

LAFARGEHOLCIM GESCHÄFTS- BERICHT 2016



LafargeHolcim



INHALT

BRIEF AN DIE AKTIONÄRE

Seite 1

IN KÜRZE

Seite 9

UNSERE STRATEGIE

Seite 17

SCHLÜSSELFAKTOREN DES ERFOLGS

Innovation und Wachstum *Seite 54*

Nachhaltige Entwicklung *Seite 60*

Mitarbeitende *Seite 70*

KAPITALMARKT- INFORMATIONEN

Seite 74

GESCHÄFTSVERLAUF

Konzernregion Asien, Ozeanien *Seite 80*

Konzernregion Europa *Seite 84*

Konzernregion Lateinamerika *Seite 88*

Konzernregion Naher Osten, Afrika *Seite 92*

Konzernregion Nordamerika *Seite 96*

CORPORATE GOVERNANCE

Seite 100

ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

Seite 128

FINANZIELLER LAGEBERICHT

Seite 150

FINANZIELLE INFORMATIONEN

Konzernabschluss *Seite 172*

Holdingabschluss *Seite 278*

5-Jahres-Übersicht *Seite 293*

Die Bezeichnungen „LafargeHolcim“ und „Konzern“ beziehen sich auf LafargeHolcim Ltd und die im Konsolidierungskreis enthaltenen Gesellschaften.

Von Seite 1 bis 170 entsprechen die Zahlen von 2015 den wie auf Seite 295 definierten Pro-Forma-Informationen.

Alle Produkte und Firmennamen sind Markenzeichen™ oder eingetragene® Markenzeichen der LafargeHolcim Ltd, ihrer Tochtergesellschaften oder ihrer Geschäftsbereiche in verschiedenen Ländern/Regionen weltweit. Die unbefugte Benutzung von Marken oder Firmennamen kann gegen Gesetze verschiedener Rechtsordnungen verstossen. Keine Angaben in diesem Jahresbericht dürfen ohne vorherige schriftliche Genehmigung als Erlaubnis, Lizenz oder sonstiges Recht zur Verwendung von Markenzeichen oder Firmennamen des LafargeHolcim-Konzerns ausgelegt werden.

KENNZAHLEN KONZERN

26 904

Nettoverkaufs-
ertrag

in Millionen CHF

5 242

Betrieblicher
EBITDA

in Millionen CHF

5 825

Bereinigter
betrieblicher
EBITDA

in Millionen CHF

21,6%

Bereinigte
betriebliche
EBITDA-Marge

ohne Merger- und Restruktu-
rierungskosten und andere
Einmaleffekte

2,67

Bereinigter
Gewinn
je Aktie

CHF

1 660

Betrieblicher
Free Cashflow

in Millionen CHF

638

Synergien

in Millionen CHF

1 918

Bereinigtes
Nettoergebnis

in Millionen CHF

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Im Jahr 2016 machten wir grosse Fortschritte und konnten mit einer sich beschleunigenden Ertragsdynamik das Mehrwertpotenzial von LafargeHolcim unter Beweis stellen. Unser Fokus auf Synergien, Kosteneinsparungen und Preisbildung führte zu höheren Margen und infolgedessen zu einer beträchtlichen Steigerung des EBITDA, Cashflows und Gewinns je Aktie.

Seit der Gründung von LafargeHolcim im Juli 2015 haben wir viel erreicht und ein Unternehmen geschaffen, das über die erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten verfügt, um auf mittlere bis lange Sicht erfolgreich zu sein. Die unterschiedlichen Talente und der Wissens-Pool unserer 90 000 Mitarbeiter weltweit ermöglichen es uns, die Bedürfnisse unserer Kunden zu antizipieren und zu erfüllen – unabhängig davon, ob es sich um erschwinglichen Wohnraum, um den Bau von Einfamilienhäusern oder um grosse und komplexe Infrastrukturprojekte handelt. Dank unserer führenden Forschungs- und Entwicklungskapazitäten können wir innovative Lösungen für bestehende und sich verändernde Anforderungen im Bauwesen bieten.

Unser globales Best-in-Class-Portfolio weist ein gutes Gleichgewicht zwischen reifen und aufstrebenden Ländern auf, und wir erfreuen uns einer Führungsposition in 80 Prozent unserer Märkte. Damit sind wir bestens aufgestellt, um vom Gesamtwachstum im Sektor zu profitieren, insbesondere von der positiven Entwicklung in den verschiedenen Märkten, die wir als wichtige Wachstumstreiber für 2017 und darüber hinaus identifiziert haben. Wir haben es ausserdem mit einer zunehmenden Volatilität zu tun, die sowohl mit Chancen als auch mit Herausforderungen

aufwartet. Dank der Stärke unseres diversifizierten Portfolios konnten negative Auswirkungen auf unsere Gewinne im Jahr 2016 abgeschwächt werden. Ebenso massgeblich war der grosse Einsatz unserer Angestellten, die beispielsweise auf die Wirtschaftskrise in Brasilien und die Unterbrechung von Erdgaslieferungen in Nigeria entschieden reagierten.

Unsere Strategie fusst auf vier Säulen: Kostenführerschaft, ein Asset-Light-Ansatz, Commercial Transformation und Nachhaltigkeit. Kostenführerschaft bedeutet, dass wir unsere Kosten auf systematische und stringente Art kontrollieren, konzernweit Best Practices einführen und Skaleneffekte nutzen. Im Rahmen unseres Asset-Light-Ansatzes optimieren und nutzen wir unser Produktionsnetzwerk, senken unsere Kapitalkosten und setzen Wachstumschancen mit niedrigerem Investitionsaufwand frei. Kostenführerschaft im Verbund mit einem Asset-Light-Ansatz ermöglicht es dem Unternehmen, im Rahmen eines disziplinierten Kostenmanagements und der Kapitalallokation den Gewinn zu steigern.

Die Commercial Transformation und Nachhaltigkeit sollen uns wiederum von unseren Konkurrenten abheben. Wir wollen unsere Geschäftsexpertise weiterentwickeln und so die Bedürfnisse unserer Kunden antizipieren. Indem wir bereits in einer frühen Projektphase involviert werden, wollen wir auch an der Entwicklung von Lösungen mitwirken. Gleichzeitig beabsichtigen wir durch unsere Lösungen und die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen, die Nachhaltigkeit zu fördern. Unsere Strategie, durch Differenzierung Wertschöpfung für unsere Kunden zu generieren, wird künftig einen immer stärkeren Anteil an unserem Gewinnwachstum haben.

Die nachhaltige Entwicklung steht im Mittelpunkt unserer Tätigkeit und ist für die Zukunft des Unternehmens von zentraler Bedeutung. Wir betrachten Nachhaltigkeit sowohl als Verantwortung als auch als Chance. Deshalb sind wir stolz darauf, bei der Reduzierung des CO₂-Ausstosses pro Tonne Zement branchenführend zu sein und setzen uns darüber hinaus weiterhin für Mechanismen wie die CO₂-Bepreisung ein, welche als Instrument zur Bekämpfung von Ursachen des Klimawandels dienen kann. Unsere führenden Forschungs- und Entwicklungskapazitäten

ermöglichen es uns, dem zunehmenden Interesse an nachhaltigen Baulösungen gerecht zu werden. Ein Beispiel dafür ist die Einführung von Airium im Jahr 2016. Hierbei handelt es sich um ein vollumfänglich recycelbares, mineralisches Isolationsmaterial, das dem wachsenden Bedarf an energieeffizienteren Gebäuden nachkommt. Ein weiteres Beispiel ist Geocycle, unser weltweites Abfallentsorgungsgeschäft, in dem alternative Treibstoffe zur Befuerung unserer Brennöfen verwendet werden. Damit werden der CO₂-Ausstoss und die Energiekosten gesenkt und zugleich nachhaltige Lösungen für die Entsorgung von Abfallstoffen bereitgestellt, die ansonsten auf Mülldeponien landen würden. Diese und weitere innovative Ansätze werden uns dabei helfen, unser für 2030 gestecktes Ziel zu erreichen: Ein Drittel unseres Umsatzes soll durch unser Portfolio mit Lösungen höherer Nachhaltigkeitsleistung erzielt werden.

Unsere Erfolgsbilanz stellt unter Beweis, dass wir gut positioniert sind, um für unsere Anspruchsgruppen – zu denen auch Sie als Aktionäre gehören – nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Dies zeigt sich etwa anhand der 2016 erzielten Synergieeffekte, die deutlich über den Erwartungen liegen. Entsprechend unserem Bestreben, Kapital an unsere Aktionäre auszuschütten, schlagen wir eine Dividende von CHF 2,00 je Aktie (ein Anstieg von CHF 0,50 gegenüber dem Vorjahr) vor. Damit demonstrieren wir unsere Zuversicht in die Dynamik unseres Geschäfts und unser finanzielles Ergebnis sowie unsere strikte Disziplin bei der Kapitalallokation. Wir sind entschlossen, unser solides Investment-Grade-Rating beizubehalten. Ferner erwarten wir, unsere Dividende sogar noch weiter zu erhöhen und im Zyklusverlauf eine Ausschüttungsquote von 50 Prozent zu erreichen. Im November 2016 kündigten wir zudem ein Aktienrückkaufprogramm von bis zu CHF 1 Milliarde an, das 2017 und 2018 durchgeführt werden soll.

Seit der Gründung von LafargeHolcim haben wir hart daran gearbeitet, eine einzigartige Unternehmenskultur basierend auf einem internen Wertesystem zu schaffen. Dieses Wertesystem bietet den Rahmen für das Verhalten, das wir von unseren Mitarbeitern erwarten.

Unser wichtigster Unternehmenswert ist die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Dieser Wert liegt all unseren Handlungen zugrunde.

Wir setzen alles daran, um sicherzustellen, dass die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter, Auftragnehmer und der Öffentlichkeit im Rahmen unseres Geschäftsbetriebs keinen Schaden nehmen. Aus diesem Grund bedauern wir es zutiefst, dass im Jahr 2016, vor allem bedingt durch Verkehrsunfälle, ein Anstieg der Todesfälle und Verletzungen zu verzeichnen war. Wir verfügen über einen konsequenten Massnahmenkatalog, damit wir unser Ziel erreichen, künftig keinen einzigen solchen Vorfall mehr vermelden zu müssen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei Ihnen, unseren Aktionären, für Ihre fortlaufende Unterstützung im Jahr 2016 bedanken. Ausserdem möchten wir uns bei unseren Mitgliedern des Verwaltungsrats für ihr ungebrochenes Engagement und ihre kompetenten Ratschläge sowie bei den Mitgliedern der Konzernleitung bedanken, die bei der Restrukturierung des Unternehmens eine wesentliche Rolle gespielt haben. Zum Schluss ist es uns ein Anliegen, dem Engagement unserer Mitarbeiter Tribut zu zollen, die sich tagtäglich für unsere Kunden weltweit einsetzen. Die Errungenschaften, über die wir hier berichten können, sind ihrem grossen Einsatz und ihrer Expertise zu verdanken.

LafargeHolcim zeigte 2016, dass sich das Unternehmen auf gutem Wege zum Erfolg befindet. Mit Blick in die Zukunft sind wir zuversichtlich, dass all unsere Anspruchsgruppen von der einzigartigen Plattform profitieren werden, die wir geschaffen haben, um auch weiterhin Wachstum und nachhaltigen Mehrwert zu kreieren.



Beat Hess
Präsident des Verwaltungsrates



Eric Olsen
Chief Executive Officer

Beat Hess

Eric Olsen



Roland Köhler

Saâd Sebbar

Martin Kriegner



Pascal Casanova

Oliver Osswald

Caroline Luscombe

Urs Bleisch

Ron Wirahadiraksa



Eric Olsen

Gérard Kuperfarb

VERWALTUNGSRAT**Beat Hess**

Präsident

Mitglieder **Bruno Lafont** (Co-Präsident)
Bertrand Collomb
Philippe Dauman
Paul Desmarais, Jr.
Oscar Fanjul
Alexander Gut
Gérard Lamarche
Adrian Loader
Jürg Oleas
Nassef Sawiris
Thomas Schmidheiny
Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen
Dieter Spälti

KENNZAHLEN VON LAFARGEHOLCIM

Seite 10

Globale Präsenz von LAFARGEHOLCIM

Seite 16

AUF EINEN BLICK



52% Schwellenmärkte*
48% Reife Märkte*

Ausgeglichener
globaler
Fussabdruck

* des Nettoumsatzes



2 300

Standorte



90 000

Mitarbeitende



Geringste CO₂-
Emissionen
je Tonne Zement
im Vergleich zu
internationalen
Konzernen



2 000

Erteilte
Patente oder
Patentanmel-
dungen



14 Millionen

Tonnen Abfall
als Alternativ-
brennstoff und
Rohmaterial
verwendet*

*im Jahr 2015

ZEMENT

Profil

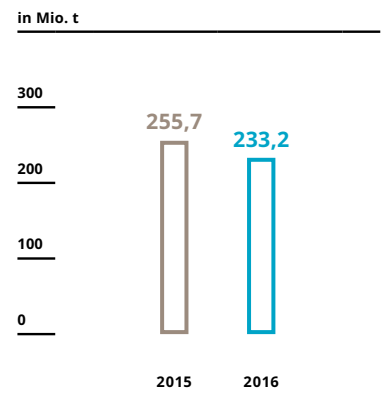
Rund um die Welt können unsere Kunden aus einer breiten Palette von spezialisierten Zementen auswählen, mit denen sie ihre Baupläne – ob gross oder klein – in Realität umsetzen können. Zement wird in einem aufwendigen, kapital- und energieintensiven Prozess hergestellt. Kern der Produktion ist der Drehofen, in dem Kalkstein und Ton auf rund 1 450 Grad Celsius erhitzt werden und in einem Sinterverfahren das Halbfabrikat Klinker entsteht. In der Zementmühle wird der Klinker unter Zugabe von Gips zu einem feinen Pulver – dem traditionellen Portlandzement – gemahlen. Um die Eigenschaften des Zements auf spezielle Applikationen abzustimmen, können andere hochwertige Rohstoffe wie Hüttsand, Flugasche, Puzzolan und Kalkstein beigemischt werden.

LafargeHolcim stellt ein breites Sortiment an Zementen und hydraulischen Bindemitteln her. Das Angebot reicht von Portlandzementen und klassischem Mauermörtel bis hin zu Spezialprodukten für verschiedene Anwendungen, die etwa Salzwasser, Sulfaten und anderen widrigen Naturbedingungen ausgesetzt sind, bei denen Zement mit hohem Schlacke- oder Puzzolan-Anteil eine höhere Beständigkeit bietet. Dazu kommen Produkte für bestimmte Anwendungen (etwa Weisszement, Bohrlochzement, Bindemittel für Strassenbeläge etc.). Diese Produkte werden zusammen mit bestimmten Dienstleistungen angeboten, beispielsweise technischem Support, Bestell- und Lieferlogistik, Dokumentationen sowie Vorführungen und Schulungen über die Merkmale und den bestimmungsgemässen Einsatz von Zement.

Zu den Kunden, die Zement kaufen, gehören Unternehmen aus dem Bausektor und Tiefbauunternehmen, Hersteller (Produzenten von Transportbeton und Betonfertigteilen) und, über Einzelhändler, die breite Öffentlichkeit. Der Markt umfasst im Wesentlichen Sackzement und Zement in loser Schüttung. Bei Sackmengen ist der Kundenstamm stark fragmentiert. In diesem Bereich sind die Schwellenländer oftmals die grössten Abnehmer. Im Geschäft in loser Schüttung ist der Grad der Industrialisierung höher. Der Schwerpunkt liegt hier auf grösseren B2B-Kunden wie Bauunternehmen oder Herstellern von Baumaterialien. Die meisten reifen Märkte in Europa und Nordamerika sind hauptsächlich Märkte für das Massengeschäft.

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

Zementabsatz



Konsolidierte Kennzahlen für Zement 2016

	2016
Zementproduktionskapazität in Mio. t	353,3
Zement- und Mahlwerke	226
Zementabsatz in Mio. t	233,2
Nettoverkaufsertrag ¹ in Mio. CHF	17 952
Betrieblicher EBITDA ¹ in Mio. CHF	4 320
Mitarbeitende ¹	56 133

¹Inklusive aller anderen hydraulischen Bindemittel.

Konsolidierter Zementabsatz 2016 nach Region¹

in Mio. t	2016
Asien, Ozeanien	113,7
Europa	41,6
Lateinamerika	24,1
Naher Osten, Afrika	40,3
Nordamerika	19,5

¹Interregionaler Absatz –6,0 Mio. t

KONSOLIDIERTE ZEMENTKAPAZITÄT

in Millionen Tonnen pro Jahr

353,3

LafargeHolcim



11,7
Algerien

2,5
Libanon

0,5
Reunion

55,3

10,8
Nigeria

2,3
Kenia

0,4
Simbabwe

Naher
Osten, Afrika

8,9
Ägypten

1,6
Sambia

0,3
Malawi



6,0
Irak

1,2
Uganda

0,2
Madagaskar

3,9
Jordanien

1,1
Tansania

3,4
Südafrika

0,6
Katar

67,7
Indien

10,5
Malaysia

3,9
Bangladesch

150,5

37,8
China

9,3
Philippinen

Asien, Ozeanien

15,1
Indonesien

6,1
Vietnam



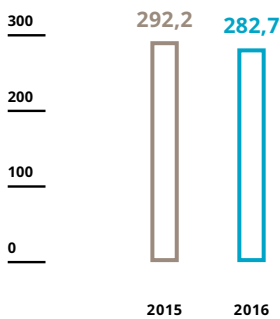


¹ Dieser Bericht verwendet den Begriff „Grossbritannien“ anstelle der Langform „Vereinigtes Königreich von Grossbritannien und Nordirland“.

ZUSCHLAGSTOFFE

Zuschlagstoffabsatz

in Mio. t



Konsolidierte Kennzahlen für Zuschlagstoffe 2016

	2016
Zuschlagstoffwerke	648
Zuschlagstoffabsatz in Mio. t	282,7
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	3 933
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	628
Mitarbeitende	11 816

Konsolidierter Zuschlagstoffabsatz 2016 nach Region

in Mio. t	2016
Asien, Ozeanien	32,2
Europa	124,2
Lateinamerika	6,0
Naher Osten, Afrika	12,2
Nordamerika	108,2

Profil

Zuschlagstoffe sind gebrochenes Gestein (Schotter), Kies und Sand. Zuschlagstoffe können auch durch das Recycling von Betonmaterial gewonnen werden. Sie werden üblicherweise hergestellt, indem hartes Gestein aus Steinbrüchen gesprengt, extrahiert und zerkleinert wird. Die Herstellung von Zuschlagstoffen beinhaltet auch die Extraktion von Sand und Kies an Land und aus dem Wasser, wobei im Allgemeinen weniger zerkleinert werden muss. In beiden Fällen werden die Zuschlagstoffe anschliessend sortiert, um die für die unterschiedlichen Verwendungsbereiche geeigneten Korngrössen zu erhalten. Zuschlagstoffe unterscheiden sich hinsichtlich ihrer physikalischen Merkmale wie Härtegrad, Geologie (Kalkstein, Granit etc.), Korngrösse (von Sand bis hin zu Schüttstein für Deiche), Form, Farbe und Korngrössenverteilung. Diese Merkmale beeinflussen massgeblich die Anwendungen der Zuschlagstoffe.

Aufgrund der Erkenntnisse des LafargeHolcim-Forschungszentrums konnte der Konzern sein Angebot neu definieren und Produkte herstellen, die einen grösseren Mehrwert bieten. LafargeHolcim vertreibt auch hochwertige Recycling-Zuschlagstoffe aus Betonbruch und Abbruch-Asphalt.

Zuschlagstoffe werden als Rohmaterialien für Beton, Mörtel und Asphalt sowie als Grundstoffe für Strassen, Deponien und Gebäude eingesetzt. Daher sind sie essenziell für Bauprojekte auf der ganzen Welt. Der Kundenkreis für Zuschlagstoffe ist sehr vielfältig. Zu den grössten Abnehmern zählen Beton- und Asphaltproduzenten, Hersteller von Betonfertigteilen sowie Unternehmen aller Betriebsgrössen, die im privaten und öffentlichen Baubereich tätig sind. Aufgrund des grossen Gewichts von Zuschlagstoffen und entsprechend hoher Transportkosten sind die Märkte sehr lokal.

