgeübten Optionen entsprechen 183 842 Aktien (2012: 130 535), die mit einem durchschnittlich gewichteten Aktienkurs von CHF 72.52 (2012: 62.07) ausgegeben wurden.

Der Fair Value der für das Berichtsjahr gewährten Optionen – bestimmt nach dem Black-Scholes-Modell – beträgt CHF 18.26 (2012: 19.54). Die wesentlichen Vorgaben für dieses Modell sind der Aktienkurs und der Ausübungspreis zum Zeitpunkt der Zuteilung von CHF 69.15 (2012: 71.90), die erwartete Volatilität von 33,5 Prozent (2012: 33,3), die geschätzte Laufzeit von 6 Jahren (2012: 6), eine Dividendenrendite von 1,70 Prozent

(2012: 1,39) und ein jährlicher risikoloser Zinssatz von 0,4 Prozent (2012: 0,3). 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 2013 insgesamt CHF 2,0 Millionen (2012: 2,0).

### 36 Fertigungsaufträge

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Umsatz von Fertigungsaufträgen im laufenden Jahr</b>	<b>1 072</b>	<b>1 103</b>
Angefallene Fertigungskosten und verbuchte Gewinne (abzüglich verbuchte Verluste) zum Bilanzstichtag	2 923	2 326
Fakturiert zum Bilanzstichtag	(2 925)	(2 321)
<b>Forderungen (Verbindlichkeiten) aus Fertigungsaufträgen zum Bilanzstichtag</b>	<b>(2)</b>	<b>5</b>
Davon:		
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	31	27
Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen	(34)	(22)

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

### 37 Aktieninformationen

Anzahl Namenaktien	2013	2012
31. Dezember		
<b>Total ausstehende Aktien</b>	<b>325 563 866</b>	<b>325 349 838</b>
<b>Eigene Aktien</b>		
Reserviert für Wandelanleihen	0	0
Reserviert für Call-Optionen	1 461 609	1 550 131
Frei verfügbar	60 901	186 407
<b>Total eigene Aktien</b>	<b>1 522 510</b>	<b>1 736 538</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
Frei verfügbar	0	0
<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 (2012: 654). Der Wert der eigenen Aktien beläuft sich auf CHF 102 Millionen (2012: 114).

Am 27. März 2012 verkaufte Holcim Ltd 5 Millionen eigene Aktien zu einem Preis von CHF 59.25 pro Aktie. Die Mittel in der Höhe von CHF 296 Millionen wurden für allgemeine unternehmerische Zwecke verwendet.

### 38 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	
		2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Mio. CHF									
ACC Limited	Indien	49,7%	49,7%	76	106	679	761	44	46
Ambuja Cements Ltd.	Indien	49,5%	49,4%	90	120	818	897	44	43

<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.	
	2013	2012	2013	2012
Umlaufvermögen	634	808	802	889
Anlagevermögen	1 375	1 510	1 396	1 578
<b>Total Aktiven</b>	<b>2 009</b>	<b>2 319</b>	<b>2 198</b>	<b>2 466</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	358	449	344	423
Langfristiges Fremdkapital	285	339	203	228
<b>Total Passiven</b>	<b>643</b>	<b>788</b>	<b>546</b>	<b>651</b>
<b>Nettoaktiven</b>	<b>1 366</b>	<b>1 530</b>	<b>1 651</b>	<b>1 815</b>

## Erfolgsrechnung

Mio. CHF	2013	2012	2013	2012
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>1 732</b>	<b>1 947</b>	<b>1 437</b>	<b>1 693</b>
<b>Konzerngewinn</b>	<b>153</b>	<b>213</b>	<b>182</b>	<b>243</b>

## Geldflussrechnung

Mio. CHF	2013	2012	2013	2012
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>208</b>	<b>314</b>	<b>244</b>	<b>355</b>
<b>(Ab)Zunahme Flüssige Mittel</b>	<b>(101)</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>173</b>

## 39 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 2013 beliefen sich die Eventualverbindlichkeiten des Konzerns auf CHF 779 Millionen (2012: 852), einschliesslich Eventualverbindlichkeiten zweier indischer Konzerngesellschaften über CHF 333 Millionen (2012: 386). 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 INR 23 119 Millionen (CHF 333 Millionen) gegen zwei indische Konzerngesellschaften. 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 Entscheidung 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 Berufungs-

instanz 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.

Es sind keine weiteren Verfahren dieser Art hängig, welche nach unserer Einschätzung auf Geschäftsverlauf, Finanzposition oder Konzernergebnis wesentlichen Einfluss hätten.

#### Garantien

Per 31. Dezember 2013 beliefen sich die im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit ausgegebenen Garantien auf CHF 411 Millionen (2012: 427).

#### 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 2013 beliefen sich die Kaufverpflichtungen des Konzerns auf CHF 1284 Millionen (2012: 1434), davon entfielen CHF 759 Millionen (2012: 856) auf den Kauf von Sachanlagen.

#### 40 Gliederung des monetären Nettoumlaufvermögens nach Währungen

Mio. CHF	Flüssige Mittel	Forderungen	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	Total 2013	Total 2012 <sup>1</sup>
CHF	139	147	72	77	221	(84)	(1 024)
USD	303	327	257	651	360	(638)	(513)
EUR	222	542	358	1 748	493	(1 835)	(530)
AUD	68	235	133	49	164	(43)	(337)
GBP	89	286	288	65	183	(161)	(225)
BRL	53	46	59	2	19	19	82
CAD	12	150	119	15	106	(78)	(346)
IDR	17	60	61	3	43	(30)	4
INR	957	166	163	48	484	428	418
MAD	103	90	59	39	38	57	51
MXN	23	109	56	85	163	(172)	(57)
Übrige	258	363	309	138	333	(159)	(22)
<b>Total</b>	<b>2 244</b>	<b>2 521</b>	<b>1 934</b>	<b>2 920</b>	<b>2 607</b>	<b>(2 696)</b>	<b>(2 499)</b>

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

**41 Geldfluss aus Investitionstätigkeit**

Mio. CHF	2013	2012 <sup>1</sup>
<b>Kauf von Sachanlagen netto</b>		
Ersatzinvestitionen	(923)	(908)
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	205	118
<b>Investitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit</b>	<b>(719)</b>	<b>(790)</b>
Erweiterungsinvestitionen	(1 282)	(803)
<b>Total Kauf von Sachanlagen netto (A)</b>	<b>(2 000)</b>	<b>(1 593)</b>
<b>Kauf von Konzerngesellschaften (abzüglich erworbene Flüssige Mittel)<sup>2</sup></b>	<b>(8)</b>	<b>(1)</b>
<b>Verkauf von Konzerngesellschaften (abzüglich veräusserte Flüssige Mittel)<sup>2</sup></b>	<b>407</b>	<b>8</b>
<b>Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>		
Erhöhung Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	(23)	(16)
Zunahme übriges Anlagevermögen	(240)	(165)
<b>Total Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>	<b>(263)</b>	<b>(182)</b>
<b>Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>		
Reduktion Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	11	394
Abnahme übriges Anlagevermögen	188	177
<b>Total Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>	<b>199</b>	<b>571</b>
<b>Total Verkauf (Kauf) von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto (B)</b>	<b>336</b>	<b>396</b>
<b>Total Geldfluss aus Investitionstätigkeit (A + B)</b>	<b>(1 665)</b>	<b>(1 197)</b>

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

<sup>2</sup> Inklusive Goodwill.

**Geldfluss aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften**

Mio. CHF	Akquisitionen		Desinvestitionen	
	2013	2012 <sup>1</sup>	2013	2012 <sup>1</sup>
Umlaufvermögen	(9)	0	124	20
Sachanlagen	(7)	0	450	11
Übriges Anlagevermögen	0	(1)	30	7
Kurzfristige Verbindlichkeiten	6	0	(254)	(14)
Langfristige Rückstellungen	0	0	(27)	(1)
Andere langfristige Verbindlichkeiten	1	0	(26)	0
<b>Nettoaktiven</b>	<b>(9)</b>	<b>(1)</b>	<b>298</b>	<b>24</b>
Nicht beherrschende Anteile	0	0	(98)	0
<b>(Erworbene) Verkaufte Nettoaktiven</b>	<b>(9)</b>	<b>(1)</b>	<b>201</b>	<b>24</b>
(Erworbener) Verkaufter Goodwill	(4)	(1)	48	0
Fair Value der vorgängig (anschliessend) gehaltenen Eigenkapitalanteile	1	0	0	(6)
Nettogewinn (-verlust) aus Verkäufen	0	0	156	(3)
<b>Total (Kauf) Verkaufspreis</b>	<b>(12)</b>	<b>(2)</b>	<b>405</b>	<b>14</b>
Erworbene (verkaufte) Flüssige Mittel und Wertschriften	1	0	2	(6)
Bedingte Gegenleistung	0	0	0	0
Verbindlichkeiten und Schuldverschreibungen	4	0	0	0
<b>Nettogeldfluss</b>	<b>(8)</b>	<b>(1)</b>	<b>407</b>	<b>8</b>

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

## 42 Transaktionen und Beziehungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

### Entschädigung der obersten Führungsgremien

#### Verwaltungsrat

Im Jahr 2013 haben die vierzehn nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 3,4 Millionen (2012: 3,3) erhalten. In Form von Honoraren wurden CHF 2,2 Millionen (2012: 2,1), als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen CHF 0,1 Millionen (2012: 0,1), als aktienbezogene Vergütungen CHF 0,9 Millionen (2012: 0,9) und CHF 0,2 Millionen (2012: 0,2) als andere Entschädigungen ausbezahlt.

#### Geschäftsleitung

Die jährliche Gesamtentschädigung für die sechzehn Mitglieder der Geschäftsleitung (inklusive CEO) belief sich auf CHF 25,9 Millionen (2012: 30,3). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar von CHF 15,1 Millionen (2012: 16,7), aktienbezogene Vergütungen von CHF 3,7 Millionen (2012: 4,3), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 6,6 Millionen (2012: 6,3) und "Andere" Entschädigungen von CHF 0,5 Millionen (2012: 3,0), welche gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange die Gutschriften des Holcim International Pension Trust für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge in Höhe von CHF 0,0 Millionen (2012: 0,9) enthalten. Der CEO bezog ein Grundgehalt und eine variable Entschädigung in bar von CHF 2,1 Millionen (2012: 2,2), aktienbezogene Vergütungen von CHF 0,7 Millionen (2012: 0,8) und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 0,5 Millionen (2012: 0,5). Die Gesamtvergütung des CEO nach den Regeln der SIX Swiss Exchange betrug CHF 3,2 Millionen (2012: 5,0). In Übereinstimmung mit Art.663bbis des Schweizerischen Obligationenrechts (Transparenzgesetz) 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.

Die nachstehende Tabelle gibt Aufschluss über die Gesamtvergütungen der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder, über die höchste auf ein Geschäftsleitungsmitglied entfallende Entschädigung sowie über den Gesamtbetrag der Entschädigungen der Geschäftsleitungsmitglieder.

### Entschädigung an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurde an zehn (2012: neun) ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 2,8 Millionen (2012: 9,2) ausgerichtet. Die Gesamtentschädigung im Jahr 2012 beinhaltete Sozialversicherungsbeiträge in Höhe von CHF 2,2 Millionen. Diese wurden im Jahr 2012 bezahlt und stehen im Zusammenhang mit den Gutschriften für die Altersvorsorge aus dem Holcim International Pension Trust für die Jahre 2008 bis 2011, die jeweils auf einer Nettobasis angegeben wurden. Es hat kein ehemaliges Verwaltungsratsmitglied im Berichtsjahr eine Entschädigung erhalten.

### Darlehen

Per 31. Dezember 2013 beziehungsweise per 31. Dezember 2012 bestehen keine Darlehen gegenüber Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Geschäftsleitung.