TRANSPORTBETON UND ANDERE

Profil

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

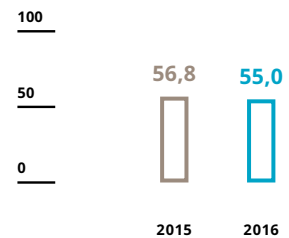
Käufer von Transportbeton sind zumeist Unternehmen im privaten und öffentlichen Baubereich. Die Bandbreite reicht hier von multinationalen Grosskonzernen bis zu Kleinkunden. LafargeHolcim konzentriert sich darauf, sich durch qualitativ hochwertige und integrierte Produkte, die Breite seiner Produktpalette und insbesondere die innovativen Produkte aus seinem Forschungszentrum von der Konkurrenz abzuheben. Zu diesen Produkten zählen ultrahochfester, faserverstärkter Beton, selbstfüllender und selbstnivellierender Beton, dekorativer Beton, Isolierbeton, Drainagebeton und andere.

Die Transportbetonbranche ist weniger kapitalintensiv als die Zementindustrie. Sie ist zudem stark dezentralisiert, da Beton schwer ist und eine zügige Lieferung erfordert. Daher müssen sich die Produktionsstätten in der Nähe des eigentlichen Einsatzortes befinden. In diesem Marktsegment konnten sich nur sehr grosse integrierte Konzerne wie LafargeHolcim, die Zement wie auch Zuschlagstoffe herstellen, erfolgreich international etablieren. Mitbewerber sind vornehmlich unabhängige, lokale Akteure.

Asphalt wird auf Bitumenbasis hergestellt und hauptsächlich als Strassenbelag eingesetzt. Er besteht mehrheitlich aus Zuschlagstoffen von unterschiedlicher Korngrösse. Generell wird Asphalt vom Hersteller direkt an den Kunden verkauft, praktisch ohne Zwischenhändler oder Agenten, weil die schnelle und zuverlässige Lieferung im Vordergrund steht.

Absatz von Transportbeton

in Millionen m³

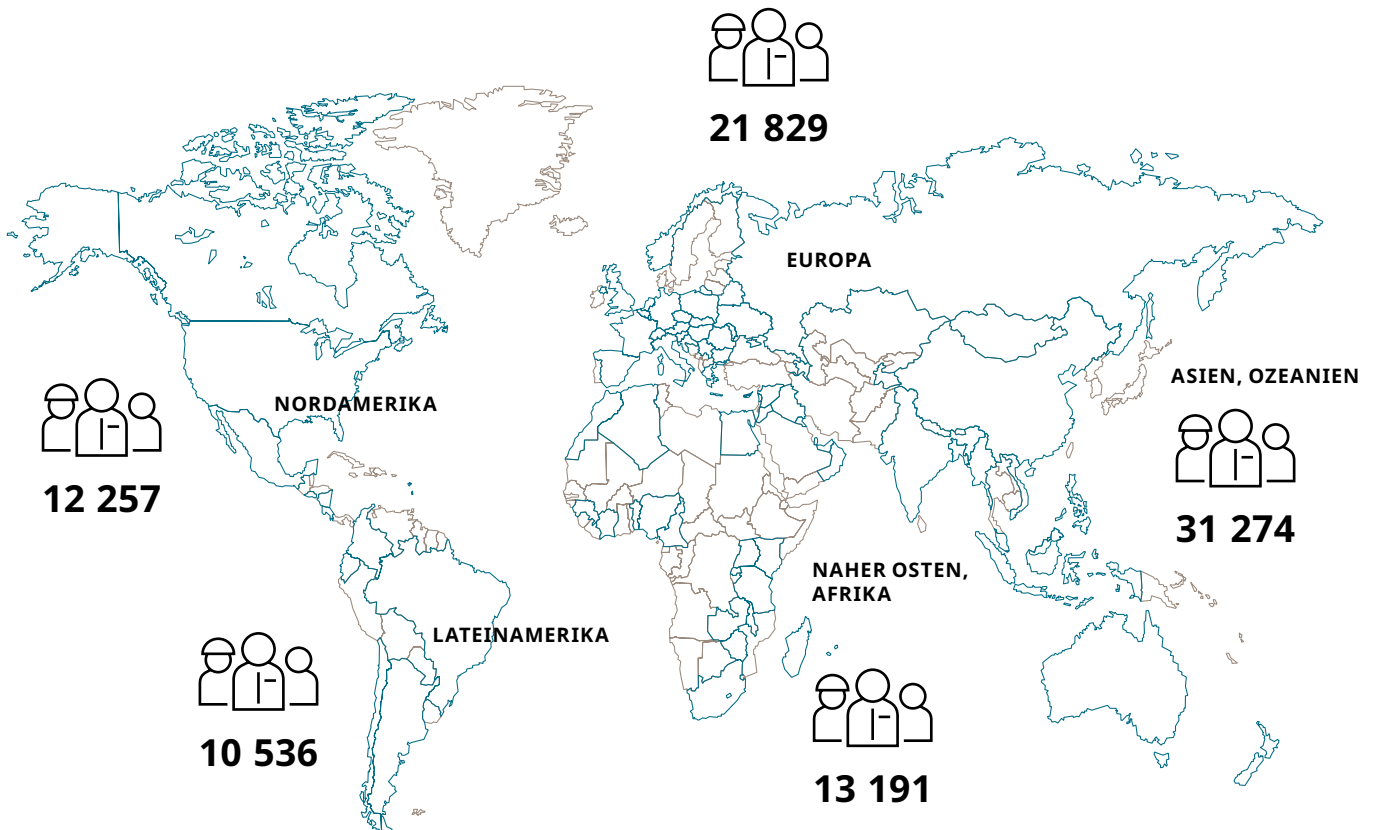


Konsolidierte Kennzahlen für Transportbeton 2016

	2016
Transportbetonwerke	1 410
Absatz von Transportbeton in Mio. m³	55,0
Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF	5 424
Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF	98
Mitarbeitende¹	21 257

¹ Beinhaltet alle weiteren Baustoffe und Serviceleistungen.

Globale Präsenz von LafargeHolcim





NETTOVERKAUFSERTRAG IN CHF MILLIONEN

8 226 Asien, Ozeanien
7 023 Europa
2 773 Lateinamerika
3 900 Naher Osten, Afrika
5 584 Nordamerika

BEREINIGTER BETRIEBLICHER EBITDA IN CHF MILLIONEN

1 530 Asien, Ozeanien
1 329 Europa
885 Lateinamerika
1 196 Naher Osten, Afrika
1 329 Nordamerika

LEGENDE

 Präsenz von LafargeHolcim
 Mitarbeitende nach Region

UNSERE STRATEGIE

LAFARGEHOLCIM HAT VERSCHIEDENE STRATEGISCHE PRIORITÄTEN FESTGELEGT, UM WACHSTUM ZU GENERIEREN, DIE RENDITEN ZU MAXIMIEREN UND EINEN NACHHALTIGEN WERT FÜR ALL UNSERE ANSPRUCHSGRUPPEN ZU SCHAFFEN. IM JAHR 2016 HABEN WIR IN JEDEM DIESER BEREICHE DEUTLICHE FORTSCHRITTE ERZIELT.

STRATEGIE

Seite 18

EINE STRATEGIE ZUR ANKURBELUNG DER AKTIONÄRSRENDITE

Seite 20



COMMERCIAL TRANSFORMATION

STRATEGISCHE SÄULE

Wir wollen für unsere Kunden der bevorzugte Partner sein, indem wir ihre Bedürfnisse antizipieren und mit ihnen zusammen Lösungen für die Zukunft entwickeln. Dadurch können Differenzierung und Wachstum weiter gefördert und Mehrwert geschaffen werden.

FALLSTUDIE #3

Trautes Heim, Glück allein

Eigenheimerbauer verwirklichen ihre Träume

Seite 34

FALLSTUDIE #4

Eine solide Partnerschaft

In jeder Phase zusammenarbeiten

Seite 40



ASSET-LIGHT-ANSATZ

STRATEGISCHE SÄULE

Wir werden unser aktuelles Produktionsnetzwerk optimieren, indem wir unsere industrielle Präsenz besser nutzen, unsere Investitionsausgaben senken und nach neuen Wachstumsmöglichkeiten mit geringerer Kapitalintensität suchen.

FALLSTUDIE #2

Eine Win-Win-Allianz

So lässt man Vermögenswerte für sich arbeiten

Seite 28



KOSTEN-FÜHRERSCHAFT

STRATEGISCHE SÄULE

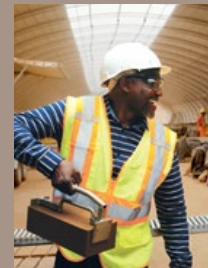
Wir werden mittels Skaleneffekten und Best Practices weiterhin ein systematisches und strenges Kostenmanagement betreiben.

FALLSTUDIE #1

Einfallstreue fördern

Kosten reduzieren durch Flexibilität bei den Brennstoffen

Seite 22



NACHHALTIGKEIT

STRATEGISCHE SÄULE

Wir wollen unser Unternehmen auf nachhaltige Weise führen, um unseren ökologischen Fußabdruck zu begrenzen und die Lebensqualität unserer Anspruchsgruppen zu verbessern. Zudem wollen wir uns abheben, indem wir eine führende Rolle einnehmen, um der wachsenden Nachfrage nach nachhaltigen Lösungen zu entsprechen.

FALLSTUDIE #5

Stein um Stein

Das Rezept für erschwinglichen Wohnraum und Umweltschutz in Malawi

Seite 46

STRATEGIE

Schätzungen zufolge wurden 2015 weltweit USD 10 000 Milliarden für Bauprojekte ausgegeben. Diese Zahl dürfte durch den anhaltenden Bevölkerungsanstieg, das Wirtschaftswachstum und die Urbanisierung noch weiter ansteigen. Es wird erwartet, dass die Bevölkerung in urbanen Gegenden in den nächsten 15 Jahren um 2,5 Milliarden ansteigen wird. Bis 2030 werden über 80 Prozent des globalen Konsums in städtischen Gebieten erfolgen.

Der Bau dieser Städte, die dichter und nachhaltiger sein müssen, und die Bereitstellung der Infrastruktur, die erforderlich sein wird, um diese Städte zu vernetzen und funktionsfähig zu machen, stellt für LafargeHolcim eine hervorragende Gelegenheit dar. Das Unternehmen ist nämlich optimal positioniert, um die Herausforderungen der Urbanisierung zu meistern.

Zusätzlich zu diesen Tendenzen bricht für die Bauindustrie eine Phase der Veränderung an, die geprägt ist durch ein dynamischeres Umfeld. Dies äussert sich an einem gesteigerten Bedarf an nachhaltigen Lösungen, einem verstärkten Einfluss durch digitale Technologien und einer breiteren Palette an baulichen Lösungen, insbesondere in Bezug auf erschwinglichen Wohnraum.

UNÜBERTROFFENE STÄRKEN

LafargeHolcim ist durch eine Kombination an Stärken, die in unserer Branche unübertroffen sind, besonders gut positioniert, um von den sich ergebenden Möglichkeiten zu profitieren. Wir verfügen über:

- **einen globalen Fussabdruck mit führenden Positionen in der grossen Mehrheit unserer Märkte. Wir sind der Marktführer in einem Drittel der Länder, in denen wir operativ sind; und wir befinden uns gar in den Top 3 in 80 Prozent dieser Länder.**
- **ein ausgeglichenes und gut diversifiziertes Portfolio, das erheblichen Spielraum für Wachstum in Schwellenmärkten (52 Prozent des Nettoumsatzes im Jahr 2016) sowie Erholungspotenzial in reifen Märkten (48 Prozent des Nettoumsatzes im Jahr 2016) bereithält.**
- **ein Geschäftsportfolio, das in dicht bevölkerten Gebieten positioniert und geografisch gut aufgestellt ist, um vom globalen Urbanisierungstrend profitieren zu können.**
- **branchenführende Produktinnovationsfähigkeiten, durch die wir die sich verändernden Kundenbedürfnisse antizipieren und erfüllen können. Wir verfügen über rund 2 000 erteilte Patente oder Patentanmeldungen für hochmoderne Bautechnologien.**
- **einen globalen Pool an hoch talentierten, erfahrenen und motivierten Mitarbeitenden mit verschiedenen Hintergründen.**

VIER STRATEGISCHE SÄULEN FÜR HÖHERE RENDITEN UND MEHR WACHSTUM

LafargeHolcim hat eine Strategie entwickelt, welche die Führungsposition des Unternehmens in der Baubranche weiter verstärkt und den Konzern als bevorzugten Partner unserer Kunden etabliert. Indem wir von Anfang an in die Projektplanung involviert werden, unterstützen wir unsere Kunden dabei, die Herausforderungen der Urbanisierung und der Nachhaltigkeit zu meistern.

Durch die erstklassigen Innovationsfähigkeiten und ganzheitlichen Produktionsmöglichkeiten kann LafargeHolcim ein umfassendes Angebot an innovativen und nachhaltigen Lösungen für eine breite Palette an Projekten anbieten – von einstöckigen Einfamilienhäusern bis zu komplexen gross angelegten Infrastrukturprojekten.

Unsere Strategie basiert auf vier Säulen: Kostenführerschaft, Asset-Light-Ansatz, Commercial Transformation und Nachhaltigkeit.

- **Kostenführerschaft** (Seite 22) und ein **Asset-Light-Ansatz** (Seite 28) sind zwei entscheidende Faktoren, mit denen das Unternehmen im Rahmen eines disziplinierten Kostenmanagements und der Kapitalallokation den Gewinn steigern kann.
- Durch die Bereiche **Commercial Transformation** (Seite 34 und 40) und **Nachhaltigkeit** (Seite 46) wird sich LafargeHolcim differenzieren können. Wir möchten die Bedürfnisse

unserer Kunden antizipieren sowie uns frühzeitig mit ihren Herausforderungen befassen. Unsere Lösungen sowie die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen, sollen uns dabei helfen, die Nachhaltigkeit zu fördern. Durch das Ziel, den Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen zu erhöhen sowie neue und weniger kapitalintensive Wachstumsmöglichkeiten zu eröffnen, werden wir durch Differenzierung das Wachstum ankurbeln und die Renditen steigern.

EINE STRATEGIE, DIE DURCH WICHTIGE WEGBEREITER UNTERSTÜTZT WIRD:

- **Gesundheit und Sicherheit:** Wir kümmern uns um das Wohlergehen und die Sicherheit unserer Mitarbeitenden, unserer Auftraggeber und der lokalen Gemeinschaften, mit denen wir jeden Tag zu tun haben.
- **Mitarbeitende:** Wir setzen uns dafür ein, unsere Mitarbeitenden in die verschiedenen Prozesse einzubeziehen, zu motivieren und weiterzuentwickeln, indem wir vielfältige und internationale Karrierewege bieten. Wir sind der Meinung, dass die Mitarbeitenden hauptsächlich für den Erfolg und die Wertschöpfung, die das Unternehmen für seine Anspruchsgruppen schafft, verantwortlich sind.
- **Digital:** Die Entwicklung und Umsetzung digitaler Lösungen fördert die Innovation und Vernetzung und stellt bessere Lösungen für mehr Kunden an mehr Standorten bereit – dies ist eine entscheidende Komponente zukünftigen Erfolgs.

EINE STRATEGIE ZUR ANKURBELUNG DER AKTIONÄRSRENDITE

Wir bei LafargeHolcim sind entschlossen, für die Aktionäre einen Mehrwert zu schaffen. Wir haben mittelfristige Ziele festgelegt, die sich konzentrieren auf: die Maximierung des freien Cashflows, die Generierung profitablen Wachstums, die Förderung strikter Disziplin bei der Kapitalallokation sowie die Schaffung eines nachhaltigen Werts für unsere Aktionäre.

ZIELE¹ FÜR 2018

- Wir werden 2018 einen betrieblichen Free Cashflow zwischen CHF 2,8 und 3,3 Milliarden oder CHF 5,00 je Aktie erwirtschaften.
- Wir werden die Kapitalausgaben 2018 unterhalb von CHF 2 Milliarden halten.
- Wir werden 2018 einen betrieblichen EBITDA von CHF 7 Milliarden generieren.
- Wir werden unsere Rentabilität des eingesetzten Kapitals durch betriebliche Verbesserungen bis 2018 um 300 Basispunkte im Vergleich zu 2015 erhöhen.
- Wir sind entschlossen, ein solides Investment-Grade-Rating aufrechtzuerhalten und, in Einklang mit dieser Zielsetzung, über eine attraktive Dividendenpolitik und ein Aktienrückkaufprogramm den Aktionären Liquidität zukommen zu lassen. Im Rahmen des Rückkaufprogramms werden im Laufe der nächsten zwei Jahre Aktien im Wert von bis zu CHF 1 Milliarde zurückgekauft. Zudem besteht ein Potenzial für eine Sonderdividende.

¹Bei den Zielen wird vom derzeitigen Rahmen ausgegangen, angepasst auf das gesamte Veräusserungsprogramm von CHF 5,0 Milliarden und währungsbereinigt mit Stand 1. November 2016.

Die Gruppe ist auf Kurs und kann auf der Dynamik beim Gewinn und beim Cashflow-Wachstum im Jahr 2016 aufbauen. Wir bestätigen unsere Entschlossenheit zu einem soliden Investment-Grade-Rating. Unser Wachstumspotenzial – das von unserem einzigartigen Portfolio, unserer operativen Leverage, unserer Fähigkeit zur Produktdifferenzierung sowie der Optimierung unserer Kostenbasis profitiert – unterstützt unsere Ziele für 2018. Das Ergebnis für die Aktionäre ist, dass wir im Rahmen unserer strikten Disziplin bei der Kapitalallokation erhebliche Cash-Erträge erzielen werden.



**KHALED GHAREIB, BETRIEBSDIREKTOR
VON LAFARGE CEMENT EGYPT**

KOSTEN- FÜHRERSCHAFT

WIR WERDEN MITTELS SKALENEFFEKTEN UND BEST PRACTICES WEITERHIN EIN SYSTEMATISCHES UND STRENGES KOSTENMANAGEMENT BETREIBEN.

- Durch die Nutzung von Synergien konnte ein erhebliches Kostensparpotenzial ermittelt werden.
- Kostenexzellenz gehört zur DNA unserer Organisation und ist unverzichtbar, um in unserer Branche erfolgreich zu sein.
- Durch eine ergebnisorientierte Organisation werden wir alle verfügbaren Hebel in Bewegung setzen, um unsere Kosten unter Kontrolle zu halten und zu senken.

ZIELE

- Wir werden bis Ende 2017 – früher als geplant – normalisierte Synergien von mehr als CHF 1 Milliarde erreichen.
- Wir werden die Kompetenzen, Best Practices und Skaleneffekte in allen Ländern nutzen, in denen wir tätig sind.
- Wir werden uns auf sämtliche Kostenhebel konzentrieren, einschliesslich Optimierung des Brennstoffmix und der Energieeffizienz, um das Problem steigender Energiepreise anzugehen.

Unsere Synergieziele für 2016 wurden übertroffen und haben sich deutlich in unserem Gewinn niedergeschlagen. Der Grund dafür liegt in unserem systematischen Ansatz, mit der Integration verbundene Kosteneinsparungen unternehmensweit zu identifizieren, sowie in der vollständigen Mobilisierung unserer Teams, um diese Ziele zu erreichen.

Eine disziplinierte Kostenkontrolle zu bewahren, ist ein entscheidendes Element unserer Strategie. Durch die Arbeit, die in Synergien investiert wurde, konnten wir bei der Kostenreduktion neue Wege gehen. Wir haben neue Möglichkeiten beispielsweise in den Bereichen Vertriebs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten sowie industrielle Fixkosten eröffnet und haben neben einem Fokus auf Beschaffung und Logistik auch variable Kosten gesenkt. Zusätzlich zu den laufenden Kostenplänen wurden Initiativen in der Höhe von insgesamt CHF 200 Millionen identifiziert, die sich positiv auf unser EBITDA-Ziel für 2018 auswirken werden.

Darüber hinaus werden wir zwecks Optimierungen und Kostenreduktionen weiterhin sämtliche Kostenkategorien rigoros überprüfen.