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

Name	Funktion	Grundgehalt	
		Bar	Aktien <sup>2</sup>
Rolf Soiron	Präsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013	Anzahl	1 178
		CHF	595 680
Beat Hess	Vizepräsident des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee seit 17. April 2013, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013, Mitglied des Nomination & Compensation Committee bis 17. April 2013	Anzahl	1 178
		CHF	324 334
Erich Hunziker	Vizepräsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013	Anzahl	1 178
		CHF	320 000
Markus Akermann	Mitglied des Verwaltungsrates bis 17. April 2013	Anzahl	393
		CHF	26 667
Christine Binswanger	Mitglied des Verwaltungsrates bis 17. April 2013	Anzahl	393
		CHF	26 667
Alexander Gut	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee bis 17. April 2013, Vorsitzender des Audit Committee seit 17. April 2013	Anzahl	1 178
		CHF	156 667
Peter Küpfer	Mitglied des Verwaltungsrates bis 17. April 2013, Vorsitzender des Audit Committee bis 17. April 2013	Anzahl	393
		CHF	60 000
Adrian Loader	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee	Anzahl	1 178
		CHF	100 000
Andreas von Planta	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee	Anzahl	1 178
		CHF	110 000
Wolfgang Reitzle	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee seit 17. April 2013	Anzahl	1 178
		CHF	93 333
Thomas Schmidheiny	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee	Anzahl	1 178
		CHF	130 800 <sup>4</sup>
Hanne Sørensen	Mitglied des Verwaltungsrates seit 17. April 2013	Anzahl	785
		CHF	53 333
Dieter Spälti	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Audit Committee, Mitglied des Governance & Strategy Committee seit 1. Januar 2013	Anzahl	1 178
		CHF	130 000
Anne Wade	Mitglied des Verwaltungsrates seit 17. April 2013	Anzahl	785
		CHF	53 333
<b>Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder)</b>		<b>Anzahl</b>	<b>13 351</b>
		<b>CHF</b>	<b>2 180 814</b>
Bernard Terver <sup>5</sup>	Konzernleitungsmitglied	Anzahl	
		CHF	1 350 000
Bernard Fontana	CEO	Anzahl	
		CHF	1 750 000
<b>Variable Entschädigung in Prozent des Grundgehalts</b>			
<b>Total Geschäftsleitung<sup>7</sup></b>		<b>Anzahl</b>	
		<b>CHF</b>	<b>13 281 548</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 Pauschalpensen, Dienstaltersgeschenke, Kinderzulagen etc. aufgeführt. Die Parameter für die Fair-Value-Bewertung der für das Berichtsjahr zugeteilten Aktien und Optionen sind in Erläuterung 35 "Aktienbezogene Vergütungen" offengelegt.

<sup>2</sup> Die Aktien wurden zum durchschnittlichen Börsenkurs der Periode 1. Januar 2014 bis 15. Februar 2014 bewertet und unterliegen einer Sperrfrist von 5 Jahren, während der sie weder verkauft noch belehnt werden können.

Variable Entschädigung		Andere Entschädigungen		Gesamt-		
Bar	Aktien <sup>2</sup>	Optionen <sup>3</sup>	Vorsorgeleistungen Arbeitgeberbeiträge	Andere	vergütung 2013	Gesamt- vergütung 2012
			32 891	50 000	758 571	758 571
			19 782	10 000	434 116	376 984
			9 259	10 000	419 259	398 229
			3 322	3 333	59 989	129 797
			4 452	3 333	61 119	177 199
			11 147	10 000	257 814	207 461
			5 808	3 333	95 808	281 484
				10 000	190 000	190 000
			8 744	10 000	208 744	208 744
			6 859	10 000	190 192	116 081
			8 085	10 000	228 885	228 885
			2 747	6 667	116 080	
			9 774	10 000	229 774	208 744
			2 747	6 667	116 080	
			<b>125 617</b>	<b>153 333</b>	<b>3 366 431</b>	<b>3 282 179<sup>8</sup></b>
		2 821	10 478			
191 457	191 584	191 334	2 526 113 <sup>6</sup>	26 000	4 476 488	3 547 431
	4 624	18 492				
325 861	314 059	337 672	465 822	26 000	3 219 414	4 950 494
	<b>55,9%</b>					
	<b>27 730</b>	<b>99 532</b>				
<b>1 850 432</b>	<b>1 883 406</b>	<b>1 817 497</b>	<b>6 559 007</b>	<b>480 944</b>	<b>25 872 834</b>	<b>30 312 614</b>
	<b>41,8%</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> Beinhaltet den Erwerb des Rechtsanspruches in Höhe von CHF 1 943 211 aus ausländischem Pensionsplan und dient zur Finanzierung der Altersvorsorge.

<sup>7</sup> Inklusive CEO.

<sup>8</sup> Die Gesamtvergütung des Verwaltungsrates im Jahr 2012 betrug CHF 3 349 875 und beinhaltete die Vergütung von einem im Jahr 2012 ausgeschiedenen Verwaltungsratsmitglied.



## Aktien- und Optionsbesitz von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

Die Aktien- und Optionsbestände der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung per 31. Dezember 2013 beziehungsweise per 31. Dezember 2012 sind aus den folgenden Tabellen ersichtlich.

### Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2013<sup>1</sup>

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2013	Gesamtzahl an Kaufoptionen 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>	

### Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2012<sup>1</sup>

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2012	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2012
Rolf Soiron	Präsident, Vorsitzender Governance & Strategy Committee	38 370	
Beat Hess	Vizepräsident	2 371	
Erich Hunziker	Vizepräsident, Vorsitzender Nomination & Compensation Committee	12 407	
Markus Akermann <sup>2</sup>	Mitglied	79 393	310 905 <sup>3</sup>
Christine Binswanger	Mitglied	5 417	
Alexander Gut	Mitglied	1 770	
Peter Küpfer	Mitglied, Vorsitzender Audit Committee	12 406	37 000 <sup>4</sup> 31 000 <sup>5</sup>
Adrian Loader	Mitglied	8 171	
Andreas von Planta	Mitglied	12 165	
Wolfgang Reitzle	Mitglied	300	
Thomas Schmidheiny	Mitglied	65 775 590	
Dieter Spälti	Mitglied	32 886	
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>65 981 246</b>	<b>378 905</b>

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

<sup>2</sup> Markus Akermann war ein nicht exekutives Mitglied vom 1. Februar 2012 bis 30. April 2013.

<sup>3</sup> Inkl. 20 000 Optionen (nicht aus Entschädigungen stammend), Ausübungspreis CHF 56, Ratio 1:1, Style: American, Verfalltag: 18.3.2013.

<sup>4</sup> Ausübungspreis: CHF 70; Ratio 1:1; Style: American; Verfalltag: 19.8.2014.

<sup>5</sup> Ausübungspreis: CHF 80; Ratio 1:1; Style: American; Verfalltag: 12.11.2013.

Die Gesamtzahl an Aktien und Kaufoptionen setzt sich aus privat erworbenen und aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen zugeteilten Aktien und Kaufoptionen zusammen.

Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates verfügen per Ende 2013 über keine Optionen aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen.

#### 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 <sup>2</sup>		
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>188 049</b>	<b>550 151</b>

#### Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2012<sup>1</sup>

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2012	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2012
Bernard Fontana	CEO		33 550
Thomas Aebischer	Konzernleitungsmitglied, CFO	6 116	46 995
Paul Hugentobler	Konzernleitungsmitglied	78 495	134 515
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	12 022	81 194
Andreas Leu	Konzernleitungsmitglied	13 133	59 784
Bernard Terver	Konzernleitungsmitglied	17 762	28 894
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	5 527	59 642
Horia Adrian	Länderbereichsleiter	1 359	
Javier de Benito	Länderbereichsleiter	21 966	25 201
Urs Fankhauser	Länderbereichsleiter	4 810	4 491
Aidan Lynam	Länderbereichsleiter	5 606	9 299
Onne van der Weijde	Länderbereichsleiter	1 836	
Kaspar E.A. Wenger	Länderbereichsleiter	19 660	
Urs Bleisch	Corporate Functional Manager	2 837	
Jacques Bourgon	Corporate Functional Manager	6 141	25 022
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>197 270</b>	<b>508 587</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. Juli 2013.

Die Gesamtzahl an Aktien und Kaufoptionen beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien und Kaufop-

tionen. Optionen werden nur auf Namenaktien der Holcim Ltd abgegeben.

## 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 (2012: 0,7) erworben.

Vergütungen und Darlehen an nahestehende Personen der Organmitglieder bestehen keine.

### 43 Ereignisse nach der Berichtsperiode

---

Am 22. Januar 2014 hat Holcim Finance (Luxembourg) S.A. eine Anleihe über EUR 500 Millionen mit einem Coupon von 3,0 Prozent und einer Laufzeit von 10 Jahren begeben, die durch Holcim Ltd garantiert wird. Die Mittel dienen der Refinanzierung von bestehenden Schulden und für allgemeine unternehmerische Zwecke.

### 44 Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung

---

Der Konzernabschluss wurde vom Verwaltungsrat der Holcim Ltd am 25. Februar 2014 zur Veröffentlichung freigegeben und bedarf der Genehmigung durch die Generalversammlung vom 29. April 2014.

## 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 3 091 719	50,5%
	Holcim (Lanka) Ltd	Sri Lanka	LKR 4 458 021	98,9%
	Holcim Cements (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	85,7%
	Cement Australia Holdings Pty Ltd <sup>1</sup>	Australien	AUD 390 740	50,0%
	Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australien	AUD 1 145 867	100,0%
	Holcim (New Zealand) Ltd	Neuseeland	NZD 22 004	100,0%
	Lateinamerika	Holcim Apasco S.A. de C.V.	Mexiko	MXN 10 513 086
Holcim El Salvador S.A. de C.V.		El Salvador	USD 78 178	95,1%
Holcim (Costa Rica) S.A.		Costa Rica	CRC 8 577 370	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 455 675	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.	Tschechische Republik	CZK 486 297	100,0%
	Holcim (Slovensko) a.s.	Slowakei	EUR 42 346	98,0%
	Holcim Magyarország Kft.	Ungarn	HUF 481 862	99,9%
	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Kroatien	HRK 243 852	99,9%
	Holcim (Serbia) d.o.o.	Serbien	CSD 2 300 000	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 347	89,8%
	Holcim (Azerbaidjan) O.J.S.C.	Aserbaidshan	AZN 31 813	70,2%

<sup>1</sup> Joint Operation, quotenkonsolidiert.

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 2013 in Lokalwährung	Valorenummer
Asien, Ozeanien	ACC Limited	Mumbai	Mumbai	INR 208 162 Mio.	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Mumbai	Mumbai	INR 282 506 Mio.	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Jakarta	Jakarta	IDR 17 433 098 Mio.	ID1000072309
	Holcim Philippines Inc.	Manila	Manila	PHP 100 008 Mio.	PHY3232G1014
Lateinamerika	Holcim (Costa Rica) S.A.	San José	San José	CRC 173 692 Mio.	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Guayaquil	Quito, Guayaquil	USD 1 434 Mio.	ECP516721068
	Holcim (Argentina) S.A.	Buenos Aires	Buenos Aires	ARS 1 313 Mio.	ARP6806N1051
	Cemento Polpaico S.A.	Santiago	Santiago	CLP 101 893 Mio.	CLP2216J1070
Afrika, Naher Osten	Holcim (Maroc) S.A.	Rabat	Casablanca	MAD 6 147 Mio.	MA0000010332
	Holcim (Liban) S.A.L.	Beirut	Beirut	USD 304 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 976 000	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 50	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)
Asien, Ozeanien	Huaxin Cement Co. Ltd.	China	41,9%
	Siam City Cement Public Company Limited <sup>1</sup>	Thailand	27,5%
Afrika, Naher Osten	Lafarge Cement Egypt S.A.E.	Ägypten	43,7%
	United Cement Company of Nigeria Ltd	Nigeria	35,9%

<sup>1</sup> Joint Venture



Zürich, 25. Februar 2014

### 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 161 bis 245 für das am 31. Dezember 2013 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 2013 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.