STRIKTES KOSTENMANAGEMENT

Da wir die Fähigkeiten und das Know-how der besten Experten in der Branche kombinieren, können wir unsere Kosten reduzieren und überall auf der Welt effizient arbeiten. Flexibilität, Agilität, internes und externes Benchmarking und betriebsnahes Wissen sind entscheidende Erfolgsfaktoren, um die Kostenführerschaft zu fördern.

Beispielsweise machten wir im Bereich Treibstoff- und Energiekosten Fortschritte, indem wir 2016 in verschiedenen Ländern, in denen Petrolkoks noch nicht eingesetzt wurde, eine rasche und effiziente Umstellung von Kohle auf Petrolkoks bewirken konnten. Dies wurde ermöglicht, indem Experten für die globale Beschaffung schnell mobilisiert wurden und eng mit lokalen Teams zusammengearbeitet haben.

Im Jahr 2017, für das wir mit einem Anstieg der Energiepreise um ca. 10 Prozent rechnen, werden die Optimierung des Brennstoffmix und der Energieeffizienz sowie die Verwendung alternativer Brennstoffe ein entscheidender Schwerpunkt zur Senkung der Energiekosten.

EINFALLSREICHTUM FÖRDERN

Kosten reduzieren durch Flexibilität bei den Brennstoffen



In den vergangenen Jahren entwickelte und realisierte das Werk in Sokhna, Ägypten, einen innovativen Wandel hin zur drastischen Reduktion seiner Energiekosten. Die dabei gemachten Erfahrungen bereiteten das Werksteam darauf vor, die unabwendbaren zukünftigen Kostensprünge bei den Brennstoffen abzufedern. „Wir haben unsere Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber Kostensprüngen erhöht“, sagt Khaled Ghareib, Betriebsdirektor von Lafarge Cement Egypt.



Khaled Ghareib und seine Kollegen beim Sokhna-Werk.



CHF 60
Millionen

Einsparungen bei
Brennstoffkosten

EINE UMSTELLUNG MIT MODELLCHARAKTER

Brennstoffe sind ein entscheidender Kostentreiber in der energieintensiven Zementindustrie. Sie stellen rund 14 Prozent der Gesamtkosten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die Kostenkontrolle von entscheidender Bedeutung.

Seit dem Arabischen Frühling im Jahr 2011 ist Erdgas ein knappes und damit erheblich teureres Gut geworden. In der Folge begann das Werksmanagement damit, sich nach alternativen Brennstoffquellen umzusehen.

Da erwiesen sich die Preise für geringwertigere Festbrennstoffe als attraktiv. Allerdings stellte sich die Frage, wie diese am besten verwertet werden können. Im Jahr 2014 startete das Team in Ägypten ein Projekt, um einen erheblichen Anteil am benötigten Brennstoffmix auf Petrolkoks umzustellen. Petrolkoks fällt bei der Raffination von Rohöl als Nebenprodukt an.

Mit dem Asset-Light-Gedanken im Hinterkopf beschloss das Managementteam daraufhin, eine der acht Zementmühlen so umzubauen, dass Petrolkoks verarbeitet werden kann. Durch die Umrüstung dieser bereits bestehenden Anlage könnten gegenüber dem Bau eines neuen Werks rund 30 Millionen CHF eingespart werden, so die Einschätzung. Die Umsetzung des Projekts selbst jedoch erwies sich als Herausforderung: Für einen Umbau dieser Art lagen keinerlei Erfahrungswerte vor, und man betrat diesbezüglich absolutes Neuland.

„Der Konzern hiess unser Vorhaben gut und setzte viel Vertrauen in uns, dass wir durch Zusammenarbeit eine Lösung entwickeln würden“, sagt Ghareib. „Wenn der Mensch fest an etwas glaubt, dann findet er Wege, es zu realisieren. In Zusammenarbeit mit den regionalen Teams von Cement Industrial Performance, Projektmanagement und technisches Management fanden wir eine Möglichkeit, das Projekt zu verwirklichen“, so Ghareib weiter. Im Mai 2014 war der Umbau der Mühle abgeschlossen.

DIE OPTIMALE PRODUKTIONSLEISTUNG ERZIELEN

Im Jahr 2016 stand das Team allerdings erneut vor einem Problem: Die Produktivität des umgebauten Werks musste verbessert werden. Auch in diesem Fall gelang es dem Team dank seiner kollektiven Expertise, die Anlage optimal einzurichten, und so die Produktivität von unter 40 Tonnen pro Stunde auf über 80 Tonnen pro Stunde zu verdoppeln. Der im Brennstoffmix enthaltende Anteil des Petrolkoks liess sich dadurch deutlich erhöhen und sie konnten von den günstigen Preisen dieses neuen Brennstoffs profitieren.



Es ist geplant, beim Sokhna-Werk den Anteil an Alternativbrennstoffen bis 2017 um 20 Prozent zu erhöhen.

KHALED GHAREIB

„Der Konzern hiess unser Vorhaben gut und setzte viel Vertrauen in uns, dass wir durch Zusammenarbeit eine Lösung entwickeln würden.“



EINE INITIATIVE ZUR
SENKUNG DER ENERGIEKOSTEN

Das Projekt in Ägypten war Teil der Initiative zur Optimierung des Brennstoffmix (Fuel Mix Optimization Initiative, FMOI). Die im Frühjahr 2016 gestartete globale Initiative FMOI verkörpert die Prioritäten der Gruppe, die Innovation zu fördern, Entscheidungen nach dem Asset-Light-Ansatz zu treffen und die Nachhaltigkeit voranzubringen. Bei der Optimierung des Brennstoffmix geht es uns daher nicht nur um die Reduktion der Kosten, sondern auch um die Verbesserung der Produktqualität und die Senkung der Emissionen. Natürlich wird aber je nach Standortgegebenheiten und externen Umständen die Optimierung des Brennstoffmix unterschiedliche Gestalt annehmen.

FMOI ist eine Gemeinschaftsinitiative, in der das geballte Know-how der Bereiche Sustainable Development, Geocycle, CIP (Cement Industrial Performance) und Procurement zum Tragen kommen. Unter Verwendung des gesammelten interdisziplinären Experten-Know-hows wird gerade eine globale Wissensbibliothek zum Thema Brennstoffmix-Optimierung aufgebaut, derer sich die verschiedenen Werke bei Bedarf bedienen können.



Petrolkoks, ein Nebenprodukt der Ölraffination, wird bei der Zementherstellung als Brennstoff verwendet.

„Am Tag der geplanten Einweihung der vollständig optimierten Mühle war ich zusammen mit dem gesamten Werksmanagementteam vor Ort. Wir befanden uns in der Steuerzentrale und wollten die Anlage in Betrieb nehmen, aber die Dinge liefen nicht wie geplant“, sagt Ghareib. Da die Werkarbeiter rund um die Uhr arbeiten mussten, um die Anlage zu starten, wurde den Teams vorgeschlagen, sich in Schichten schlafen zu legen. „Aber niemand ging schlafen“, erinnert sich Ghareib. „Als wir die Anlage schliesslich 36 Stunden später vollständig in Betrieb genommen hatten, war die gesamte Belegschaft anwesend. Niemand wollte diesen Augenblick verpassen, in dem alle unsere Bemühungen endlich Früchte trugen.“

FLEXIBEL UND AGIL BLEIBEN

Die Auswirkungen auf die Werkskosten waren beträchtlich. „In zwei Jahren sind wir von null auf 80 Prozent Petrolkoks gekommen. Dank unserer Agilität konnten wir von einem Brennstoff zu einem anderen wechseln und damit von niedrigeren Kosten profitieren“, merkt Ghareib an. Im Ergebnis sind die Brennstoffkosten des Werks im Jahr 2016 gegenüber 2015 um 60 Millionen CHF zurückgegangen.

Die beim Wechsel der Brennstoffquellen gemachten Erfahrungen hat das Team bestens auf ähnliche Projekte vorbereitet, die noch auf uns zukommen werden. „Der Markt zeichnet sich dadurch aus, dass er ständig in Bewegung ist“, sagt Ghareib. „Wir müssen uns wappnen für den Moment, wenn sich eine Möglichkeit bietet.“

Was steht als Nächstes an? Ghareib sagt: „Nächstes Jahr geht es darum, auf 20 Prozent alternative Brennstoffe – basierend auf aufbereiteten Abfallmaterialien – umzurüsten. Das Team ist bereit.“



YELENA SANTIAGO, LAFARGEHOLCIM
OMAR UND DARIO MARTINEZ, INCA CONCRETOS

ASSET-LIGHT-ANSATZ

WIR WERDEN UNSER PRODUKTIONSNETZWERK OPTIMIEREN, INDEM WIR UNSERE INDUSTRIELLE PRÄSENZ BESSER NUTZEN, UNSERE INVESTITIONSAUSGABEN SENKEN UND NACH NEUEN WACHSTUMSMÖGLICHKEITEN MIT GERINGERER KAPITALINTENSITÄT SUCHEN.

- Die Optimierung unseres Produktionsnetzwerks führt zu geringeren Investitionsausgaben und unterstützt gleichzeitig das Wachstum unseres Unternehmens.
- Beim zukünftigen Wachstum werden wir uns zudem auf wenig kapitalintensive Geschäftsmodelle konzentrieren, durch die wir noch tiefer in die Wertschöpfungskette vordringen können.
- Unser Expansionsprogramm wird durch operative Exzellenz und Asset-Light-Modelle angekurbelt.

ZIELE

- Seit 2015 haben wir unsere Investitionsausgaben begrenzt. Für 2016 bis 2017 ist unser Ziel, insgesamt weniger als CHF 3,5 Milliarden zu investieren.
- Anschliessend streben wir Investitionen von weniger als CHF 2 Milliarden pro Jahr an.

LafargeHolcim ist in einer traditionell kapitalintensiven Branche tätig. Dank unserer globalen Präsenz mit bereits bestehenden Kapazitäten sowie unseres Know-hows in der vorbeugenden Wartung und im Bereich Kapazitätsoptimierung befinden wir uns in einer ausgezeichneten Ausgangslage, um eine schlanke Investitionsstrategie zu verfolgen, mit der wir unsere Investitionen erheblich verringern können, ohne dabei unsere Wachstumsfähigkeit zu beeinträchtigen.

Durch Optimierung unseres Produktionsnetzwerks können wir bereits bestehende oder sich entwickelnde Kapazitäten ausschöpfen. Wir sind auf Kurs, um unser Investitionsziel für 2016-17 von insgesamt weniger als CHF 3,5 Milliarden und ab 2018 von weniger als CHF 2 Milliarden jährlich zu erreichen.

FOKUS AUF OPTIMIERUNG

Wir optimieren aktiv unser Produktionsnetzwerk und fördern im gesamten Unternehmen einen Asset-Light-Ansatz. Wir lagern unser Flottenmanagement wenn immer möglich aus und entwickeln alternative Logistikangebote, um die Investitionen zu senken. Die Beseitigung von systematischen Engpässen sowie betriebliche Verbesserungen in unseren Werken ziehen ebenfalls erhebliche Vorteile nach sich.

Durch den wirksamen Einsatz unserer globalen Handelsplattform können wir einige Märkte bedienen, ohne dass wir in lokale Klinkerkapazitäten investieren müssen.

Im Rahmen unseres Asset-Light-Ansatzes konzentrieren wir uns auch auf die Optimierung zukünftigen Wachstums sowie die Entwicklung innovativer und weniger kapitalintensiver Geschäftsmodelle. Beispielsweise führen wir in den Transportbeton- und Einzelhandelssegmenten Franchisemodelle ein, durch die wir Kunden auf eine differenzierte Weise erreichen und gleichzeitig die Investitionsausgaben niedrig halten können.

EINE WIN-WIN-ALLIANZ

So lässt man Vermögenswerte für sich arbeiten



„Durch das Allied Partner Netzwerk können wir zusammen die besten Betonproduzenten dieses Landes werden“, erklärt Omar Martinez, Betriebsleiter von Inca Concretos in Coahuila, Mexiko. LafargeHolcim stösst ins selbe Horn und teilt die Ambition dieser Allianz. Yelena Santiago, Leiterin strategisches Marketing für das Industriesegment von LafargeHolcim in Mexiko, sagt über die Partnerschaft: „Wir stehen voll und ganz hinter den Wachstumsplänen des Netzwerks und hoffen fest auf dessen Erfolg.“

YELENA SANTIAGO, LEITERIN STRATEGISCHES MARKETING,
INDUSTRIESEGMEN T VON LAFARGEHOLCIM IN MEXIKO

„Die schiere Grösse von LafargeHolcim in Kombination mit dem Allied Partner Netzwerk bedeutet, dass das Ganze in diesem Fall tatsächlich viel mehr ist als die Summe seiner Teile.“



Bis 2018

Inca Concretos plant, die Anzahl der Werke auf 10 zu erhöhen

MARKTZUGANG OHNE RISIKO

In den letzten Jahren hat LafargeHolcim in Mexiko insgesamt 50 Transportbetonwerke veräussert und liess gleichzeitig eine fruchtbare Beziehung zu den neuen Eigentümern entstehen. Diese seit 2012 verfolgte Strategie hat die anfänglich in sie gesetzten Erwartungen übertroffen. Denn durch das neu geschaffene *Allied Partner* Netzwerk wurde das Markenbewusstsein für LafargeHolcim in Märkten gehoben, zu denen wir auf anderem Weg keinen Zugang gehabt hätten. Dies stärkt unsere Marktposition, ohne dabei einen grösseren Kapitaleaufwand zu verursachen. Ausserdem konnte LafargeHolcim dadurch seine Aktivitäten im Bereich Transportbeton neu bewerten und wesentlich verbessern. Yelena Santiago sagt über die Beziehung zum Netzwerk: „Auf der einen Seite stellen wir den Standort, die Arbeitskräfte und unsere technischen Dienste zur Verfügung. Auf der anderen Seite werden wir dabei unterstützt, unser Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, damit wir die Bedürfnisse unserer Kunden künftig noch besser abdecken können.“

Das Allied Partner Netzwerk – Ende 2016 waren es bereits 24 Unternehmen – betreiben insgesamt 60 Betonwerke. Gemeinsam mit den 40 bestehenden Anlagen von LafargeHolcim bilden sie in Mexiko ein Netzwerk aus 100 Transportbetonwerken.

TEILEN KOMMT ALLEN ZUGUTE

Inca Concretos ist seit seiner Gründung im Jahr 2004 Kunde von LafargeHolcim. Omar Martinez erzählt, wie dieses Unternehmen zum Allied Partner Netzwerk gestossen ist: „2012 haben wir einen Wachstumsplan festgelegt, der bis 2018 eine Erweiterung auf zehn Betonwerke vorsah. Da wir zu diesem Zeitpunkt gerade erst dabei waren, unser drittes Werk zu eröffnen, war unser Vorhaben sehr ehrgeizig. 2013 kam LafargeHolcim auf uns zu und erzählte uns von den Verkaufsplänen für ihre eigenen Werke und vom Allied Partner Netzwerk. Das Timing hätte besser nicht sein können. Wir arbeiteten damals bereits an einer wachstumsfördernden Umstrukturierung – da kam uns diese Chance, enger mit LafargeHolcim zusammenzuarbeiten, äusserst gelegen. Wir waren begeistert vom Potenzial dieser Zusammenarbeit.“

Inca Concretos übernahm schliesslich vier Transportbetonwerke von LafargeHolcim. Das Unternehmen besteht derzeit also aus sieben Werken und ist damit auf gutem Weg, seine Wachstumsziele bis 2018 (zehn Werke hauptsächlich im nördlichen Teil des Landes) zu erreichen. Durch die Mitgliedschaft im Allied Partner Netzwerk hat sich die Beziehung zwischen Inca Concretos und LafargeHolcim gefestigt. Martinez meint dazu: „Unsere Geschäftsbeziehung hat sich deutlich verbessert. Beide Seiten sind entschlossen, zusammenzuhalten und den Austausch untereinander zu fördern. Das Vertrauen ist deutlich gestiegen.“



Omar Martinez und Yelena Santiago beim Hauptsitz von Inca Concretos und das Transportbetonwerk in Saltillo.



Muster zum Testen der mechanischen Belastbarkeit von Beton.



Inca Concretos betreibt sieben Transportbetonwerke in Mexiko.



Dario Martinez gründete Inca Concretos im Jahr 2014.

DARIO MARTINEZ, CEO VON INCA CONCRETOS

„Wir sind überzeugt, dass wir unsere Präsenz auch auf andere Märkte ausdehnen können. LafargeHolcim hat die Grösse, die dazu notwendig ist, und wir hoffen auf technische Unterstützung, um ein noch besserer Zulieferer zu werden.“



60 Werke

werden durch
Allied Partners
in Mexiko
betrieben

Die Mitgliedschaft im Allied Partner Netzwerk heisst konkret: LafargeHolcim bietet unter anderem technische Unterstützung, IT-Systeme, Training, einen Purchasing Club sowie Zugang zu detaillierten Marktdaten. Yelena Santiago hierzu: „Die schiere Grösse von LafargeHolcim in Kombination mit dem Allied Partner Netzwerk bedeutet, dass das Ganze in diesem Fall tatsächlich viel mehr ist als die Summe seiner Teile.“ Durch die gemeinsame Nutzung von technischem Know-how und IT-Systemen über die Standorte hinweg erzielen alle Beteiligten erhebliche Kosteneinsparungen. Der Purchasing Club erlaubt es LafargeHolcim, aus einer Position der Stärke heraus günstigere Konditionen auszuhandeln, angefangen bei Versicherungen bis hin zum Einkauf diverser Ausrüstungsgegenstände. Dies ist ein Vorteil, der allen Beteiligten zugutekommt. Da LafargeHolcim auch Zugang zu wertvollen Marktdaten wie Baubewilligungen, zu finanziellen und wirtschaftlichen Indikatoren sowie zu Verkaufskontakten gewährt, ist das Unternehmen innerhalb des Netzwerks sehr viel mehr als ein einfacher Zulieferer.

2016 implementierte LafargeHolcim zudem ein Zertifizierungsverfahren, das allen bestehenden und zukünftigen Allied Partners eine Zertifizierung durch Dritte als Qualitätshersteller von Transportbeton ermöglicht (*Certification for Quality Ready-Mix Production*). Dieses Zertifizierungsverfahren beinhaltet auch Schulungen und eine verbesserte Qualitätssicherung. Im Gegenzug bietet LafargeHolcim Markenunterstützung, Zugang zu Spezialprodukten sowie allgemeinen Support. Inca Concretos erhielt 2016 die Zertifizierung für sein erstes Werk und plant für 2017, die restlichen Anlagen folgen zu lassen. Omar Martinez hierzu: „Das Zertifizierungsverfahren hat uns eine neue Arbeitsweise aufgezeigt. Diese wirkt sich nicht nur positiv auf die Qualität, sondern auf unsere gesamte Unternehmensstruktur aus. Das Verfahren hat dazu geführt, dass heute alle unsere Mitarbeitenden Qualität und Kundenservice im Fokus haben. Ich bin davon überzeugt, dass sich das auch absatzfördernd auswirken wird!“

PARTNERSCHAFT AUF LANGE SICHT

Heute stammen rund 10 Prozent des in Mexiko produzierten Transportbetons von LafargeHolcim – die Allied Partners decken weitere 10 Prozent ab. Wie bereits erwähnt, hat Inca Concretos vor, bis 2018 auf zehn Werke zu wachsen und hat noch weiterführende Pläne: „Wir sind davon überzeugt, dass wir unsere Präsenz auch auf andere Märkte ausdehnen können. LafargeHolcim hat die Grösse, die dazu notwendig ist, und wir hoffen auf technische Unterstützung, um ein noch besserer Zulieferer zu werden“, sagt Dario Martinez, CEO von Inca Concretos.