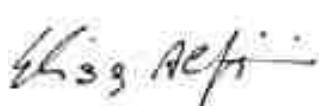
### Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

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



**Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns**
**ACC Limited, Indien**

Unternehmensleiter:	Kuldip K. Kaura
Personalbestand:	13 242
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:	8 724
Produktionskapazität:	30,6 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:	679
Produktionskapazität:	1,7 Mio. t Zement
Werk Palavi	■
Mahlwerk Ruhunu	■

**Holcim Cements (Bangladesh) Ltd., Bangladesch**

Unternehmensleiter:	Rajnish Kapur
Personalbestand:	637
Produktionskapazität:	1,2 Mio. t Zement
Mahlwerk Menghnaghat	■
Mahlwerk Mongla	■

**Holcim (Malaysia) Sdn Bhd, Malaysia**

Unternehmensleiter:	Mahanama Ralapanawa
Personalbestand:	271
Produktionskapazität:	1,2 Mio. t Zement
Mahlwerk Pasir Gudang	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Singapore) Ltd, Singapur**

Unternehmensleiter:	Sujit Ghosh
Personalbestand:	252
Transportbeton-Operationen	▲

**PT Holcim Indonesia Tbk., Indonesien**

Unternehmensleiter:	Eamon Ginley
Personalbestand:	2 807
Produktionskapazität:	8,2 Mio. t Zement
Werk Cilacap	■
Werk Narogong	■
Mahlwerk Ciwandan	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Vietnam) Ltd, Vietnam**

Unternehmensleiter:	Gary Schütz
Personalbestand:	1 326
Produktionskapazität:	5,2 Mio. t Zement
Werk Hon Chong	■
Mahlwerk Cat Lai	■
Mahlwerk Hiep Phuoc	■
Mahlwerk Thi Vai	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

 ■  
Zement

 ●  
Zuschlagstoffe

 ▲  
Weitere Baustoffe  
und  
Serviceleistungen

**Holcim Philippines Inc., Philippinen**

Unternehmensleiter:	Eduardo A. Sahagun
Personalbestand:	1 704
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:	965
Produktionskapazität:	4,2 Mio. t Zement
Werk Gladstone	■
Werk Railton	■
Mahlwerk Bulwer Island	■

**Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd, Australien**

Unternehmensleiter:	Mark Campbell
Personalbestand:	3 297
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲
Betonwaren-Operationen	▲

**Holcim (New Zealand) Ltd, Neuseeland**

Unternehmensleiter:	Jeremy Smith
Personalbestand:	449
Produktionskapazität:	0,5 Mio. t Zement
Werk Westport	■
Zuschlagstoff-Operationen	●

**Holcim Apasco S.A. de C.V., Mexiko**

Unternehmensleiter:	Eduardo Kretschmer
Personalbestand:	3 014
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:	Ricardo A. Chavez Caparrosa
Personalbestand:	627
Produktionskapazität:	1,7 Mio. t Zement
Werk El Ronco	■
Werk Maya	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Costa Rica) S.A., Costa Rica**

Unternehmensleiter:	Manrique Arrea
Personalbestand:	531
Produktionskapazität:	1,1 Mio. t Zement
Werk Cartago	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Nicaragua) S.A., Nicaragua**

Unternehmensleiter:	Dolores Prado
Personalbestand:	158
Produktionskapazität:	0,3 Mio. t Zement
Mahlwerk Nagarote	■
Zuschlagstoff-Operation	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Colombia) S.A., Kolumbien**

Unternehmensleiter:	Miguel Angel Rubalcava
Personalbestand:	881
Produktionskapazität:	2,1 Mio. t Zement
Werk Nobsa	■
Transportbeton-Operationen	▲

### Holcim (Ecuador) S.A., Ecuador

Unternehmensleiter:	Rodolfo Montero
Personalbestand:	1 276
Produktionskapazität:	5,5 Mio. t Zement
Werk Guayaquil	■
Mahlwerk Latacunga	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

### Holcim (Brasil) S.A., Brasilien

Unternehmensleiter:	Otmar Hübscher
Personalbestand:	1 661
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:	José Cantillana
Personalbestand:	1 376
Produktionskapazität:	4,6 Mio. t Zement
Werk Capdeville	■
Werk Malagueño	■
Werk Puesto Viejo	■
Mahlwerk Campana	■
Mahlwerk Yocsina	■
Zuschlagstoff-Operation	●
Transportbeton-Operationen	▲

### Cemento Polpaico S.A., Chile

Unternehmensleiter:	Mauricio Echeverri
Personalbestand:	1 285
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:	1 863
Produktionskapazität:	5,9 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:	985
Produktionskapazität:	3,0 Mio. t Zement
Werk Obourg	■
Mahlwerk Haccourt	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

### Holcim (España) S.A., Spanien

Unternehmensleiter:	Feliciano Gonzalez Muñoz
Personalbestand:	677
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:	67
Seehandel mit Klinker und Zement und anderen Rohstoffen	▲

■ Zement

● Zuschlagstoffe

▲ Weitere Baustoffe  
und  
Serviceleistungen

**Aggregate Industries Ltd, Grossbritannien**

Unternehmensleiter:	Alain Bourguignon
Personalbestand:	3 956
Aggregates	●
Aggregate Bagging	▲
Aggregate Industries Scotland	● ▲
Asphalt	▲
Building Products	▲
Cementitious Materials	▲
Commerical Landscaping	▲
Concrete	▲
Contracting	▲
Domestic Landscaping	▲
Express Asphalt	▲
London Concrete	▲
Ronez	● ▲
Spade Oak	▲
Yeoman Glensanda	●

**Holcim (Deutschland) AG, Deutschland**

Unternehmensleiter:	Leo Mittelholzer
Personalbestand:	891
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:	348
Produktionskapazität:	1,1 Mio. t Zement
Werk Dotternhausen	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Schweiz) AG, Schweiz**

Unternehmensleiter:	Kaspar Wenger
Personalbestand:	1 155
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:	342
Gesamtgruppenleitung	▲

**Holcim Technology Ltd, Schweiz**

Unternehmensleiter:	Urs Bleisch
Personalbestand:	386
Gesamtgruppenleitung	▲

**Holcim Gruppo (Italia) S.p.A., Italien**

Unternehmensleiter:	Kaspar Wenger
Länderverantwortlicher:	Piero Corpina
Personalbestand:	409
Produktionskapazität:	4,2 Mio. t Zement
Werk Ternate	■
Mahlwerk Merone	■
Mahlwerk Ravenna	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Česko) a.s., Tschechische Republik**

Unternehmensleiter:	Patrick Stapfer
Personalbestand:	453
Produktionskapazität:	1,2 Mio. t Zement
Werk Prachovice	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Slovensko) a.s., Slowakei**

Unternehmensleiter:	Patrick Stapfer
Personalbestand:	975
Produktionskapazität:	3,5 Mio. t Zement
Werk Rohožník	■
Werk Turňa	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim Magyarország Kft., Ungarn**

Unternehmensleiter:	Patrick Stapfer
Personalbestand:	179
Zement-Distribution	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Hrvatska) d.o.o., Kroatien**

Unternehmensleiter:	Alan Šišinački
Personalbestand:	315
Produktionskapazität:	1,0 Mio. t Zement
Werk Koromačno	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Serbia) d.o.o., Serbien**

Unternehmensleiter:	Claudiu Soare
Personalbestand:	383
Produktionskapazität:	1,4 Mio. t Zement
Werk Novi Popovac	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Romania) S.A., Rumänien**

Unternehmensleiter:	François Pétry
Personalbestand:	798
Produktionskapazität:	6,1 Mio. t Zement
Werk Alesd	■
Werk Campulung	■
Mahlwerk Turda	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Bulgaria) AD, Bulgarien**

Unternehmensleiter:	Todor Kostov
Personalbestand:	453
Produktionskapazität:	1,7 Mio. t Zement
Werk Beli Izvor	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Rus) OAO, Russland**

Unternehmensleiter:	Gustavo Navarro
Personalbestand:	1 370
Produktionskapazität:	5,8 Mio. t Zement
Werk Shurovo	■
Werk Volsk	■

**Holcim (Azerbaijan) O.J.S.C., Aserbaidshan**

Unternehmensleiter:	Rossen Papazov
Personalbestand:	450
Produktionskapazität:	2,0 Mio. t Zement
Werk Garadagh	■

**Holcim (US) Inc., USA**

Unternehmensleiter:	Filiberto Ruiz
Personalbestand:	1 787
Produktionskapazität	18,7 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:	2 118
Region Mid Atlantic	● ▲
Region Mid West	● ▲
Region North East	● ▲
Region Western	● ▲

**Holcim (Canada) Inc., Kanada**

Unternehmensleiter:	Baudouin Nizet
Personalbestand:	2 886
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:	553
Produktionskapazität:	5,2 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:	150
Produktionskapazität:	0,5 Mio. t Zement
Mahlwerk Conakry	■

**Société de Ciments et Matériaux, Elfenbeinküste**

Unternehmensleiter:	Stefan Heeb
Personalbestand:	294
Produktionskapazität:	1,2 Mio. t Zement
Mahlwerk Abidjan	■

**Holcim (Liban) S.A.L., Libanon**

Unternehmensleiter:	Benedikt Vonnegut
Personalbestand:	478
Produktionskapazität:	2,9 Mio. t Zement
Werk Chekka	■
Transportbeton-Operationen	▲

**Holcim (Outre-Mer) S.A.S., La Réunion**

Unternehmensleiter:	Vincent Bouckaert
Personalbestand:	496
Produktionskapazität:	0,6 Mio. t Zement
Werk Ibity	■
Mahlwerk Le Port	■
Zuschlagstoff-Operationen	●
Transportbeton-Operationen	▲

**Erfolgsrechnung Holcim Ltd**

Mio. CHF	2013	2012
Finanzertrag	1 019,1	1 011,3
Übriger ordentlicher Ertrag	277,3	39,7
Ausserordentlicher Ertrag	52,7	0
<b>Total Ertrag</b>	<b>1 349,1</b>	<b>1 051,0</b>
Finanzaufwand	(112,0)	(110,8)
Übriger Aufwand	(145,9)	(61,1)
Steuern	(26,3)	(7,2)
<b>Total Aufwand</b>	<b>(284,2)</b>	<b>(179,1)</b>
<b>Jahresgewinn</b>	<b>1 064,9</b>	<b>871,9</b>

**Bilanz Holcim Ltd**

Mio. CHF	31.12.2013	31.12.2012
Flüssige Mittel	72,6	143,4
Forderungen – Konzerngesellschaften	31,2	23,2
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	3,7	6,5
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>107,5</b>	<b>173,1</b>
Darlehen – Konzerngesellschaften	1 607,5	1 507,1
Beteiligungen – Konzerngesellschaften	18 531,1	18 597,7
Übrige Finanzanlagen	85,9	89,6
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>20 224,5</b>	<b>20 194,4</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>20 332,0</b>	<b>20 367,5</b>
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	209,0	189,6
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	29,9	1 025,4
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>238,9</b>	<b>1 215,0</b>
Obligationenanleihen	2 275,0	2 025,0
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>	<b>2 275,0</b>	<b>2 025,0</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>2 513,9</b>	<b>3 240,0</b>
Aktienkapital	654,2	654,2
Gesetzliche Reserven		
– Allgemeine Reserven	2 430,5	2 417,8
– Kapitaleinlagereserven	6 140,6	6 514,9
– Reserven für eigene Aktien	101,6	114,3
Freie Reserven	6 862,8	6 062,8
Bilanzgewinn	1 628,4	1 363,5
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>17 818,1</b>	<b>17 127,5</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>20 332,0</b>	<b>20 367,5</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 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>
Kapitalerhöhung	0	0	0	0	0	0	0
Abnahme Reserven für eigene Aktien	0	12,7	0	(12,7)	0	0	0
Zuweisung an freie Reserven	0	0	(374,3)	0	374,3	0	0
Ausschüttung	0	0	0	0	(374,3)	0	(374,3)
Zuweisung an freie Reserven	0	0	0	0	800,0	(800,0)	0
Jahresgewinn	0	0	0	0	0	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>
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2012</b>	<b>654,2</b>	<b>2 045,8</b>	<b>6 839,9</b>	<b>486,3</b>	<b>5 562,8</b>	<b>991,6</b>	<b>16 580,6</b>
Kapitalerhöhung	0	0	0	0	0	0	0
Abnahme Reserven für eigene Aktien	0	372,0	0	(372,0)	0	0	0
Zuweisung an freie Reserven	0	0	(325,0)	0	325,0	0	0
Ausschüttung	0	0	0	0	(325,0)	0	(325,0)
Zuweisung an freie Reserven	0	0	0	0	500,0	(500,0)	0
Jahresgewinn	0	0	0	0	0	871,9	871,9
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2012</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>