Die Beziehung zu den Allied Partners bedeutet aber viel mehr als nur geschäftliche Zusammenarbeit. Der stetige Dialog hilft den Allied Partners, erfolgreicher zu sein, und liefert LafargeHolcim seinerseits wertvolle Einblicke in die lokalen Märkte. Über die Zukunft sagt Dario Martinez: „Zunächst gehe ich davon aus, dass unsere Partnerschaft weiter wachsen wird, wie das schon in den letzten drei Jahren der Fall war. Und ich denke, dass sich das Vertrauen immer mehr vertiefen wird. Für mich steht insgesamt fest: Das Netzwerk hat Loyalität geschaffen.“



HUB-BAUMARKT-KUNDIN
NIDA SANTA ROMANA

COMMERCIAL TRANSFORMATION

WIR WOLLEN FÜR UNSERE KUNDEN DER BEVORZUGTE PARTNER SEIN, INDEM WIR IHRE BEDÜRFNISSE ANTIZIPIEREN UND MIT IHNEN ZUSAMMEN LÖSUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT SCHAFFEN. DADURCH KÖNNEN DIFFERENZIERUNG UND WACHSTUM WEITER GEFÖRDERT UND MEHRWERT GESCHAFFEN WERDEN.

- Durch die Annäherung an unsere Kunden können wir ihre Bedürfnisse viel rascher, präziser und kreativer erfüllen.
- Unser Ziel ist es, ein führendes Unternehmen zu sein, das in der Baubranche als bevorzugter Partner anerkannt ist, unabhängig davon, ob es sich dabei um den Bau eines Eigenheims, eines Gewerbeobjekts oder um die Umsetzung eines grossangelegten Infrastrukturprojekts handelt.
- Wir werden unsere Grösse und unser Know-how dazu nutzen, um weiterhin Innovation zu betreiben, indem wir zusammen mit unseren Kunden Lösungen schaffen und langfristige Beziehungen pflegen.

ZIELE

- Wir werden unsere Wachstumsziele erreichen, indem wir unseren Kunden innovative und nachhaltige Lösungen bereitstellen und den vollen Mehrwert unserer differenzierten Produkte und Dienstleistungen in unserer Preisgestaltung berücksichtigen.

Commercial Excellence beginnt bei differenzierten Produkten und Dienstleistungen. Durch unsere branchenführende Kompetenz und unsere Ressourcen im F&E-Bereich gehen wir davon aus, dass wir unsere Position als führender Innovator in unserer Branche auch zukünftig wahrnehmen werden. Wir verfügen über eine umfassende Innovationspipeline und arbeiten an zahlreichen bedeutenden sowie einzigartigen Entwicklungen, wobei der Fokus auf nachhaltiges Bauen gelegt wird.

Damit wir uns erfolgreich differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können, intensivieren wir die Zusammenarbeit mit unseren Partnern. Dies ist insbesondere im Infrastrukturbereich relevant, wo wir Partnerschaften aufbauen, indem wir unsere Branchenkenntnisse, unseren Zugang zu innovativen Lösungen und unsere Kompetenzen für erstklassige Projektausführungen nutzen.

Da der Einzelhandel mehr als 60 Prozent unserer Volumen ausmacht, ist es für uns ebenso von zentraler Bedeutung, dass wir fähig sind, innovative Einzelhandelsmodelle zu fördern, unsere digitalen Lösungen und die Stärke unserer Marken wirksam einzusetzen, sowie die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen zu nutzen.

ERKENNEN VON DIFFERENZIERUNGSVORTEILEN

Die Vorteile, die sich durch unseren Fokus im Bereich Commercial Transformation ergeben, und durch die wir unsere Produkte und Dienstleistungen in einem umkämpften Markt von der Konkurrenz abheben können, treten in gesamten Unternehmen immer deutlicher zutage.

Im Einzelhandelsbereich bauen wir auf unserem bestehenden Wissen auf, um neue Modelle zu definieren. Dies wird verdeutlicht anhand unserer bis 2020 geplanten Transformation im Einzelhandelsbereich, die 30 bis 50 Länder betreffen wird. Wir bereiten ebenfalls den Weg für digitale Marktplätze: Unsere E-Commerce-Plattform für die Marke Disensa (www.disensa.com) wurde im Oktober 2016 in Ecuador lanciert. Weitere Länder werden mittels einer gemeinsamen Technologieplattform in den Echtbetrieb übergehen.

Im Segment für kleine und mittlere Gebäude erhöhen wir unsere Präsenz im Rahmen erschwinglicher Wohnbauprojekte, und widmen uns damit dem akuten Bedarf für erschwingliche Wohnbauprojekte in Asien, Ozeanien, im Nahen Osten und in Afrika sowie Lateinamerika. Es wird davon ausgegangen, dass weltweit vier Milliarden Menschen über keine angemessene Unterkunft verfügen.

Im Infrastrukturbereich haben wir zusammen mit externen Partnern ein integriertes Geschäftsmodell für den Strassenbau entwickelt, das in zahlreichen Ländern angewandt werden kann. In den vergangenen zwölf Monaten konnten wir die geplanten Projekte in diesem Segment um 25 Prozent erhöht, indem wir erhebliches zusätzliches Ertragspotenzial genutzt haben, auf das unsere Konkurrenten kaum zugreifen können.

Der Aufbau eines internationalen Key-Account-Managements in unserem wachsenden Spezialitätensegment ermöglicht es uns, mit den weltweit grössten Bauunternehmen zusammen zu arbeiten. Deren Anforderungen und Modelle unterscheiden sich deutlich von denen lokaler oder regionaler Akteure. Ein Beispiel ist unsere Partnerschaft mit dem chinesischen Unternehmen CCCC, die bereits Ergebnisse liefert, weil wir unter anderem vor Ort über Kundenbetreuer verfügen, die Mandarin sprechen.

TRAUTES HEIM, GLÜCK ALLEIN

Eigenheimerbauer verwirklichen ihre Träume



„Ich bin davon überzeugt, dass mein Haus viele Jahre lang stehen wird, denn ich habe es aus hochwertigen Materialien gebaut“, so Nida Santa Romana, Kundin bei der philippinischen Baumarktkette Helps U Build (HUB), die von LafargeHolcim ins Leben gerufen worden ist. Die HUB-Baumärkte bieten ihren Kunden mehr an als nur Zementsäcke: Heimeigentümer und Heimwerker werden dort beraten, erhalten ein breites Sortiment an Qualitätsprodukten zu vernünftigen Preisen und werden bei der Logistik unterstützt – es entsteht eine Partnerschaft mit einer vertrauenswürdigen Marke.



Der HUB-Mitarbeiter Michael Beltran berät Nida Santa Romana bezüglich Baumaterialien.



Nida Santa Romana hat ihr Haus mit Zement und anderen Materialien aus ihrem lokalen HUB-Markt gebaut.

UNSERE EINZELHANDELSSTRATEGIE

Das HUB-Franchisemodell auf den Philippinen veranschaulicht das Ziel von LafargeHolcim, durch den Ausbau seiner Präsenz auf dem Einzelhandelsmarkt näher an den Endkunden heranzurücken. Derzeit prüft die Gruppe verschiedene Einzelhandelskonzepte, um die optimale Lösung für jeden Markt zu finden, und erforscht auch bahnbrechende digitale Lösungen, um die Endkunden besser zu betreuen. Ziel ist es, bis 2020 in 30–50 Ländern erfolgreiche Einzelhandelsmodelle einzuführen.

DIE ZUGKRAFT DES BESSEREN ANGBOTS

Santa Romana steht kurz davor, ihr neu gebautes Haus zu vollenden und wohnt mit ihrer Familie sogar schon darin. Als sie zu bauen begann, kaufte sie Zement und andere Baumaterialien bei einem Konkurrenten von LafargeHolcim. In dieser Zeit lernte sie den Kundenbetreuer eines HUB-Marktes kennen, der ihr die Vorteile von LafargeHolcim-Produkten erklärte. „Mein Mann und ich arbeiten in der Elektrobranche“, so Santa Romana. „Wir wissen, wie wichtig es ist, hochwertige Produkte mit einer langen Lebensdauer zu verwenden.“ Santa Romana entschloss sich zu einem Probekauf von Zement und Stahlstäben in ihrem lokalen HUB-Markt in Tarlac.

Ihr Bauunternehmer probierte Wallright-Mauerzement von LafargeHolcim aus und war äusserst zufrieden, wie leicht er sich verarbeiten liess. Ausserdem zeigte er nach dem Trocknen keine Risse. Auch die Qualität der von HUB angebotenen Stahlstäbe überzeugte. Es war die Qualität, die Santa Romana in den HUB-Markt führte, aber endgültig überzeugt hat sie die hervorragende Beratung, die ihr dabei half, das Haus mit Baumaterialien aus dem Baumarkt fertigzustellen.

EIN FRANCHISEMODELL, BEI DEM ALLE GEWINNEN

LafargeHolcim begann 2015 offiziell mit dem Franchising von Einzelhandelsverkaufsstellen auf den Philippinen und betreibt inzwischen 22 Märkte in den wichtigsten Städten auf Luzon, der grössten und bevölkerungsreichsten Insel. Ed Pineda kaufte 2016 zwei HUB-Franchise-Märkte – jenen in Tarlac im April und den in Cabanatuan im Oktober. Pineda ist ein ehemaliger Bauunternehmer mit langjähriger Erfahrung in der Baubranche und er verfügt über ein grosses Netzwerk von Kontakten, die in den Gebieten Tarlac und Cabanatuan an staatlichen Projekten arbeiten. Er setzt auf zukünftiges Wachstum durch die Eröffnung von Franchise-Geschäften in Dagupan und Aurora, wo er ebenfalls über breite Netzwerke verfügt.



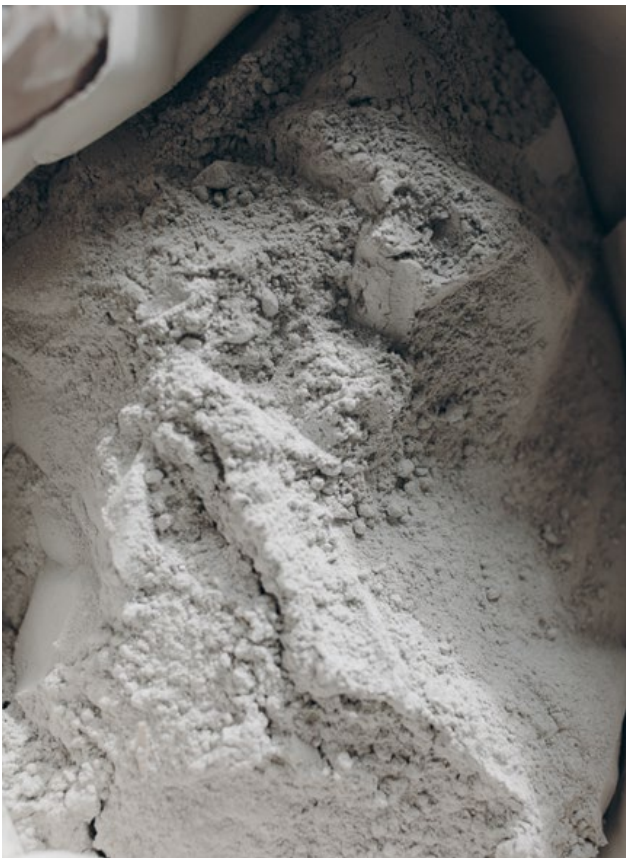
Ed Pineda, der den HUB-Markt in Tarlac City betreibt, hat 2016 zwei HUB-Lizenzen erworben und plant, zwei weitere Märkte zu eröffnen.

Da die meisten HUB-Märkte strategisch in Gebieten positioniert werden, in denen LafargeHolcim nicht der führende Zementanbieter ist, tragen Franchisenehmer wie Pineda dazu bei, den Marktanteil auszubauen, indem sie Kleinunternehmern und Heimeigentümern die Vorteile von LafargeHolcim-Produkten aufzeigen. Genau das ist geschehen, als Pinedas Kundenbetreuer das erste Mal mit Santa Romana zusammentraf. Da Pinedas Baumärkte zu einem Filialnetz gehören, die von HUBs Lieferantengruppe beliefert werden, kann Pineda günstige Preise anbieten und ein grösseres Gebiet abdecken als die meisten seiner Konkurrenten. Diese Vorteile kann er an seine Baukunden weitergeben, deren Baustellen sich über weite Gebiete erstrecken. Individuellen Eigenheimbesitzern wie Santa Romana bietet er praktische Kleinlieferungen an. „In unserer Branche gibt es einen starken Wettbewerb. Wir bieten einen hohen Qualitätsstandard, und unsere Mitarbeiter sind Experten für Baustoffe. Wir liefern, was der Kunde wünscht, und zwar am selben Tag“, so Pineda.

NIDA SANTA ROMANA, HUB-BAUMARKT-KUNDIN

„Alle Produkte, die ich gekauft habe, sind von guter Qualität. Sollte ich jemals ein weiteres Haus bauen, würde ich zweifelsfrei wieder Produkte von LafargeHolcim aus meinem lokalen HUB-Baumarkt verwenden.“

Oberputz von Holcim wird zur Korrektur von Oberflächenfehler und Unebenheiten von Betonwänden verwendet.



PÜNKTLICH UND IM BUDGETRAHMEN

Was gefiel Santa Romana an den Baustoffen, die sie in Pinedas HUB-Markt kaufte, am besten? „Das Personal war sehr hilfreich. Das machte den Einkauf angenehm und einfach.“ Da sie ein Budget einzuhalten hatte, wurden ihr die benötigten Baustoffe im Lauf eines Jahres in kleinen Mengen geliefert, sodass sie die Kontrolle über ihre Ausgaben behielt. Obwohl die Kleinlieferungen aus verschiedenen Produkten bestanden, war dies für ihren HUB-Markt kein Problem, da dieser über die logistischen Möglichkeiten verfügt.

Pinedas Kundenberater halfen Santa Romana bei der Planung der Lieferungen. Das war sehr praktisch für sie, weil sie einfach Material bestellen konnte, ohne sich um den Rest zu kümmern. Und weil der Baumarkt so nahe lag, konnte sie Material, das ihr Bauunternehmer oft kurzfristig brauchte, schnell beschaffen.

Santa Romana kann sich ruhig zurücklehnen im Wissen: „Alle Produkte, die ich gekauft habe, sind von guter Qualität.“ Ein neues Bauprojekt zu starten ist derzeit das Letzte, was sie im Sinn hat; trotzdem sagt sie: „Sollte ich jemals ein weiteres Haus bauen, würde ich zweifelsfrei wieder Produkte von LafargeHolcim aus meinem lokalen HUB-Baumarkt verwenden.“



Das Haus von Nida Santa Romana befindet sich kurz vor der Fertigstellung.



**22 HUB-
Baumärkte**
sind heute auf die
ganzen Philippinen
verteilt





JONATHAN PEASE, EIGENTÜMER VON
ROCK SOLID STABILIZATION AND RECLAMATION, INC.

EINE SOLIDE PARTNERSCHAFT

In jeder Phase zusammenarbeiten



„Seit bereits über einem Jahrzehnt arbeiten wir mit der Firma Rock Solid Stabilization and Reclamation zusammen. Das Unternehmen ist einer unserer besten Kunden“, sagt Tom Kiernan, Spezialist für geotechnische Produkte für die Region Mittlerer Westen bei LafargeHolcim in den USA. Die Partnerschaft mit Rock Solid bringt zum Ausdruck, wie sich LafargeHolcim von seinen Konkurrenten abhebt, nämlich indem Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden, die über den Verkauf von Baumaterialien hinausgehen.



Die Veränderung von Böden und die Verstärkung der Eigenschaften führen zu einer höheren Elastizität und Verschleissfestigkeit.

Jonathan Pease von Rock Solid und Tom Kiernan von LafargeHolcim am Einsatzort in Channahon, Illinois.



DIE STRASSE KENNENLERNEN

Strasseninfrastrukturen erfordern erhebliche Investitionen und bergen wirtschaftliche, umweltspezifische und gesellschaftliche Herausforderungen. Wie all seine anderen Kollegen, ist auch Tom Kiernan ein Experte auf seinem Gebiet. Er ist spezialisiert auf die Bereiche Bodenverfestigung und Full Depth Reclamation, also die Wiederherstellung von abgenutztem Asphaltbelag durch Recycling der bestehenden Strasse. Dabei hat er vollen Durchblick bei den technischen Aspekten des Verfahrens und nicht nur beim Absatz. Als Experte in diesem Bereich spricht Tom Kiernan dieselbe Sprache wie seine Kunden und ist in der Lage, die Produkte den tatsächlichen Bedürfnissen anzupassen.

In jedem Strassenprojekt zeigt sich schon früh die Notwendigkeit, den Boden vor Ort zu optimieren. Seit Jahrzehnten bietet LafargeHolcim Produkte an, die dabei helfen, den Boden zu verfestigen. Dabei waren es die partnerschaftlichen Beziehungen zu den Kunden, die die Entwicklung neuer Innovationen vorantrieben. Eine dieser Innovationen schuf die Grundlage für die Beziehung zu Rock Solid.

Rock Solid Stabilization and Reclamation Inc. nahm seine Tätigkeit im Bereich Bodenverfestigung vor etwas mehr als einem Jahrzehnt auf. Der Eigentümer Jonathan Pease erinnert sich, wie alles begann: „Im Jahr 2005 arbeitete ich gemeinsam mit meinem Vater in unserem Aushubunternehmen. Eines Tages erfuhr er von einer Live-Demonstration mit Chip Coulter von LafargeHolcim, der ein Verfestigungsverfahren mit Flugasche vorstellte.“ Flugasche der Klasse C – ein Nebenprodukt der Kohleverbrennung – ist eine Alternative zu Portlandzement und kann vor Ort zum Trocknen feuchter Böden verwendet werden. Dadurch kann ungeeigneter Baugrund für Strassen und andere Strukturen verfestigt werden. Flugasche ist eine kostengünstigere Alternative zu Zement und basiert zudem auf einem Material, das sonst auf der Müllhalde landen würde.

Eine Woche später bewarb sich Jonathan Pease um einen Auftrag für den Bau eines neuen Parkplatzes. „Ich rief Chip Coulter an und fragte ihn, ob er glaube, dass der feuchte Lehmboden vor Ort mit Flugasche verfestigt werden könne. Die vom Ingenieur vorgeschlagene Vorgehensweise war nämlich, den ungeeigneten Boden zu untergraben und das Gelände mit importierten Zuschlagstoffen und Lehm aufzubauen. Chip meinte, dass dies funktionieren würde. Und das war der erste Auftrag, für den wir weder Material importieren noch exportieren mussten, sondern nur das Erdreich vor Ort verwendeten. Ab diesem Zeitpunkt war ich vollkommen überzeugt vom Verfahren. Ich fahre auch heute noch regelmässig an diesem Parkplatz vorbei und er sieht immer noch toll aus.“ Im Jahr 2007 verlegte sich Jonathan Pease ganz auf das Bodenverfestigungsgeschäft und gründete Rock Solid.

Tom Kiernan arbeitet seit den Anfängen für Rock Solid. Er weiss, dass das beste Material für die Bodenverfestigung lokales Material mit dem richtigen Bindemittel ist: Damit können die Kosten tief gehalten werden. Anstatt also neues Erdreich oder sogar bis zu 10 Prozent Portlandzement an die Baustelle zu bringen, sucht er immer nach einer Alternative, die weniger Material und weniger Transporte verlangt, weniger CO₂ generiert und schliesslich kostengünstiger ist.

2014 entwickelte Tom Kiernan eine Spezialmischung aus Flugasche der Klasse C und Zement des Typs 1. Die Entwicklung dieses Produkts demonstriert die Innovationsfreudigkeit von LafargeHolcim: Durch diese Spezialmischung konnte der lokale Mangel an Zement und Tankfahrzeugen gelöst werden. Ausserdem bietet diese Lösung den Kunden die Möglichkeit, durch die Wiederverwendung von Flugasche Geld zu sparen. Der Name des Produkts ist ein liebevoller Hinweis auf die beiden Werke, von denen die Zuschlagstoffe stammen: das Joliet-Werk in Illinois und das Alpena-Werk in New York.

Tom Kiernan, Spezialist für geotechnische Produkte von LafargeHolcim, hilft Rock Solid gerne dabei, die optimalen Materialien und Lösungen für ihre Projekte zu finden.





MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN

Im Infrastrukturbereich gibt es keine Universalmethode. LafargeHolcim wendet einen end-nutzerorientierten Segmentansatz an, indem das Unternehmen bereits in einer sehr frühen Phase eine Partnerschaft mit den Kunden aufbaut und den Dialog sucht. Was uns von anderen unterscheidet, ist unser fundiertes Wissen in allen Geschäftsbereichen. Unsere Mitarbeitenden sprechen dieselbe Sprache wie unsere Kunden, wodurch sie unsere Produkte an die tatsächlichen Bedürfnisse anpassen können. Unser Material und unsere Beschaffungskompetenz stehen im Mittelpunkt, wobei der Fokus auf die Optimierung der Kosten, des Zeitplans und der Dauer der Bauarbeiten gelegt wird. Zudem können wir auf die Unterstützung des Forschungszentrums im französischen Lyon zurückgreifen, um die herausforderndsten Probleme unserer Kunden zu lösen.