**Angaben gemäss OR 663b und c**

Eventualverbindlichkeiten	31.12.2013	31.12.2012
Mio. CHF		
<b>Holcim Capital Corporation Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,59% USD 165 Mio. Privatplazierung, fällig 2014	160 <sup>1</sup>	173
7,65% USD 50 Mio. Privatplazierung, fällig 2031	68 <sup>1</sup>	103
6,88% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2039	245 <sup>1</sup>	252
6,50% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2043	245 <sup>1</sup>	0
<b>Holcim Capital México, S.A. de C.V.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
4,36% MXN 1 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2015	112 <sup>2</sup>	116
4,46% MXN 800 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2016	60 <sup>2</sup>	62
7,00% MXN 1 700 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	127 <sup>2</sup>	132
<b>Holcim Capital (Thailand) Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,52% THB 1 220 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2015	36 <sup>3</sup>	65
<b>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
7,00% AUD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2015	218 <sup>4</sup>	261
6,00% AUD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	218 <sup>4</sup>	261
5,25% AUD 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	174 <sup>4</sup>	209
<b>Holcim Finance (Canada) Inc.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,91% CAD 10 Mio. Privatplazierung, fällig 2017	10 <sup>6</sup>	12
5,90% CAD 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2013	0 <sup>6</sup>	304
3,65% CAD 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2018	276 <sup>6</sup>	304
<b>Holcim Finance (Luxembourg) S.A.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
4,38% EUR 600 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2014	809 <sup>5</sup>	797
9,00% EUR 650 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2014	877 <sup>5</sup>	863
6,35% EUR 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	270 <sup>5</sup>	266
<b>Holcim GB Finance Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
8,75% GBP 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	485 <sup>7</sup>	488
<b>Holcim Overseas Finance Ltd.</b>		
Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,00% CHF 155 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2013	0	171
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.	439 <sup>1</sup>	444
Garantien zugunsten der Obligationäre		
5,96% USD 125 Mio. Privatplazierung, fällig 2013	0 <sup>1</sup>	114
6,10% USD 125 Mio. Privatplazierung, fällig 2016	111 <sup>1</sup>	114
6,21% USD 200 Mio. Privatplazierung, fällig 2018	178 <sup>1</sup>	183
5,12% EUR 90 Mio. Privatplazierung, fällig 2013	0 <sup>5</sup>	120
1,57% EUR 202 Mio. Privatplazierung, fällig 2015 – vorzeitige Rückzahlung	0 <sup>5</sup>	268
6,00% USD 750 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	734 <sup>1</sup>	755
2,63% EUR 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	674 <sup>5</sup>	664
4,20% USD 50 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2033	49 <sup>1</sup>	0
5,15% USD 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2023	489 <sup>1</sup>	0
Garantien für zugesicherte Kreditlimiten, Ausnutzung CHF 209 Mio. (2012: 0)	3 697	3 983
Andere Garantien	20	2

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 0.8897.

<sup>2</sup> Wechselkurs MXN: CHF 0.0681.

<sup>3</sup> Wechselkurs THB: CHF 0.0272.

<sup>4</sup> Wechselkurs AUD: CHF 0.7931.

<sup>5</sup> Wechselkurs EUR: CHF 1.2259.

<sup>6</sup> Wechselkurs CAD: CHF 0.8356.

<sup>7</sup> Wechselkurs GBP: CHF 1.4706.

**Ausgegebene Anleiheobligationen**

Die ausstehenden Anleihen und Privatplazierungen per 31. Dezember 2013 sind auf den Seiten 218 und 219 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 243 bis 245 aufgeführt.

Eigene Aktien		Anzahl	Preis pro Aktie in CHF	Million CHF
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
<hr/>				
01.01.2012	Anfangsbestand	7 270 081	66,90	486,3
01.01. bis 31.12.2012	Käufe	284 746	55,98	16,0
01.01. bis 31.12.2012	Verkäufe	(5 818 289)	58,21	(388,0)
31.12.2012	Endbestand	1 736 538	65,81	114,3

Bedingtes Aktienkapital		Anzahl	Preis pro Aktie in CHF	Million CHF
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
<hr/>				
01.01.2012	Anfangsbestand zum Nominalwert	1 422 350	2,00	2,8
01.01. bis 31.12.2012	Veränderung	0	0	0
31.12.2012	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 2013 direkt und indirekt 66 088 807 Namenaktien (2012: 66 178 113), ohne dass damit weitere Bezugsrechte verbunden sind, sowie 550 151 Kaufoptionen auf Namenaktien (2012: 853 942).

**Bedeutende Aktionäre<sup>1</sup>**

Per 31. Dezember 2013 hielt Thomas Schmidheiny direkt und indirekt 65 776 734 Aktien (20,11 Prozent) (2012: 65 775 590 Aktien oder 20,11 Prozent)<sup>2</sup>. Eurocement Holding AG hat mitgeteilt, dass sie per 31. Dezember 2013 35 402 772 Aktien hält (10,82 Prozent) (2012: 35 402 772 Aktien oder 10,82 Prozent). Harris Associates L.P. hat mitgeteilt, dass sie per 5. September 2013 16 711 883 Aktien hält (5,11 Prozent).

<sup>1</sup> Beteiligung von über 3 Prozent.

<sup>2</sup> In den Beteiligungsrechten von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung enthalten.

Die veröffentlichten Informationen entsprechen der schweizerischen Gesetzgebung. Für weitere Informationen verweisen wir auf den Anhang zur Konzernrechnung auf den Seiten 184 bis 242. Die spezifische Offenlegung in Übereinstimmung mit Art. 663b Abs. 12 (Risikobeurteilung), Art. 663bbis und Art. 663c Abs. 3 des Schweizerischen Obligationenrechts (Transparenzgesetz) ist in der Rubrik "Risikomanagement" auf den Seiten 177 bis 183 respektive in Erläuterung 42 auf den Seiten 237 bis 242 enthalten.