Jonathan Pease sagt: „Tom Kiernan hat uns in den Markt für Flugasche eingeführt und uns die korrekte Verwendung gezeigt – LafargeHolcim war unser Mentor und hat uns immer geholfen. Wenn ein anderes Material für ein spezifisches Vorhaben besser war, hat LafargeHolcim dieses empfohlen und war letztlich immer daran interessiert, dass wir gute Arbeit leisten.“

EINE ZUSAMMENARBEIT, DIE ÜBER DIE STRASSE HINAUS GEHT

Die Beziehung zu Rock Solid geht über die Bodenverfestigung mittels alternativer Strassenbautechniken hinaus. Beide Unternehmen sind bei der ARRA (Asphalt Recycling & Reclaiming Association) aktiv: Tom Kiernan war Verwaltungsratspräsident der ARRA von 2008 bis 2015, danach trat Jonathan Pease seine Nachfolge an. Im letzten Jahrzehnt taten sich Rock Solid und LafargeHolcim zusammen, um die verschiedenen Disziplinen im Bereich In-Place-Recycling im Rahmen von regionalen ARRA-Seminaren und sogenannten Brown-Bag-Veranstaltungen voranzubringen. Bei Letzterem handelt es sich um ein Treffen in lockerer Atmosphäre, bei dem ein einfaches Mittagessen mit einer Präsentation verbunden wird. Die gemeinsamen Werbeaktivitäten zogen viele erfolgreiche Projekte nach sich.

Rock Solid hat kürzlich ein Bodenverfestigungsprojekt in Channahon, welches im Bundestaat Illinois liegt, abgeschlossen. Dabei wurden über 200 Ladungen Flugasche der Klasse C sowie Zement des Typs 1 von LafargeHolcim verwendet, um den feuchten Unterbau eines Häuserblocks und den LKW-Bereitstellungsplatz zu behandeln. Jonathan Pease sagt: „Es ist eine dauerhafte Partnerschaft. Wir haben gemeinsame Projekte im ganzen Land am Laufen. Wahrscheinlich haben wir inzwischen schon in 25 Staaten zusammengearbeitet. LafargeHolcim deckt ebenfalls ein grosses Gebiet ab. Deshalb wollen wir die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen auf nationaler Ebene fortsetzen.“

Tom Kiernan und Jonathan Pease arbeiten seit Jahrzehnten im Rahmen verschiedener Projekte zusammen.





BENJAMIN KATOLA,
GESCHÄFTSFÜHRER VON BUILT ENVIRONS

NACHHALTIGKEIT

WIR WOLLEN UNSER UNTERNEHMEN AUF NACHHALTIGE WEISE FÜHREN, UM SO DEN ÖKOLOGISCHEN FUSSABDRUCK ZU BEGRENZEN UND DIE LEBENSQUALITÄT UNSERER STAKEHOLDER ZU VERBESSERN. ZUDEM WOLLEN WIR UNS DIFFERENZIEREN, INDEM WIR EINE FÜHRENDE ROLLE EINNEHMEN, UM DER WACHSENDEN NACHFRAGE NACH NACHHALTIGEN LÖSUNGEN ZU ENTSPRECHEN.

- Unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen stellen ein Differenzierungsmerkmal dar. Wir betrachten dies als Wachstumschance sowie als Verantwortung.
- Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wird durch unsere Nachhaltigkeitbestrebungen vorangetrieben.

ZIELE

- Im Bereich Gesundheit und Sicherheit ist es unser Hauptziel, die Zahl der Todesfälle auf null zu reduzieren.
- Unser Ziel ist es, bis 2030 ein Drittel unseres Umsatzes aus Lösungen mit einer nachhaltigeren Leistung zu generieren.
- Durch die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben, erheben wir beim Thema CO₂-Reduktion einen klaren Führungsanspruch.

Wir betrachten Nachhaltigkeit sowohl als Verantwortung als auch als Chance. Beton ist nach Wasser die am häufigsten verwendete Ressource auf der Welt. Wo gebaut wird, braucht es Beton.

Es wird davon ausgegangen, dass ein Drittel der gesamten weltweiten Treibhausgasemissionen von Gebäuden im Laufe ihres Lebenszyklus generiert wird. Wir verfügen bereits über viele innovative Lösungen, um die hohen CO₂-Emissionen bei Gebäuden anzugehen, aber wir brauchen noch weitere. Da die zukünftige Preisgestaltung für Kohlenstoff sowie die Kosten für das Abfallmanagement zu wichtigen Themen für unsere Kunden werden, können wir uns mittels unserer Nachhaltigkeitsbestrebungen von der Konkurrenz zunehmend differenzieren.

DIE CHANCE, EINE VORREITERROLLE ZU ÜBERNEHMEN

Wir unternehmen bereits grosse Anstrengungen in der Entwicklung innovativer Bauprodukte, welche die Nachhaltigkeit fördern. Auf Anfrage der malawischen Regierung haben wir **DURABRIC** entwickelt, eine Bausteintechnologie, bei der lokal vorkommende Erde in Kombination mit Zement verwendet wird. Dies trägt dazu bei, dass die Abholzung von Wäldern vermieden werden kann, da keine traditionelle holzbefeuerte Ziegelöfen eingesetzt werden müssen. Im Jahr 2016 haben wir **Airium** lanciert, ein hochleistungsfähiges mineralisches Isolationsmaterial, das vollumfänglich recyclingfähig sowie feuerfest ist und im Vergleich zu anderen Lösungen weniger CO₂ ausstösst.

In Zusammenarbeit mit Solidia Technologies haben wir ein neues Bindemittel entwickelt, das bei geringeren Temperaturen und mithilfe einer chemischen Reaktion produziert wird, die weniger CO₂ generiert. **Solidia Cement™** härtet durch Hinzufügen und Absorption von CO₂ im Rahmen eines patentierten Prozesses, der den gesamten CO₂-Fussabdruck um bis zu 70 Prozent reduziert. Beton von Solidia erreicht die volle Festigkeit in weniger als einem Tag, wodurch im Vergleich zur Herstellung von Betonfertigteilen erhebliche Energieeinsparungen und Kostenreduktionen erreicht werden können.

Durch unsere weltweite Abfallmanagementmarke **Geocycle** können wir die Nutzung alternativer Treibstoffe verstärken, indem wir aufbereitete Industrie- und Siedlungsabfälle als Wärmeträger für unsere Klinkeröfen verwenden. Mit dieser Lösung können CO₂-Emissionen und Energiekosten gesenkt werden. Gleichzeitig bietet sich dadurch eine nachhaltige Lösung für Abfälle, die sonst auf umweltschädlichen Mülldeponien entsorgt werden würden.

Im Jahr 2016 haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie, den 2030 Plan, lanciert. Der 2030 Plan ist die weitreichendste Roadmap für Nachhaltigkeit in unserer Branche. In diesem Rahmen werden einerseits Ziele für unsere Tätigkeiten festgelegt. Andererseits dürfte der Plan positive Auswirkungen über unser Tätigkeitsfeld hinaus haben und gleichzeitig den Unterschied hervorheben, den wir mit unseren innovativen Produkten und Dienstleistungen für Kunden bieten können. Wir haben uns in Zusammenhang mit den Transformationsbemühungen selbst ein Ziel gesetzt: Wir wollen bis 2030 ein Drittel unseres Umsatzes aus Lösungen mit einer nachhaltigeren Leistung generieren.

STEIN UM STEIN

Das Rezept für erschwinglichen Wohnraum und Umweltschutz in Malawi



„Die Lösung, die wir jetzt brauchen, heisst SSB“, sagt der malawische Vertragspartner Benjamin Katola, Geschäftsführer von Built Environs. Er meint damit Mauersteine aus stabilisierter Erde, sogenannte Soil Stabilized Bricks (SSB). Katola baut Wohnhäuser, Schulen, Banken und Spitäler in Zentral- und Süd-Malawi. In der Vergangenheit waren die herkömmlichen gebrannten Ziegel die Norm beim Bau von Gebäuden. Dies ändert sich jetzt allerdings mit der Optimierung von SSBs wie zum Beispiel DURABRIC. Diese bieten eine kostengünstige, qualitativ hochwertige und darüber hinaus auch umweltfreundliche Alternative.

DIE SUCHE NACH DEM BESSEREN BAUSTOFF

Wie viele andere Länder in Afrika hat Malawi mit den Auswirkungen der Klimaveränderung zu kämpfen, die teilweise auch durch die weit verbreitete Entwaldung verursacht wird. Die Nachfrage nach Holz ist hoch; einiges davon wird für die Ziegeleien zur Herstellung der herkömmlich gebrannten Ziegel verbraucht. Erst seit Kurzem sind Mauersteine aus stabilisierter Erde (SSB) in Malawi zu einem hochwertigen alternativen Baustoff avanciert.

Im Jahr 2013 wurde LafargeHolcim von der malawischen Regierung ersucht an einer Baustofflösung zu arbeiten, die nicht nur auf holzbefeuerte Ziegelöfen verzichten kann, sondern deren Herstellung auch kostengünstig und lokal erfolgt. Das Ergebnis ist DURABRIC, ein Mauerstein mit einer idealen Zusammensetzung aus Erdmaterial, Sand, Zement und Wasser. Diese Mischung wird in einer Blockform gepresst und auf natürliche Weise ausgehärtet; der Brennvorgang entfällt. Im Vergleich zu gebrannten Ziegeln werden mit diesem Verfahren pro Haus bis zu 14 Bäume geschont. Die DURABRICS sind bis zu dreimal stabiler als die traditionellen Ziegelsteine und verursachen in der Produktion nur ein Zehntel der CO₂-Emissionen. Sie sind pro errichtetem Quadratmeter Mauerwerk um 20 Prozent kostengünstiger und ausserdem resistenter gegen starke Regenfälle.

Katola ist optimistisch, dass DURABRIC eine grosse Wirkung erzielen wird: „Wenn es uns gelingt, die weitere Verwendung der herkömmlichen Ziegel im ganzen Land zu stoppen, können wir unsere natürlichen Ressourcen schonen, die Bodenerosion aufhalten und die Luftqualität verbessern.“ Und er glaubt, die Zeit sei nun reif: „Die Menschen beginnen, den langfristigen Nutzen zu begreifen.“

BENJAMIN KATOLA,
GESCHÄFTSFÜHRER VON BUILT ENVIRONS

EINE SCHLAGKRÄFTIGE ZUSAMMENARBEIT

Mit dem Ziel nachhaltiges Bauen und wirtschaftliches Wachstum in der Region voranzubringen, ist LafargeHolcim in 2016 eine Kooperation mit der CDC (Organisation der britischen Regierung für die Entwicklungshilfefinanzierung) eingegangen. Das Ergebnis ist das Joint Venture „14Trees“, dessen Namen auf den bemerkenswerten Nutzen des DURABRIC anspielt. Die Partnerschaft zielt darauf ab, die Produktion und Vermarktung von DURABRIC in Subsahara-Afrika voranzutreiben. LafargeHolcim und die CDC haben gemeinsam 10 Millionen CHF investiert, um das zukünftige Wachstum des Unternehmens in Kooperation weiterzufinanzieren.

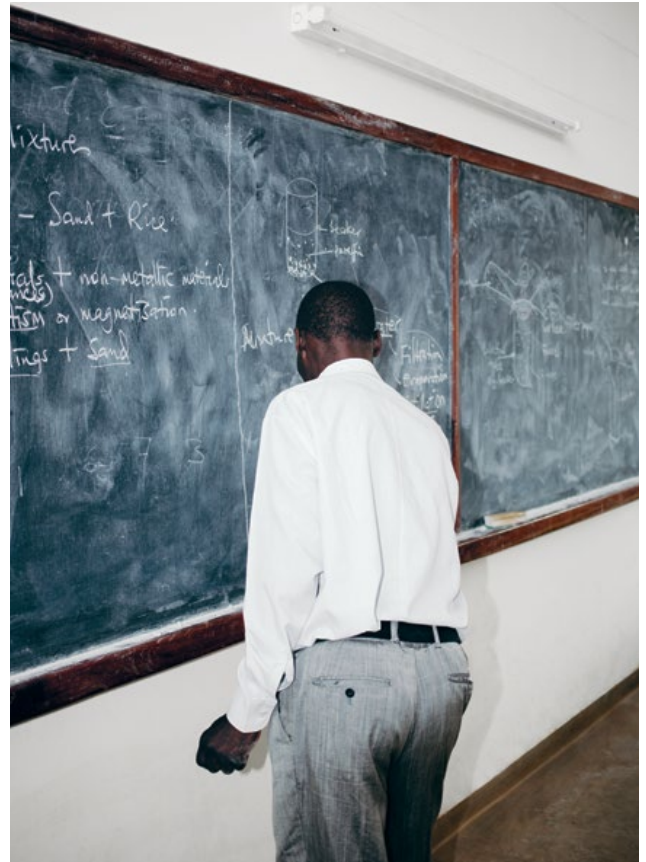


14 Bäume
können durch
jedes mit
DURABRIC gebaute
Haus gerettet
werden

„Sobald wir damit beginnen können, im ganzen Land mit SSBs wie DURABRIC zu bauen, können wir unsere natürlichen Ressourcen schonen, Bodenerosionen vermeiden und die Luftqualität verbessern. Die Menschen beginnen, den langfristigen Nutzen zu begreifen.“



Das Teacher Training College
in Lilongwe wurde 2016
mit DURABRIC gebaut.



In dem College sind eine Sekundar-
schule sowie eine Fachhochschule
untergebracht.



BENJAMIN KATOLA,
GESCHÄFTSFÜHRER VON BUILT ENVIRONS

„Es werden keine anderen
Materialien ausser SSBs wie
DURABRIC mehr benötigt.“

Benjamin Katola, ein Kunde von
14Trees, verwendet DURABRIC
zum Bau von Häusern, Schulen,
Spitälern usw.

Die neue DURABRIC-Fabrik wurde
im September 2016 in Betrieb
genommen. Im Werk werden
30 Mitarbeitende beschäftigt.



CHF 10 Millionen
haben LafargeHolcim
und CDC in 14Trees
investiert und sie
wollen das zukünftige
Wachstum des
Unternehmens
unbedingt weiter
unterstützen



EINE AUF NACHHALTIGKEIT
Gebaute Zukunft

LafargeHolcim ist zuversichtlich hinsichtlich der wirtschaftlichen Perspektiven von Unternehmungen wie dem 14Trees-Projekt. Dies hilft uns dabei, unsere vier Lösungen in der Schaffung von erschwinglichem Wohnraum voranzutreiben: Mikrofinanzierung, Vertriebslösungen für Slums, gross angelegte Wohnungsbauprojekte und Baustoffe aus mit Zement stabilisierter Erde. Diese Entwicklungsangebote werden in 25 Ländern umgesetzt und bis 2030 sollen 25 Millionen Menschen davon profitieren. Für LafargeHolcim ist DURABRIC ein echter Meilenstein unter den Baulösungen mit stabilisierter Erde, insbesondere in Afrika, wo 14Trees dazu beitragen wird, DURABRIC auch in anderen Ländern zu vermarkten, insbesondere in Subsahara-Afrika. Der Baustoff wird ebenso zu den Zielen des 2030 Plans, der Nachhaltigkeitsstrategie von LafargeHolcim, beitragen: Das in der Produktion eingesparte CO₂ unterstützt die Erreichung des Klimaziels, DURABRIC hilft erschwinglichen Wohnraum zu schaffen und eröffnet gleichzeitig geschäftliche Perspektiven für die Menschen. DURABRIC bringt uns dem Ziel etwas näher, das Leben des Einzelnen und der Gemeinschaft positiv zu verändern.

Ende 2016 eröffnete 14Trees eine neue Mauersteinfabrik in Lilongwe, um Zentral-Malawi für eine Vielzahl von Bauprojekten mit DURABRIC zu beliefern.

Daudi Lelijveld, Direktor und Leiter von „Impact Accelerator“ bei der CDC, verfolgt mit der Partnerschaft drei Ziele: Erstes Ziel ist es, die Verwendung von Feuerholz zum Brennen von Ziegeln und die damit verbundene Entwaldung zu stoppen. „Wenn es uns gelingt, die Anwendung von gebrannten Ziegeln zurückzudrängen, ist uns ein grosser Schritt zum Schutz der Umwelt und damit auch eine Verbesserung der sozialen Rahmenbedingungen gelungen“, merkt Lelijveld an. Das zweite Ziel besteht darin, in ländlichen Gebieten einen Baustoff anzubieten, der stabil und beständig ist und ausserdem auch unverputzt eine ansprechende Oberflächenbeschaffenheit aufweist. Dies soll dazu führen, dass SSBs zum favorisierten Baustoff der Leute wird. Zum Dritten zielt das Projekt darauf ab, die Mikrowirtschaft zu stärken und das Kleinunternehmertum auf lokaler Ebene in der Bauindustrie und darüber hinaus zu fördern.



Die landesweite Werbekampagne für DURABRIC „One Brick Saves More“ wurde im Dezember 2016 in Malawi lanciert.

Der besondere Vorteil von DURABRIC ist, dass dieser Mauersteine praktisch an jedem beliebigen Ort in Handarbeit gefertigt werden kann – genauso wie die traditionellen Lehmziegel. Katola produziert bereits seit Jahren SSBs. Allerdings ist es nicht immer ideal, die Mauersteine unmittelbar vor Ort auf der Baustelle herzustellen. „Man muss auf der Baustelle ein grosses Team haben, um die Erde abzubauen und die von Hand betätigten Blockformen zu verwenden“, sagt Katola. Er freut sich daher, die DURABRICS für seine Bauprojekte in Zentral-Malawi demnächst von der Fabrik in Lilongwe beziehen zu können. „Mit dem 14Trees-Projekt können wir fertige Mauersteine beziehen“, sagt er.

Seit 2013 sind in Malawi bereits über drei Millionen DURABRICS produziert und damit rund 500 Gebäude gebaut worden. Die Eröffnung der Fabrik in Lilongwe dürfte die Verbreitung dieses Baustoffs in Zentral-Malawi beschleunigen. Katola prognostiziert, dass dieses Jahr in der Region viele Gesundheitszentren und Schulen gebaut werden müssten. „Dort wird dann ausschliesslich mit SSB gebaut. Baustellen in der Nähe von Lilongwe werden ihr Baumaterial wahrscheinlich lieber aus der Fabrik beziehen anstatt die Mauersteine mühsam auf der Baustelle herzustellen“, so Katolas Einschätzung.

SCHLÜSSELFAKTOREN DES ERFOLGS

INNOVATION UND WACHSTUM

Seite 54

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Seite 60

MITARBEITENDE

Seite 70

INNOVATION UND WACHSTUM

Innovation ist wichtig, um für unsere Kunden Mehrwert zu schaffen und ein rentables Wachstum in allen Bereichen unseres Unternehmens sicherzustellen. Durch unseren Innovationsfokus, der weit über neue Produkte und Dienstleistungen hinausgeht, rücken wir Endnutzer und Kunden in den Mittelpunkt. Indem wir unsere Kunden verstehen, ihnen zuhören und auf ihre Bedürfnisse schnell reagieren, wollen wir sicherstellen, dass LafargeHolcim ihr bevorzugter Partner wird.

Unsere enge Zusammenarbeit mit Kunden und unser vertieftes Wissen über die Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen, treiben die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen voran. Durch unser Know-how bieten wir unseren Kunden Lösungen, die ihre Projekte voranbringen, und bauen eine Beziehung auf, die auf Vertrauen basiert. Über diese Lösungen hinaus konzentrieren sich unsere Wachstumsaktivitäten auf die Erschliessung neuer Kanäle, um unsere Kunden besser unterstützen zu können.

Differenzierung entlang der Wertschöpfungskette

Wir möchten in allen Bereichen unserer Geschäftstätigkeiten ein bevorzugter Partner werden, von der Infrastruktur bis hin zu den Industriesektoren. Durch unseren markt-orientierten Ansatz sind wir ideal aufgestellt, um mit Endnutzern und Kunden zusammenzuarbeiten und sie in die Entwicklung von Lösungen zu involvieren.