**Darstellung der Jahresrechnung**

Aufgrund der Uebernahme mittels Absorptionsfusion der Konzerngesellschaft Holcim IP Ltd per 1. Januar 2013 sind die Vorjahreszahlen nur beschränkt mit dem Berichtsjahr vergleichbar.

Aktienkapital	2013		2012	
	Anzahl	Mio. CHF	Anzahl	Mio. CHF
Titel				
Namenaktien zu nominell CHF 2	327 086 376	654.2	327 086 376	654.2
Total	327 086 376	654.2	327 086 376	654.2

Verwendung des Bilanzgewinnes	2013		2012	
		Mio. CHF		Mio. CHF
Gewinnvortrag		563.5		491.6
Jahresgewinn		1 064.9		871.9
<b>Bilanzgewinn zur Verwendung der Generalversammlung</b>		<b>1 628.4</b>		<b>1 363.5</b>
Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 29. April 2014 in Dübendorf folgende Verwendung des Bilanzgewinnes:				
Zuweisung an freie Reserven		( 800.0)		( 800.0)
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>		<b>828.4</b>		<b>563.5</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>1</sup>.

	2013		2012	
	Barausschüttung CHF		Barausschüttung CHF	
Ausschüttung pro Aktie, brutto		1.30		1.15
Abzüglich Verrechnungssteuer		0		0
Ausschüttung pro Aktie, netto		1.30		1.15

<sup>1</sup> Auf durch Holcim gehaltenen Aktien wird keine Ausschüttung bezahlt. Am 1. Januar 2014 waren dies 1 522 510 Namenaktien.



## An die Generalversammlung der Holcim Ltd, Jona

Zürich, 25. Februar 2014

### 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 254 bis 259 für das am 31. Dezember 2013 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 2013 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

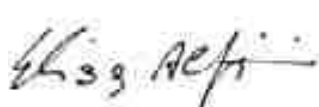
### Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

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



## 5-Jahres-Übersicht Holcim-Konzern

		2013	2012 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>	2010 <sup>2</sup>	2009 <sup>2</sup>
<b>Erfolgsrechnung</b>						
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	19 719	21 160	20 744	21 653	21 132
Bruttogewinn	Mio. CHF	8 632	8 631	8 528	9 274	9 060
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	3 896	3 889	3 958	4 513	4 630
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,8	18,4	19,1	20,8	21,9
Betriebsgewinn	Mio. CHF	2 357	1 749	1 933	2 619	2 781
Betriebsgewinn-Marge	%	12,0	8,3	9,3	12,1	13,2
EBITDA	Mio. CHF	4 332	4 352	4 264	4 988	5 229
Abschreibungen und Wertminderungen	Mio. CHF	1 547	2 150	2 367	1 934	1 858
EBIT	Mio. CHF	2 785	2 202	2 235	3 054	3 371
Ertragssteuern	Mio. CHF	533	550	449	615	623
Steuersatz	%	25	35	40	28	24
Konzerngewinn	Mio. CHF	1 596	1 002	682	1 621	1 958
Konzerngewinn-Marge	%	8,1	4,7	3,3	7,5	9,3
Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd	Mio. CHF	1 272	610	275	1 182	1 471
<b>Geldflussrechnung</b>						
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	2 787	2 643	2 753	3 659	3 888
Geldfluss-Marge	%	14,1	12,5	13,3	16,9	18,4
Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	Mio. CHF	719	790	752	410	376
Erweiterungsinvestitionen	Mio. CHF	1 282	803	886	1 182	1 929
(Verkauf) Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto	Mio. CHF	(336)	(396)	154	(230)	2 125
<b>Bilanz</b>						
Umlaufvermögen	Mio. CHF	7 590	8 275	8 154	8 512	10 797
Anlagevermögen	Mio. CHF	30 355	32 922	34 400	35 747	38 409
Total Aktiven	Mio. CHF	37 944	41 198	42 554	44 259	49 206
Kurzfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	7 461	8 299	7 695	7 214	9 280
Langfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	11 807	13 665	15 202	15 924	17 882
Total Eigenkapital	Mio. CHF	18 677	19 234	19 656	21 121	22 044
Eigenkapital in % der Bilanzsumme		49,2	46,7	46,2	47,7	44,8
Nicht beherrschende Anteile	Mio. CHF	2 471	2 797	2 827	3 020	3 011
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	9 461	10 325	11 549	11 363	13 833
<b>Kapazität, Absatz und Personal</b>						
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	206,2	209,3	216,0	211,5	202,9
Zementabsatz	Mio. t	138,9	142,3	144,3	136,7	131,9
Mineralischer Bindemittelabsatz	Mio. t	4,1	4,8	5,1	4,1	3,5
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	154,5	158,2	173,0	157,9	143,4
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	39,5	45,3	48,4	45,9	41,8
Personalbestand	31.12.	70 857	76 359	80 967	80 310	81 498
<b>Finanzkennzahlen</b>						
Return on equity <sup>3</sup>	%	7,8	3,7	1,6	6,4	8,6
Funds from operations <sup>4</sup> /Nettofinanzschulden	%	33,4	30,5	26,4	31,3	27,6
EBITDA net interest coverage	X	7,8	6,9	4,2	6,1	7,3
EBIT net interest coverage	X	5,0	3,5	2,2	3,7	4,7
Nettofinanzschulden/EBITDA	X	2,2	2,4	2,7	2,3	2,6

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

<sup>2</sup> Wie rapportiert in den jeweiligen Jahren, nicht angepasst aufgrund von 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.

Holcim Ltd  
Zürcherstrasse 156  
CH-8645 Jona/Schweiz  
Telefon +41 58 858 86 00  
info@holcim.com  
www.holcim.com

© 2014 Holcim Ltd – Gedruckt in der Schweiz auf FSC-Papier

### Termine für die finanzielle Berichterstattung

Resultate zum ersten Quartal 2014	28. April 2014
Generalversammlung	29. April 2014
Ex-Datum	2. Mai 2014
Ausschüttung	7. Mai 2014
Halbjahresresultate 2014	30. Juli 2014
Presse- und Analystenkonferenz zum dritten Quartal 2014	4. November 2014