Infrastruktur

LafargeHolcim hat durch seinen Beitrag zu Strassen und Autobahnen, Schienen und Tunneln, Brücken, Flug- und Schifffhäfen und dem Energie- und Bergbausektor einen grossen Einfluss auf das alltägliche Leben von Milliarden von Menschen.

Mit Hilfe von unserem Team aus internationalen Key Account Managern sind wir in der Lage, weltweit robuste Beziehungen mit Vertragspartnern und Designern aufzubauen. Wir sind bereit, schon frühzeitig involviert zu werden und Beziehungen mit unseren Kunden bereits in der Planungsphase des Projekts aufzubauen. Dadurch können wir im Vorfeld mit wichtigen Anspruchsgruppen und Entscheidungsträgern von Infrastrukturprojekten zusammenarbeiten. Dieser Ansatz wird durch ein umfassendes globales Netzwerk aus Infrastrukturexperten ergänzt, deren Fachwissen weit über Zement hinausgeht und sich auf Bergbau, Strassen, Transport und Energie ausdehnt. Durch unsere eingehenden Branchenkenntnisse und unser herausragendes Fachwissen bei der Projektausführung können wir unseren Kunden hervorragende Produkte und Dienstleistungen zu attraktiven Preisen bieten.

Unser Innovationsansatz hat uns im Jahr 2016 dazu verholfen, in allen unseren Sektoren Mehrwert erzielen:

- **Bergbau:** Durch eine in unserer Branche einzigartige globale Bergbauplattform konnten wir unser Fachwissen unter Beweis stellen, indem wir Lösungen zur Verfüllung anboten und der bevorzugte Partner von mehreren Bergbauprojekten wurden, insbesondere in Nordamerika und Afrika.
- **Strassen:** Unsere Strassenexperten haben für gezielte Projekte auf der ganzen Welt hochmoderne integrierte Angebote mitentwickelt. Wir haben auch die Entwicklung innovativer Produktlösungen und Optimierungstools in die Wege geleitet, um Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen.
- **Transport:** Unsere unternehmerischen und technischen Fähigkeiten in den Bereichen Häfen, Tunneln, Schienen, U-Bahnen und Datenzentren lieferten nach wie vor starke Ergebnisse; auch konnten wir einige neue Grossprojekte für uns entscheiden.
- **Energie:** Wir arbeiteten an wichtigen Wärmekraft- und Mineralölprojekten grosser internationaler Vertragspartner. Wir lancierten auch Forschungs- und Entwicklungsinitiativen (F&E) im Bereich erneuerbare Energien.

Vertrieb und Retail

Vertrieb und Retail spielt für den Erfolg von LafargeHolcim eine wichtige Rolle, denn der Sektor erwirtschaftet etwa 60 Prozent unseres Nettoumsatzes. Er bietet darüber hinaus auch eine Gelegenheit, die Bedürfnisse der verschiedenen Teilnehmer an jedem Punkt der Wertschöpfungskette besser zu verstehen und ihnen zu gerecht zu werden.

Unsere Vertriebswege sind auf die Bedürfnisse unserer lokalen Kunden zugeschnitten. Wir weiten unsere physische Präsenz durch die Ausdehnung unseres Verkaufsnetworkes ständig weiter aus. Ein Beispiel ist unser Depot- und Container-Shop-Programm, das abgelegene Gegenden in Ländern wie Sambia und Uganda bedient. Gemeinsam mit unserem Netzwerk aus Franchisenehmern und beteiligten Partnern betreiben wir auch Multiprodukt-Verkaufsformate in Lateinamerika (z.B. Disensa in Ecuador), Naher Osten, Afrika (z.B. Batistore in Algerien) und Asien (z.B. Helps U Build auf den Philippinen) und bieten attraktive End-to-End-Lösungen für den privaten Hausbau, Heimeigentümer, Maurer und Vertragspartner. Lesen Sie unsere **Fallstudie #3** zu Helps U Build in den Philippinen auf Seite 34.

Unsere innovativen Verpackungslösungen zeigen, wie wichtig uns zufriedene Endnutzer sind. So haben wir beispielsweise Mixopack entwickelt, eine einzigartige Verpackungslösung, bei der sich unsere Zementsäcke im Mixer auflösen. Die Handhabung wird dadurch einfacher und Abfall zugleich reduziert. Über unsere starken Marken in den Bereichen Zement und Lösungen (z.B. Fuerte in Mexiko, Momtaz in Ägypten und ACC Gold in Indien) streben wir in jedem lokalen Markt kommerzielle Differenzierung an.

Ebenfalls sind wir darauf bedacht, die zunehmende Verbreitung digitaler Technologien im Retail-Sektor zu nutzen. Ein Höhepunkt in diesem Jahr war die Lancierung unserer ersten Business-to-Customer E-Commerce-Plattform: Disensa.com. Dabei handelt es sich um einen digitalen Marktplatz für Ecuador, über den Heimeigentümer und Unternehmen Baumaterialien und andere Produkte online bestellen können. Das Angebot umfasst über 3 000 Produkte, sodass Kunden ihre Bau- oder Renovierungsprojekte leicht verwirklichen können.

Bau und erschwinglicher Wohnraum

Da der Baumarkt zwei Drittel der globalen Ausgaben im Bauwesen darstellt, bietet er eine gute Gelegenheit, den Kunden Lösungen mit Mehrwert zu bieten. Von Einfamilienhäusern über Bürotürme und Schulen bis hin zu Industriekomplexen halten wir immer nach Wertschöpfungsgelegenheiten Ausschau, die über den traditionellen Markt hinausgehen. Zu aktuellen Beispielen zählen:

- **Airium**, ein mineralischer Dämmstoff, der die Energieeffizienz von Gebäuden verbessert, recyclingfähig und nicht brennbar ist. 2016 wurden drei Pilotprojekte in Österreich, Frankreich und Marokko ins Leben gerufen, sodass die Kommerzialisierung dieser Technologie auf bestem Wege ist.
- **DURABRIC**, ein kostengünstiger Baustein aus gepresster Erde, der nicht gebrannt werden muss und somit die Entwaldung reduziert. Durch den Launch von 14Trees, einem Joint Venture mit CDC, werden wir die Verwendung von DURABRIC in Subsahara-Afrika ausweiten und gemeinsam mit CDC an der Entwicklung zusätzlicher Lösungen für preiswerten Wohnraum arbeiten. (Siehe unsere **Fallstudie #5** zu DURABRIC in Malawi auf Seite 46.)
- **Solidia™**, ein neuartiges Bindemittel, das durch die Absorption von CO₂ erhärtet. Dies ermöglicht eine Reduktion des CO₂-Fussabdrucks von bis zu 70 Prozent und beschleunigt den Fertigungsprozess erheblich. Die ersten signifikanten Geschäftsabkommen mit US-amerikanischen Herstellern von Betonfertigteilen und andere grosse Projekte in Kanada und Europa liegen pünktlich zur kommerziellen Lancierung vor.

Weltweit haben vier Milliarden Menschen keinen Zugang zu einem menschenwürdigen Wohnraum und über 800 Millionen leben in Slums. Um Bevölkerungen mit niedrigem Einkommen Wohnraum zu erschwinglichen Preisen zu ermöglichen, hat LafargeHolcim eine Palette von Lösungen für Bewohner und Regierungen entwickelt. Dazu zählen Mikrofinanzierungen, Baulösungen mit Erdbeton, die Renovierung von Slums und kollektiver sozialer Wohnungsbau. Für den Konzern ist das Schaffen von erschwinglichem Wohnraum eine Geschäftsaktivität mit wesentlichen Auswirkungen auf die Gesellschaft: Die Lösungen werden in 25 Ländern eingeführt und sollen bis 2030 das Leben von bis zu 25 Millionen Menschen verbessern.

Durch unser Engagement bei der Gebäudedatenmodellierung (Building Information Modeling, BIM) nutzen wir Chancen, die sich aus der zunehmenden Digitalisierung der Wertschöpfungskette im Bauwesen ergeben. Bei BIM handelt es sich um eine digitale Technologie, die 3D-Modelle mit Informationen zu allen Bauphasen kombiniert. Dies fördert die Zusammenarbeit und kann die Wirksamkeit und Effizienz des Baus erheblich steigern. Wir entwickeln gegenwärtig das erforderliche Know-how, um sicherzustellen, dass unsere Länder für BIM bereit sind.

Öl und Gas

LafargeHolcim ist der weltweit führende Anbieter von Lösungen zur Erschließung von Erdöl- und Gasvorkommen an Land und zu Wasser. Wir bieten zuverlässige Lösungen, die selbst bei extremen Klimabedingungen – von der kalten Tundra bis zum tropischen Regenwald – lokalen und internationalen Standards entsprechen. **OneCem LD12.0**, unser patentierter Zement mit niedriger Dichte, erlaubt es unseren Kunden, die Schüttdichte vor Ort anzupassen, indem das Verhältnis von Wasser zu Zement verändert wird. Dieses hochleistungsfähige Produkt kann unter allen Druckbedingungen verwendet werden und erlaubt unseren Kunden grosse Flexibilität. Unser Angebot wird durch eine breite Palette an Upstream- und Downstream-Dienstleistungen ergänzt, die unsere Kunden bei Brunnenbauprojekten unterstützen.

Transportbeton und Industrie

Im Transportbetonsektor sollen zwei kürzlich ins Leben gerufene Initiativen unser Know-how erweitern und Kundenbeziehungen stärken. Mit der ersten Initiative möchten wir unser Produktportfolio erweitern und optimieren. Deshalb arbeiten wir am Cross-Selling unserer Transportbetonlösungen. Cross-Selling umfasst lokale und globale Marken ebenso wie damit assoziierte Dienstleistungen. Mit der zweiten Initiative optimieren wir das Betonkonzept weltweit, um eine gemeinsame Managementgrundlage für Rohstoffe und eine einheitliche Qualität zu gewährleisten.

Für industrielle Kunden entwickeln wir neue Angebote mittels Lizenzierungen und Franchisemodellen. Dabei profitieren Kunden von unserer internen Expertise in Sachen Sicherheit, Marketing und Innovation (siehe **Fallstudie #2** auf Seite 28).

Ductal

Ductal ist ein ultrahochfester Beton (Ultra-High Performance Concrete, UHPC), für den 27 Patente angemeldet wurden und der ausserordentliche Stärke mit Langlebigkeit und Ästhetik vereint. Ductal profitiert von einem Team geschulter Architekten und Ingenieure, die aus unterschiedlichen Fachrichtungen stammen und in verschiedenen Regionen stationiert sind. Das Team hilft Designern und Kunden, Lösungen für ihre anspruchsvollen Projekte zu finden. In Nordamerika wird beispielsweise Ductal seit 2014 bei der Nachrüstung von über 200 Brücken eingesetzt. Ductal findet nicht nur in der Infrastruktur Anwendung, sondern auch bei der architektonischen Gestaltung vieler Gebäude mit ikonischem Charakter. In Zusammenarbeit mit drei Fertigungspartnern mit Sitz in Frankreich, Italien und den USA wurde dieses Jahr eine industrialisierte Lösung zur Fassadenverkleidung am europäischen und nordamerikanischen Markt erfolgreich eingeführt.

200

Forscher
aus über

20

Ländern
arbeiten in F&E

2 000

erteilte Patente
oder Patent-
anmeldungen

F&E: Ein Grundpfeiler der Innovation

Forschung und Entwicklung (F&E) ist auf den Kunden ausgerichtet und für unsere Innovationsstrategie essenziell. Das Drehkreuz unserer F&E-Aktivitäten ist das LafargeHolcim Forschungszentrum in Lyon, Frankreich, das erste und grösste F&E-Zentrum im Baustoffsektor. Durch robuste Expertise, die Materialwissenschaften, Gebäudestruktur, semi-industrielle Skalentestmöglichkeiten und fortgeschrittene Open Innovation-Strategien umfasst, erbringt die Einrichtung Spitzenleistungen. Für das Zentrum arbeiten 200 Ingenieure und Techniker aus über 20 Ländern und aus verschiedensten Fachrichtungen.

Das F&E-Zentrum in Lyon wird durch ein globales Netzwerk aus Baustoffentwicklungslaboratorien (Construction Development Labs, CDL) und fortgeschrittene technische Zentren ergänzt, um lokale Märkte besser zu verstehen und bedienen zu können. CDLs bestehen aus multidisziplinären Teams und streben die Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten an. Dabei setzen sie einen Schwerpunkt auf Produktanwendung und Bausysteme. CDLs sind Spezialisten für lokale Kundenbedürfnisse, Baumethoden und Konventionen.

Um neue Technologien noch schneller auf den Markt zu bringen, lösen wir komplexe Probleme durch Open Innovation-Strategien. Der Grossteil unserer F&E-Projekte wird in Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern, wissenschaftlichen Einrichtungen, Zulieferern, Endnutzern oder Kunden durchgeführt. 2016 identifizierten wir 14 Startup-Unternehmen mit grossem Potenzial. Mit drei davon wurde eine Zusammenarbeit begonnen. Wir sind ebenso aktiv in Programmen zur Innovationsbeschleunigung involviert und nehmen an führenden europäischen Projekten teil, die Lösungen zu baulichen Herausforderungen wie Recycling und Bindemittel mit niedrigem CO₂-Fussabdruck erarbeiten. Diese Kollaborationen erweitern die Innovationskompetenz unseres Forschungszentrums und helfen uns dabei, den Bedürfnissen unserer Endnutzer gerecht zu werden und das langfristige Wachstum unseres Unternehmens zu gewährleisten.

LafargeHolcim meldet stetig mehr Patente an, was F&E-Massnahmen zu verdanken ist. Der Konzern ist weiterhin das grösste und diversifizierteste Unternehmen der Zement- und Betonbranche. Die Patente reichen von Zementherstellungsprozessen und Baulösungen, bis hin zu CO₂-Fussabdrucklösungen und effizientes Abfallmanagement. 2016 wurden 22 neue Patente angemeldet und etwa 140 wurden erteilt. LafargeHolcim besitzt inzwischen rund 270 aktive Patentfamilien, die rund 2 000 erteilten nationalen Patente oder Patentanmeldungen entsprechen.

Mehrwert durch wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

Unser Fokus auf Innovation zeigt sich nicht nur bei unseren Produkten und Dienstleistungen, sondern auch in der Weise, wie wir Wachstumschancen nutzen. Um die Bedürfnisse der Kunden zu antizipieren (manchmal noch bevor sie diese selbst erkannt haben) und ihnen entsprechen zu können, braucht es ein robustes wirtschaftliches Rückgrat. Wir bei LafargeHolcim sorgen für diese Voraussetzung, indem wir solide wirtschaftliche Prozesse institutionalisieren und erstklassige wirtschaftliche Kapazitäten in unseren Marketing- und Verkaufseinheiten schaffen.

Wachstumspläne lancieren

Ein wichtiger Grundstein unserer Geschäftsstrategie ist die Entwicklung lokaler Wachstumspläne: Jedes Land etabliert, wie wir mit differenzierten Produkten, Dienstleistungen und Lösungen den Kundenbedürfnissen entsprechen können. 2016 entwickelte jedes Land einen lokalen Wachstumsplan. Indem wir die Bedürfnisse unserer Kunden und die Märkte, in denen sie operieren, besser verstehen, werden diese Pläne gewährleisten, dass wir unseren Kunden zum Erfolg verhelfen und dabei selbst vom Mehrwert profitieren.

Fähigkeiten fördern

Wir brauchen die besten Leute der Branche, damit wir aus unseren innovativen Lösungen Wert schöpfen können. Um unser Verkaufspersonal bei der Ermittlung wichtiger Kundenbedürfnisse und dem Anbieten von Lösungen zu schulen, haben wir 2016 Sales Academies in den Regionen etabliert. Der Ansatz der Sales Academies ist holistisch und basiert auf individueller Bewertung, anschließenden Trainingsmodulen, um gegebenenfalls identifizierte Lücken zu schliessen, und ständiger Weiterentwicklung am Arbeitsplatz. Das gesamte Verkaufspersonal von LafargeHolcim – insgesamt 7 000 Mitarbeiter – wird ein Training in einer Sales Academy durchlaufen. Das Pilotprojekt wurde 2016 in den USA mit 500 Teilnehmern gestartet.

Im selben Jahr riefen wir auch unsere erste globale Commercial Academy ins Leben. Diese zielt auf die obersten Führungskräfte unserer Konzerngesellschaften ab. Länder-CEOs, Geschäftsführer, Marketingleiter und Verkaufsdirektoren besuchen als Länder-Team gemeinsam die Academy. Ziel ist es, wirtschaftliche Fähigkeiten, Methoden und Ansätze weiterzuentwickeln, um lokale Wachstumsstrategien zu unterstützen und die Kundenorientierung zu stärken.

Zusammen mit ergänzenden Schulungsangeboten und Toolkits für unsere Marketing- und Verkaufseinheiten, tragen diese Massnahmen dazu bei, in den Ländern Wissensplattformen im Bereich Commercial Excellence zu schaffen, die letztlich unsere Commercial Transformation unterstützen.

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

LafargeHolcim stellt sein Engagement für nachhaltige Entwicklung seit vielen Jahren unter Beweis. Auf dieser Grundlage aufbauend machten wir Nachhaltigkeit 2016 zu einer unserer vier strategischen Säulen. Nachhaltigkeit unterstützt unsere Geschäftsstrategie aktiv und ist ein wesentlicher Katalysator für Differenzierung, Umsatzgenerierung und Wertschöpfung.

Übergeordneter Wert des Konzerns: Gesundheit und Sicherheit

Gesundheit und Sicherheit ist der übergeordnete Unternehmenswert für LafargeHolcim und liegt dessen gesamtem Handeln zugrunde. 2016 haben wir im Rahmen unseres Transformationsprogramms weitere Massnahmen im Bereich Gesundheit und Sicherheit getroffen, welche die Anzahl Zwischenfälle weiter senken und das Ziel eines unfallfreien Arbeitsumfelds vorantreiben sollen. Unsere Performance im vergangenen Jahr zeigt, dass wir noch einen langen Weg vor uns haben. Da sich die meisten Unfälle auf der Strasse ereignen, haben wir Verkehrssicherheit zu einer der fünf Elemente unserer Roadmap für Gesundheit und Sicherheit gemacht. Darüber hinaus wurde Ende 2016 ein neuer Plan für Gesundheitsmanagement entwickelt, der 2017 umgesetzt werden soll. Der Plan soll die Gesundheit und das Wohlergehen unserer Mitarbeitenden und Auftragnehmer schützen, unterstützen und fördern.

Gesundheit und Sicherheit

		2016	2015
Todesfälle		86	50
	Mitarbeitende	3	5
Todesfälle nach Mitarbeiterkategorie	Leiharbeitende	44	28
	Dritte	39	17
	Am Standort	18	15
	Ausserhalb, im öffentlichen Raum	64	32
Todesfälle nach Ort	Ausserhalb, an anderem Standort	4	3
	Mitarbeitende	231	239
Anzahl der Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen (LTI)	Leiharbeitende am Standort	233	261
	Mitarbeitende	1,08	1,01
Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen/ Millionen Arbeitsstunden (LTIFR)	Leiharbeitende	0,99	1,03
	Mitarbeitende und Leiharbeitende am Standort	1,03	1,02

Aus Zwischenfällen lernen

Wir geben mit Bedauern bekannt, dass Todesfälle und Verletzungen 2016 zugenommen haben. Im Jahresverlauf mussten wir 86 Todesfälle verzeichnen, einschliesslich Mitarbeitende, Auftragnehmer und Dritte. Jeder Todesfall wird in Anwesenheit des CEO oder eines Mitglieds der Konzernleitung geprüft, damit Erkenntnisse gewonnen und jedem betreffenden Standort kommuniziert werden, um das Risiko zu minimieren, dass dieselben Unfälle anderenorts auftreten.

Um sicherzustellen, dass alle Werke weltweit wichtige Erkenntnisse aus tödlichen Zwischenfällen anwenden, haben wir den Mandatory Safety Release (MSR) entwickelt. Dabei handelt es sich um einen Prozess, der die Umsetzung wichtiger Erkenntnisse im Anschluss an Ermittlungen beschleunigen soll, falls die Gefahr eines Wiederauftretens besteht. Ein erstes solches MSR wurde im Dezember 2015 erlassen. Darin wurden sämtliche Zementwerke aufgefordert, ihren Umgang mit heissem Material, das aus den Brennöfen austritt, zu überprüfen und anzupassen. Derzeit sind wir auf dem richtigen Weg, um dieses MSR bis Ende des ersten Quartals 2017 weltweit zu implementieren und damit künftig das Wiederauftreten tödlicher Zwischenfälle dieser Art zu verhindern.

Verantwortung für Gesundheit und Sicherheit übernehmen

2016 wurde ein standardisierter Performancemanagementprozess für Gesundheit und Sicherheit entwickelt und in allen Ländern umgesetzt. Anhand dieses Prozesses arbeitete die Geschäftsleitung jedes Landes einen Verbesserungsplan aus, um die Hauptrisiken in den jeweiligen Geschäftsbereichen zu mindern und die Gesundheits- und Sicherheitsperformance in allen Werken weiter zu verbessern. Unsere Fähigkeit, diese strategischen Initiativen wirksam umzusetzen, hat die Grundlage für verbesserte Ergebnisse geschaffen.

Unser Transformationsprogramm in Gesundheit und Sicherheit wurde auf die fünf zentralen Stossrichtungen abgestimmt, d. h.:

- Leadership und Verantwortung
- Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsysteme
- Expertise der Mitarbeitenden
- Effektive Ausführung
- Verkehrssicherheit

Alle Aktivitäten im Rahmen der fünf zentralen Stossrichtungen wurden auf verschiedenen Ebenen durch Initiativen und Kommunikation unterstützt. Unsere weltweit stattfindenden Gesundheits- und Sicherheitstage (Global Health & Safety Days) im Mai und Juni 2016 standen unter dem Motto „I care, I share, I act“. Die Mitarbeitenden waren bei dieser Initiative aufgefordert, sich individuell für eine Massnahme zu verpflichten, die Gesundheit und Sicherheit spürbar verbessert.

Die Festlegung der Verkehrssicherheit als ein Schwerpunktbereich zeigt, wie wichtig es ist, gegen die häufigste Todesursache in unserem Unternehmen anzugehen. Wir streben deutliche Verbesserungen an, um sowohl die Sicherheit der Gemeinschaften zu garantieren, in denen unsere Fahrzeuge verkehren, als auch um die Fahrer zu schützen, die für uns unterwegs sind. Vor diesem Hintergrund wurde die Roadmap für Verkehrssicherheit entwickelt, die die Festlegung globaler Mindestanforderungen für 2017 beinhaltet. Sie zielt darauf ab, das Verhalten am Steuer verbessern, da dies die Hauptursache von über 90 Prozent aller tödlichen Unfälle ist. Überdies werden 2017 eine Verkehrssicherheitsnorm und eine „Maturity Roadmap“ entwickelt.

Verankerung operativer Disziplin

Das Health & Safety Management System (HSMS) steht nach wie vor im Mittelpunkt unseres Bemühens um die Verbesserung der Gesundheits- und Sicherheitsperformance. Dieser strukturierte Ansatz zur Verhütung von Verletzungen und Berufskrankheiten nahm seinen Anfang im ersten Quartal 2016. Von Mai bis Dezember 2016 wurde versuchsweise ein neues Prüfsystem für Gesundheit und Sicherheit eingeführt. Im Rahmen dieses neuen Systems wird jede Geschäftseinheit alle drei bis fünf Jahre geprüft, um die Umsetzung des HSMS zu bewerten.

Endziel des HSMS ist die Verbesserung der Performance. Infolgedessen möchten wir uns darauf konzentrieren, Verhaltensweisen zu ändern und sicheres Verhalten zu fördern, anstatt Sanktionen zu verhängen. Um dies zu unterstützen, werden wir das Reward & Recognition-Programm zur Anerkennung einer vorbildlichen Gesundheits- und Sicherheitsperformance sowie das Consequence Management-Programm für den Umgang mit Verstößen gegen Richtlinien und Vorschriften umsetzen.

Umfassendes Gesundheitsprogramm lanciert

Wir messen der Gesundheit ebenso grosse Bedeutung bei wie der Sicherheit. Dabei fokussieren wir uns darauf, Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz zu überwachen, die Eignung für die sichere Ausführung der täglichen Arbeit sicherzustellen und die Gesundheit und das Wohlergehen unserer Mitarbeitenden und Auftragnehmer zu fördern.

Basierend auf Interviews mit der Geschäftsleitung und Rückmeldungen der Verantwortlichen für Health & Safety, der Personalabteilung, der Arbeitnehmervertreter und Angehörigen der Gesundheitsberufe wurde ein unternehmensinterner Plan für Gesundheitsmanagement entwickelt und im September 2016 von der Konzernleitung gebilligt. Die Umsetzung beginnt im Januar 2017 in allen Ländern. Um gegenwärtige Stärken, prioritäre Verbesserungsbereiche und die Notwendigkeit fachlicher Unterstützung zu ermitteln, wird eine grundlegende Evaluation der länderspezifischen Gesundheitsprogramme vorgenommen.

Unser Gesundheitsprogramm soll das körperliche, geistige und soziale Wohlergehen unserer Menschen schützen, unterstützen und fördern, um so zum Aufbau eines nachhaltigen Unternehmens beizutragen. Wir wollen unsere Arbeitnehmer vor Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz schützen, Platz schaffen für Menschen mit Krankheiten und Behinderungen, Gesundheit bedarfsgerecht fördern und zur Teilnahme an Programmen für Wohlergehen und Aktivitäten für die Gesundheit von Gemeinschaften ermutigen.

Unsere Strategie für nachhaltige Entwicklung – 2030 Plan

Anfang 2016 lancierte LafargeHolcim seine Strategie für nachhaltige Entwicklung. Unsere als 2030 Plan bezeichnete Strategie wurde in Zusammenarbeit mit zahlreichen internen und externen Anspruchsgruppen entwickelt. Sie soll uns helfen, Lösungen für unterschiedliche Herausforderungen in den Bereichen Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt zu entwickeln und umzusetzen. Der 2030 Plan visualisiert unser Ziel, einen wichtigen Beitrag für einen nachhaltigeren Bausektor zu liefern. Dieser Beitrag wird durch vier Handlungsschwerpunkte flankiert: Klima, Kreislaufwirtschaft, Wasser und Natur sowie Mensch und Gemeinschaft. Von besonderer Bedeutung ist, dass der Plan sich auch um die positive Wirkung dreht, die unsere Aktivitäten über die Grenzen unserer Werke hinaus erzielen können. Der 2030 Plan ist in der gegenüberliegenden Grafik zusammengefasst.

Der Plan legt die zur Erreichung unserer Ziele erforderlichen Schritte fest. Im Laufe des Jahres 2016 haben wir eine Reihe von Zwischenzielen für 2020 definiert. Das Erreichen dieser Ziele ist im jährlichen Monitoringprozess dokumentiert und wird im Nachhaltigkeitsbericht 2016 dargelegt werden.

Als übergeordnetes Ziel im 2030 Plan ist definiert, dass bis 2030 ein Drittel unseres Nettoverkaufsertrags durch unser Portfolio mit Lösungen höherer Nachhaltigkeitsleistung generiert wird. Bei der Erreichung dieses Ziels kommt einer Kultur der Innovation grundlegende Bedeutung zu.

Innovative Lösungen zur Senkung des CO₂-Ausstosses





Das im Anschluss an die COP21-Konferenz im November 2015 entstandene Pariser Übereinkommen unterstrich abermals die wichtige Führungsrolle, die LafargeHolcim bei der Verbesserung der CO₂-Effizienz zukommt. Dank früherer Bemühungen zählt LafargeHolcim zu den globalen Zementunternehmen mit der höchsten Kohlenstoffeffizienz. Unser Ziel für 2030, 40 Prozent weniger CO₂ pro Tonne Zement auszustossen als 1990, bedeutet, dass wir uns auch in der Zukunft dafür einsetzen, eine vergleichbare Senkungsrate aufrechtzuerhalten. Da wir allmählich an die Grenzen zahlreicher bekannter Verbesserungsfaktoren stossen, arbeiten wir mit Nachdruck daran, neue Verfahren zur Senkung der CO₂-Emissionen zu entwickeln.

Ein Beispiel hierfür ist **Solidia Cement™**, ein Zement, der in Zusammenarbeit mit dem US-Startup-Unternehmen Solidia Technologies entwickelt wurde. Solidia Cement™ ist ein neuartiges Bindemittel, das aus ähnlichen Stoffen besteht wie traditioneller Zement. Da es bei niedrigeren Temperaturen hergestellt wird und auf einer anderen chemischen Zusammensetzung mit weniger Kalkstein beruht, fallen bei der Herstellung rund 30 Prozent weniger CO₂ an. Im Gegensatz zu traditionellen Zementarten härtet das für die Herstellung von Betonfertigteilen verwendete Solidia Cement™ nicht durch die Beigabe von Wasser aus, sondern durch Hinzufügung und Absorption von CO₂. Dies senkt den allgemeinen CO₂-Fussabdruck in der Produktionsphase um bis zu 70 Prozent.

Eine weitere neue Lösung ist **Airium**. Gebäude sind für 30–40 Prozent der globalen CO₂-Emissionen verantwortlich. Wir sind davon überzeugt, dass Innovation entscheidend zur Senkung dieses Fussabdrucks beitragen kann. Dank unserer Produkte und Lösungen wollen wir die CO₂-Emissionen von Gebäuden um jährlich 10 Millionen Tonnen CO₂ senken. Airium, das erstmals 2016 auf den Markt kam, ist ein mineralischer Isolationsschaum, der die Energieeffizienz von Gebäuden vom Boden bis zur Decke verbessert. Dank seiner ausschliesslich mineralischen Zusammensetzung ist Airium frei von chemischen Zusatzstoffen, leicht anwendbar, zu 100 Prozent recyclingfähig, bietet optimalen Brandschutz und hält extrem lange.

Der 2030 Plan – Bauen für die Zukunft

Wir werden einen Drittel unseres Umsatzes mit Lösungen höherer Nachhaltigkeitsleistung erwirtschaften

	 Klima	 Kreislauf- wirtschaft	 Wasser und Natur	 Mensch und Gemeinschaft
INTERNE MASSNAHMEN	Wir werden die spezifischen Netto-CO ₂ -Emissionen um 40 Prozent pro Tonne Zement senken (ggü. 1990)	Wir werden 80 Millionen Tonnen Ressourcen aus Abfällen pro Jahr verwenden	Wir werden den Süßwasserverbrauch im Zementbereich um 30 Prozent senken Wir werden den „WASH Pledge“ an allen Standorten umsetzen	Wir wollen null Todesfälle Wir werden LTIFR auf unter 0,20 senken Wir werden TIFR um 50 Prozent reduzieren Wir werden unsere Krankheitsrate auf unter 0,1 senken Wir werden eine Mindestquote von 30 Prozent für jedes Geschlecht auf jeder Managementebene erreichen
MASSNAHMEN AUSSERHALB DES KONZERNS	Wir werden unseren Kunden dank unserer innovativen Lösungen helfen, 10 Millionen Tonnen CO ₂ einzusparen, die jedes Jahr von Gebäuden abgegeben werden	Wir werden Lösungen zur Produktentsorgung bereitstellen und das vierfache Zuschlagstoffvolumen aus Bauschutt und Asphalt (CDW/RAP) wiedergewinnen	Wir werden für positive Auswirkungen auf Wasser in wasserarmen Gebieten sorgen Wir werden einen positiven Einfluss auf die Biodiversität ausüben	Wir werden Initiativen entwickeln, die 75 Millionen Menschen zugute kommen Wir werden in risikoreichen Ländern gemeinsam gegen Korruption und Bestechung vorgehen
INNOVATIVE LÖSUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> - Kohlenstoffarmer Zement und Beton - Dämmbeton - Thermische Dämm Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Recycelte Zuschlagstoffe - Lösungen für Urban Mining - Entsorgungsdienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Regenwassernutzung - Drainagebeton - Sturmwasserschutz - Vertikale grüne Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Materialien und Lösungen für erschwingliches Wohnen - Erschwingliche Lösungen für sanitäre Anlagen

Hinweis: Alle Ziele beziehen sich auf das Jahr 2030. Basisjahr 2015 (sofern nicht anders angegeben). CDW: Bau- und Abrisschutt, RAP: Ausbau-Asphalt, WASH: Bereitstellung von sauberem Wasser, Sanitäreinrichtungen und Hygiene am Arbeitsplatz. LTIFR: Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen, TIFR: Totale Häufigkeitsrate aller Unfälle.

Was Kreislaufwirtschaft leisten kann

Als Spitzenreiter in Sachen Nachhaltigkeit besitzen wir einen langen Erfolgsausweis in der Anwendung alternativer Verfahren zur Wärmegenerierung und zur Beschaffung von Rohstoffen für die Zement- und Betonherstellung. Die Umwandlung von Abfällen in Brenn- und Rohstoffe bietet eine Lösung für die zunehmenden Probleme von Gemeinden und Industrie, während gleichzeitig fossile Brennstoffe ersetzt und die CO₂-Emissionen gesenkt werden. Bis 2030 wollen wir 80 Millionen Tonnen Ressourcen aus Abfällen pro Jahr in unseren Werken wiederverwenden.

Um die Nutzung von Abfällen zu fördern, werden wir unter der zum Konzern gehörigen Marke **Geocycle** unsere Entsorgungsdienstleistungen weltweit ausbauen. Mit hochmoderner Technologie, massgeschneiderten Prozessen und fundierter Expertise sind wir in der Lage, die müllbedingten Herausforderungen unserer Gesellschaft mit nachhaltigen, sicheren und zuverlässigen Lösungen zu adressieren. Geocycle wird weiter Anlagen für die gemeinsame Verarbeitung von Brennstoffen aus Abfällen und Rohstoffen in der Zementherstellung in Betrieb nehmen. Ausserdem werden Initiativen in Partnerschaft mit lokalen Gemeinschaften und Landwirten gefördert, um Biomasse-Reststoffe aus Land- und Forstwirtschaft nachhaltig zu nutzen.

Einen weiteren Beitrag zur Kreislaufwirtschaft leistet **Aggneo**. Unter diesem Namen sind unsere hochwertig recycelten Zuschlagstoffe der neuen Generation zusammengefasst, die Abrisschutt zu neuem Leben verhelfen. Durch die Verwendung von recyceltem Beton entlasten wir die Deponien und tragen dazu bei, natürliche Reserven an Zuschlagstoffen zu erhalten. Diese Lösung eignet sich für Ballungsgebiete, in denen der erforderliche Gesetzesrahmen vorhanden ist.

Wasser- und Naturschutz

Wasser ist eine natürliche Ressource, die an allen Werken von LafargeHolcim benötigt wird. Rund ein Drittel unserer Zementherstellung erfolgt jedoch in wasserarmen Gebieten. Entsprechend haben wir neben unserem Engagement für Nachhaltigkeit ein stichhaltiges unternehmerisches Interesse, um Wasserressourcen wirksam zu bewirtschaften. Daher möchten wir bis 2030 unseren Frischwasserverbrauch in der Zementsparte um 30 Prozent verringern. Wir werden dies umsetzen, indem wir Regenwasser nutzen, Wasser wann immer möglich wiederverwenden und Frischwasserressourcen in allen unseren Werken so effizient wie möglich einsetzen. Da Wasser für die Gesellschaft insgesamt immer wichtiger wird, gehen unsere Bemühungen für Wasser über unser operatives Geschäft hinaus. Wir wollen für die Wasserressourcen in wasserarmen Gebieten eine positive Wirkung erzielen. Um für das Wasserguthaben/-soll einen wasserpositiven Index festzulegen, greifen wir auf ein von der Schweizer Agentur für Entwicklung und Zusammenarbeit geprüfetes Verfahren zurück.

Zu den Nachhaltigkeitslösungen im Bereich Wasser zählt **Hydromedia**. Hierbei handelt es sich um eine Betonart, die die Eigenschaften von Beton und moderner Entwässerungstechnik kombiniert. Das äusserst durchlässige Material absorbiert rasch Regenwasser auf Strassen, Parkplätzen, Einfahrten und Gehwegen und senkt so die Überschwemmungsgefahr.

Neben dem nachhaltigen Umgang mit Wasser ist LafargeHolcim gemäss Strategie verpflichtet, bis 2030 eine global positive Veränderung im Bereich der Biodiversität aufzuzeigen. 2016 wurde das in Zusammenarbeit mit anerkannten Umweltschutzakteuren entwickelte Biodiversity Indicators Reporting System (BIRS) versuchsweise in mehreren Werken in Indien eingesetzt. Künftig wird es in weiteren Werken des Konzerns zum Einsatz kommen.

Lebensqualität erhöhen und Mensch und Gemeinschaft unterstützen

LafargeHolcim weiss, wie wichtig ein Engagement für die Gemeinschaften ist, in denen wir operieren. Nach Auffassung des Konzerns haben wir die Pflicht, für die dort lebenden Menschen erschwingliche Lösungen zu entwickeln – dabei entstehen aber auch Chancen, um neue Geschäftsmodelle anzudenken. Mit dem 2030 Plan will LafargeHolcim lokale Volkswirtschaften aufwerten und den Wohlstand einkommensschwacher Bevölkerungsgruppen verbessern. Dabei hat sich LafargeHolcim zum Ziel gesetzt, dass bis 2030 75 Millionen Menschen von seinen erschwinglichen Wohnbauprojekten, sozialen Investitionen und integrativen Geschäftsmodellen profitieren können.

Unsere erschwinglichen Wohnbaulösungen sollen dazu beitragen, die enormen und wachsenden Herausforderungen zu meistern, angemessene und nachhaltige Wohnungen zu günstigen Preisen bereitzustellen und dabei gleichzeitig den Umsatz zu erhöhen. 2016 wurden in 25 Ländern, in denen LafargeHolcim operiert, Projekte für erschwingliche Wohnungen durchgeführt bzw. geprüft, die ca. 445 000 Menschen zugutekamen und CHF 20 Millionen zum EBITDA beisteuerten. Im Rahmen des Programms für erschwinglichen Wohnraum werden wir weiterhin 2030-Lösungen wie DURABRIC – ein kohlenstoffarmer ungebrannter Mauerstein aus Erde und Zement – entwickeln. Das Produkt senkt die Baukosten, ist widerstandsfähiger als traditionelle Lehmziegel und hat die CO₂-Emissionen und die mit dem Brennen der Ziegel zusammenhängende Entwaldung beträchtlich reduziert. Weitere Informationen zu DURABRIC enthält die **Fallstudie #5** auf Seite 46.

Weitere Nachhaltigkeitsauswirkungen

Während sich der 2030 Plan von LafargeHolcim auf die Themen im Diagramm auf Seite 65 konzentriert, befasst sich der Konzern im Rahmen des Tagesgeschäfts auch mit einer Reihe weiterer nachhaltigkeitsbezogener Themen. Dazu zählen die Senkung weiterer Emissionen (insbesondere Staub, NO_x and SO₂), die Abfallreduzierung, die Senkung des Öl- und Energieverbrauchs, der Einbezug von Anspruchsgruppen sowie die Beziehungspflege zu Mitarbeitenden. Wichtige Leistungszahlen zu diesen und anderen Nachhaltigkeitsthemen werden in unserem Nachhaltigkeitsbericht 2016 veröffentlicht.

Abstimmung auf die Entwicklungsziele der Vereinten Nationen

Als Reaktion auf die vermehrten Forderungen nach einer Führungsrolle zur Bekämpfung von Armut, Ungleichheit und Klimawandel traten die Staats- und Regierungschefs dieser Welt am 25. September 2015 bei den Vereinten Nationen in New York zusammen, um gemeinsam die 2030 Agenda für nachhaltige Entwicklung zu verabschieden. Die 2030 Agenda umfasst 17 neue Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bzw. globale Ziele, die in den nächsten 15 Jahren Richtschnur für Politik und Finanzierung sind und mit einem historischen Versprechen beginnen, der Armut ein Ende zu setzen.

Wie das nachfolgende Diagramm zeigt, deckt sich der 2030 Plan von LafargeHolcim mit einem Grossteil der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, darunter insbesondere jene, die von wesentlicher Bedeutung für unser Geschäft sind.

Ziele der nachhaltigen Entwicklung – Bauen für die Zukunft

INNOVATION VON LAFARGEHOLCIM



Innovation und Infrastruktur



Nachhaltige Städte und Gemeinden



Klima



Kreislaufwirtschaft



Wasser und Natur



Menschen und Gemeinschaft

<p>Innovation und Infrastruktur</p>	<p>Verantwortungsvoller Konsum</p>	<p>Leben an Land</p>	<p>Keine Armut</p>
<p>Massnahmen zum Klimaschutz</p>	<p>Massnahmen zum Klimaschutz</p>	<p>Partnerschaften um die Ziele zu erreichen</p>	<p>Gute Arbeitsplätze und wirtschaftliches Wachstum</p>
<p>Erneuerbare Energie</p>	<p>Erneuerbare Energie</p>	<p>Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen</p>	<p>Gute Gesundheitsversorgung</p>
<p>Partnerschaften um die Ziele zu erreichen</p>	<p>Partnerschaften um die Ziele zu erreichen</p>		<p>Frieden und Gerechtigkeit</p>
			<p>Hochwertig Bildung</p>
			<p>Partnerschaften um die Ziele zu erreichen</p>
			<p>Gleichberechtigung der Geschlechter</p>
			<p>Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen</p>

LafargeHolcim Foundation: Grösstes Netzwerk der Welt zur Förderung einer nachhaltigen Bauweise

Eine wichtige Initiative im Rahmen unserer Bemühungen zur Förderung einer nachhaltigen Bauplanung und -praxis ist die LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction. Über diese Stiftung tauschen wir uns intensiv mit Meinungsführern in der Baubranche aus, um mehr Nachhaltigkeit für die bebaute Umwelt auf der ganzen Welt zu bewirken.

Seit ihrer Gründung im Jahre 2003 erweitert und bereichert die Stiftung kontinuierlich ihr Netzwerk führender Experten und technischer Hochschulen, um nachhaltige Baupraktiken auf nationaler, regionaler und globaler Ebene zu fördern und weiterzuentwickeln. Dabei agiert sie auch als Bindeglied zwischen unserem Konzern und Anspruchsgruppen entlang der Wertschöpfungskette der Baubranche, darunter Architekten, Ingenieure, Städteplaner, Auftragnehmer, NRO, Behörden und Studierende der jeweiligen Fächer. Über ihre Kernaktivitäten, darunter die Organisation akademischer Symposien für Experten, die Verbreitung neuer Ansätze und bewährter Praktiken sowie die Durchführung der LafargeHolcim Awards, des weltweit renommiertesten Wettbewerbs für nachhaltiges Design, hat sich die Stiftung inzwischen als global bedeutende Informationsdrehscheibe etabliert.

Die Aktivitäten der Stiftung werden in Dreijahreszyklen durchgeführt. Der fünfte Zyklus der LafargeHolcim Awards wurde 2016 für Eingaben geöffnet. Dieser internationale Wettbewerb zeichnet Projekte im Bereich nachhaltiges Bauen aus, die in ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht herausragend sind. Im Gegensatz zu konventionellen Designwettbewerben zielen die LafargeHolcim Awards auf Projekte ab, die sich bereits in Planung, jedoch noch nicht im Bau befinden. Die Ausführung zahlreicher früherer Gewinnerprojekte war vielfach nur möglich dank der Preisgelder, der Anerkennung und der Öffentlichkeitswirkung der LafargeHolcim Awards.

Das alle drei Jahre stattfindende LafargeHolcim Forum wird jeweils mit einer Partner-Hochschule organisiert und ermöglicht der Stiftung, den wissenschaftlichen Diskurs zu nachhaltigem Bauen voranzutreiben. Das Symposium stärkt die Bindungen von LafargeHolcim mit innovativen Köpfen und erweitert das Netzwerk der Stiftung. Im April 2016 kamen in Detroit 300 Architekten, Ingenieure, Baufachleute und Experten aller Generationen und geografischer Regionen zum fünften internationalen LafargeHolcim Forum zusammen. Das Thema der Konferenz war „Infrastructure Space“. In diesem Rahmen wurde untersucht, wie Infrastruktur beschaffen sein muss, damit sie zu einem nachhaltigen Lebensumfeld beitragen kann. Die Erkenntnisse des Forums sind für die nachhaltige Entwicklung heute und morgen von grosser Bedeutung.

Die 15. internationale Architekturbiennale 2016 in Venedig zeigte deutlich auf, wie die Stiftung mit den unterschiedlichsten Akteuren zusammenarbeitet, um passende Lösungen zu entwickeln. Zusammen mit der Norman Foster Foundation stellte die LafargeHolcim Foundation einen Prototypen des Droneport vor. Dabei handelt es sich um ein selbsttragendes Gewölbe, das als Terminal für ferngesteuerte Drohnen dient. Die durchdachte Struktur ist Teil eines Projekts, das die Versorgung entlegener Gebiete in Afrika mit Grundbedarfsgütern verbessern soll, indem man nicht mehr auf die unzureichende Strasseninfrastruktur angewiesen ist, um dringende Güter und Hilfsgüter auszuliefern. DURABRIC, ein aus einer gepressten Erd- und Zementmischung hergestellter Mauerstein, wurde optimiert, um den Spezifikationen des Droneport gerecht zu werden. Das Gemeinschaftsprojekt unterstrich die Innovationskapazität von LafargeHolcim, förderte DURABRIC als nachhaltiges Baumaterial und leistete einen Schritt zur Verbesserung der Lebensqualität.



*Prototyp eines aus DURABRIC
gefertigten Droneport an der Architektur-
Biennale in Venedig.*

MITARBEITENDE

Unsere Mitarbeitenden sind unser wertvollstes Gut. Durch ihr Wissen, ihr Engagement und ihren Einsatz können wir die Ziele der Konzernstrategie erreichen und einen Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen schaffen. Die schwierige Integrationsphase unserer Fusion ist zum grössten Teil abgeschlossen. Jetzt konzentrieren wir uns auf die Schaffung eines Umfelds, in dem jeder einzelne seinen Fokus auf den Kunden legen kann und in dem Agilität, Zusammenarbeit und die Übertragung von Verantwortung im Zentrum unserer neuen Kultur stehen.

Eine Kultur des Wandels

Unsere Kultur spielt eine wichtige Rolle bei der Erreichung unserer Unternehmensvision. In einer sich rasch wandelnden Industrie müssen wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden über die nötigen Mittel verfügen, erhebliche Veränderungen bewältigen zu können. Wir investieren in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden und Führungspersonen, und so haben wir 2016 unser neues Leadership Framework eingeführt, das die Basis für unser zukünftiges Talentassessment und die individuelle Entwicklung darstellt.

Mitarbeiterengagement

Wir haben 2016 zwei konzernweite Befragungen unserer Mitarbeitenden durchgeführt: eine im ersten Quartal und die zweite im letzten Quartal. Insgesamt waren die Ergebnisse positiv. Über 80 Prozent der Mitarbeitenden haben angegeben, stolz darauf zu sein, für LafargeHolcim zu arbeiten. Über 90 Prozent haben angegeben, dass sie „bereit sind, zusätzliche Anstrengungen für den Erfolg des Unternehmens zu leisten“. Dies ist ein Beweis für den grossen Einsatz und das Engagement unserer Mitarbeitenden.

Fast 90 Prozent anerkennen die Bemühungen von LafargeHolcim im Bereich Gesundheit und Sicherheit. Unsere Mitarbeitenden bestätigen dadurch, dass sie dies als den übergeordneten Wert unseres Unternehmens wahrnehmen. Aber die Umfrage legte auch Bereiche mit Verbesserungspotenzial an den Tag. Aus diesem Grund legen wir unseren Fokus auf Agilität, Zusammenarbeit und die Übertragung von Verantwortung: Unserer Ansicht nach können wir dadurch flexibler auf die Kunden und auf unsere Märkte reagieren sowie die Kompetenzen und Erfahrungen, über die wir in unserem Konzern verfügen, besser nutzen.



Zusammen-
arbeit &
Vertrauen



Empowerment,
Verantwortung
und
Transparenz



Einfachheit
& Agilität

Konzernmitarbeiter nach Regionen

	2016	2015
Asien, Ozeanien	31 274	36 199
Europa	21 829	23 843
Lateinamerika	10 536	11 707
Naher Osten, Afrika	13 191	16 123
Nordamerika	12 257	11 265
Service- und Handels- gesellschaften	1 816	1 819
TOTAL KONZERN	90 903	100 956

Konzernmitarbeiter nach Segmenten

	2016	2015
Zement ¹	56 133	64 506
Zuschlagstoffe	11 816	11 282
Transportbeton und andere Serviceleistungen	21 257	23 472
Diverse	1 697	1 696
TOTAL KONZERN	90 903	100 956

¹ Inklusive aller anderen hydraulischen Bindemittel.

Diversität und Integration

Für LafargeHolcim ist ein integrationsfreudiges und vielfältiges Arbeitsumfeld, das alle Aspekte unseres globalen Unternehmens widerspiegelt, wichtig für die Erbringung einer nachhaltigen und starken Leistung. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie unseres Konzerns – des 2030 Plans – wird die Wichtigkeit eines ausgewogenen Verhältnisses von Männern und Frauen unterstrichen. Darin wurde das Ziel festgelegt, bis 2030 auf allen Managementebenen eine Mindestquote von 30 Prozent für jedes Geschlecht zu erreichen.

Im Jahr 2016 hat eine aus Frauen bestehenden interne Arbeitsgruppe – unterstützt durch die Konzernleitung – sowohl männliche als auch weibliche Mitarbeitende gebeten, unsere bestehende Unternehmenskultur zu beurteilen und Empfehlungen abzugeben, wie die Geschlechterdiversität verbessert werden kann. Wir haben daraufhin einen regionalen Ansatz entwickelt, in dem Ziele sowie Massnahmenpläne festgelegt werden. Im Jahr 2016 wurde dieser Ansatz in Mittel- und Südamerika implementiert. Er wird im Laufe des Jahres 2017 auf die restlichen Regionen ausgeweitet.

Wir werden die Mitarbeitenden auf interner Ebene auch weiterhin darauf sensibilisieren, indem wir Frauenforums auf der ganzen Welt unterstützen und uns daran beteiligen. Im Jahr 2016 haben insgesamt 30 ranghohe Führungskräfte von LafargeHolcim, sowohl Männer als auch Frauen, an Veranstaltungen des Frauenforums in Dubai, Mexiko und Frankreich teilgenommen.

Talentmanagement

Da die Fusionsphase nun abgeschlossen ist, werden wir uns auf die Förderung unserer Mitarbeitenden und deren Kompetenzen konzentrieren. Wir wollen unseren Mitarbeitenden gute Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Beispielsweise haben wir 2016 eine globale Commercial Academy für ranghohe Führungskräfte sowie Sales Academies in jeder Region ins Leben gerufen (weitere Informationen darüber finden Sie im Abschnitt über Innovation und Wachstum auf S. 54). Im Jahr 2017 werden wir neue Entwicklungsprogramme lancieren, um unsere Mitarbeitenden im Bereich Führungskompetenz weiterzubilden.

Zusammensetzung der oberen Kader

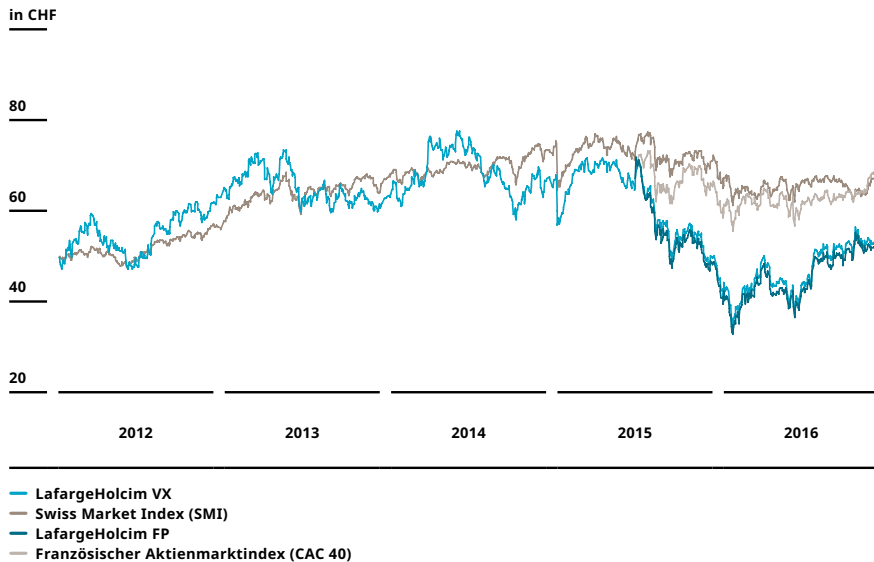
	Männlich	Weiblich	Gesamt	Frauenanteil in Prozent
Obere Führungsebene	155	18	173	10%
Leitende Führungsebene	1 254	236	1 490	16%
TOTAL	1 409	254	1 663	15%

KAPITALMARKT- INFORMATIONEN

KAPITALMARKTINFORMATIONEN

Nach einer Integrationsphase infolge der Fusion war 2016 ein Jahr der Konsolidierung und der Erfolge. Durch die steigende Dynamik beim Gewinn- und Cashflow-Wachstum hat der Konzern seine Fähigkeit unter Beweis gestellt, Strategie und Ziele verwirklichen zu können. Im Jahr 2016 stieg der Gewinn in allen Regionen der Gruppe. Die Margenverbesserung wurde unterstützt durch das früher als geplante Erzielen von Synergien und die konsequente Ausrichtung auf das Kostenmanagement, während die Preisentwicklung in vielen Märkten günstig war. Die Verbesserung des Cashflow und die aktive Optimierung des Portfolios trugen zur Reduktion der Schulden bei. Die solide Verbesserung des Finanzergebnisses zeigt, dass LafargeHolcim gut positioniert ist, um seinen Aktionären Mehrwert zu bieten.

Kursperformance der LafargeHolcim-Aktie versus Swiss Market Index (SMI) und CAC40 (angeglichen)



Nach einem schwierigen Start ins Jahr 2016 erreichten die Aktienmärkte, insbesondere die US-Indizes, durch die Hoffnung auf neue Konjunkturprogramme seitens der US-Regierung und ermutigende makroökonomische Statistiken einige Höchstwerte. In Europa trübten der Brexit und die politische Unsicherheit das Vertrauen der Investoren für eine gewisse Zeit.

Der Aktienkurs von LafargeHolcim, der per Jahresabschluss 2015 bei CHF 50,3 pro Aktie lag, stieg um +6,7 Prozent auf CHF 53,7. Zum Vergleich: Der SMI sank um 6,8 Prozent, während der CAC 40 um 4,9 Prozent und der Stoxx 600 Construction um 9,2 Prozent zulegten. Nach der unterdurchschnittlichen Entwicklung Anfang Jahr konnte LafargeHolcim die Lücke dank der verbesserten operativen Leistung schliessen, indem der Konzern seine Strategie bezüglich Preisbildung, Synergien und Kostenmanagement konsequent umsetzte. Der Konzern erreichte ebenfalls seine Ziele bezüglich des Veräusserungsprogramms und verbesserte die Generierung des freien Cashflows. Zudem gab der Konzern bekannt, dass die Aktionärsrendite durch höhere vorgeschlagene Dividenden und ein Aktienrückkaufprogramm in der Höhe von CHF 1 Milliarde, das in den Jahren 2017 und 2018 durchgeführt wird, gesteigert werden konnte.

Das durchschnittliche Handelsvolumen im Jahr 2016 belief sich an der Schweizer Börse auf annähernd 2,0 Millionen Aktien pro Tag und 0,4 Millionen Anteile an der Euronext.

Zusatzangaben

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

Kotierungen

LafargeHolcim ist an der SIX Swiss Exchange und an der Euronext Paris kotiert. Der Konzern ist in den wichtigen grossen Indizes sowohl an der SIX Swiss Exchange und der Euronext Paris (SMI und CAC40) enthalten, wodurch den Aktionären eine hervorragende Liquidität geboten wird. Jede Aktie hat ein Stimmrecht. Per Jahresende 2016 betrug die Börsenkapitalisierung der Gesellschaft CHF 32,6 Milliarden.

Gewichtung der LafargeHolcim-Namenaktie in ausgewählten Aktienindices

Index	Gewichtung in %
SMI, Swiss Market Index	2,58
CAC 40, Euronext Paris	2,14
SPI, Swiss Performance Index	2,11
SLI, Swiss Leader Index	4,43
SXOP, Dow Jones STOXX 600 Construction	10,63
STOXX Europe Large 200	0,79
STOXX Europe 600	0,31
STOXX Global 1800	0,07
DJSI World Enlarged Index	0,174
FTSE4Good Europe Index	0,4

Quellen: Bloomberg, FTSE Index Company, per Ende 2016

Verteilung der LafargeHolcim-Aktien und Aktionäre

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

Free Float

Der Free Float gemäss Definition der SIX Swiss Exchange beträgt 75 Prozent.

Dividendenpolitik

Die Dividendenausschüttung erfolgt jährlich. Ziel von LafargeHolcim ist es, die Dividende je Aktie fortschreitend zu erhöhen und einen Anteil von 50 Prozent des den Aktionären von LafargeHolcim zurechenbaren Konzerngewinns über den Zyklus auszuschütten. Für das Geschäftsjahr 2016 beantragt der Verwaltungsrat eine Ausschüttung aus den Kapital-einlagereserven von CHF 2,00 pro Namenaktie. Die Ausschüttung ist für den 10. Mai 2017 vorgesehen.

Kennzahlen LafargeHolcim Namenaktien

Nominalwert CHF 2.00	2016	2015	2014 ¹	2013	2012 ¹
Anzahl ausgegebene Aktien	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376	327 086 376
Anzahl dividendenberechtigte Aktien	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376	327 086 376
Anzahl Aktien bedingtes Kapital ²	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350
Anzahl eigene Aktien	1 152 327	1 338 494	1 219 339	1 522 510	1 736 538
Börsenkurse in CHF					
Höchst	57	73	83	79	68
Tiefst	34	48	62	63	49
Durchschnitt	47	63	73	69	58
Marktkapitalisierung (Mrd. CHF)	32,6	30,5	23,3	21,8	21,9
Handelsvolumen (Mio. Aktien)	615,0	449,1	266,8	215	231,4
Gewinn (Verlust) pro dividendenberechtigte Aktie in CHF ³	2,96	(3,11)	3,63	3,91	1,89
Cash-Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF ⁴	5,44	5,29	7,63	8,56	8,16
Konsolidiertes Eigenkapital pro Aktie in CHF ⁵	50,88	51,79	53,49	49,77	50,52
Ausschüttung/Dividende in CHF	2,00 ⁶	1,50	1,30	1,30	1,15

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.

² Reservierte Aktien für Wandelanleihen.

³ Der Gewinn pro Aktie wird basierend auf dem Konzerngewinn – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd – und der gewichteten Anzahl ausstehender Aktien berechnet. Der Gewinn pro Aktie 2014 wurde aufgrund der Ausschüttung der Aktiendividende angepasst.

⁴ Der Cash-Gewinn pro Aktie wird basierend auf dem Cashflow aus den operativen Tätigkeiten und der gewichteten Anzahl ausstehender Aktien berechnet.

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

⁶ Vorschlag des Verwaltungsrates für eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven.

Bedeutende Aktionäre

Informationen zu den bedeutenden Aktionären sind auf Seite 288 zu finden.

Offenlegung von Beteiligungen

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

Aktuelles Rating (März 2017)

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

Termine für die finanzielle Berichterstattung

	Datum
Resultate zum ersten Quartal 2017	3. Mai 2017
Generalversammlung	3. Mai 2017
Ex-Datum	8. Mai 2017
Ausschüttung	10. Mai 2017

Eintragung ins Aktienregister und Stimmrechtsbeschränkungen

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

Informationen zur LafargeHolcim-Namenaktie

Weitere Informationen zur LafargeHolcim-Namenaktie sind zu finden unter:

www.lafargeholcim.com/investor-relations

GESCHÄFTS- VERLAUF

KONZERNREGION ASIEN, OZEANIEN

Seite 80

KONZERNREGION EUROPA

Seite 84

KONZERNREGION LATEINAMERIKA

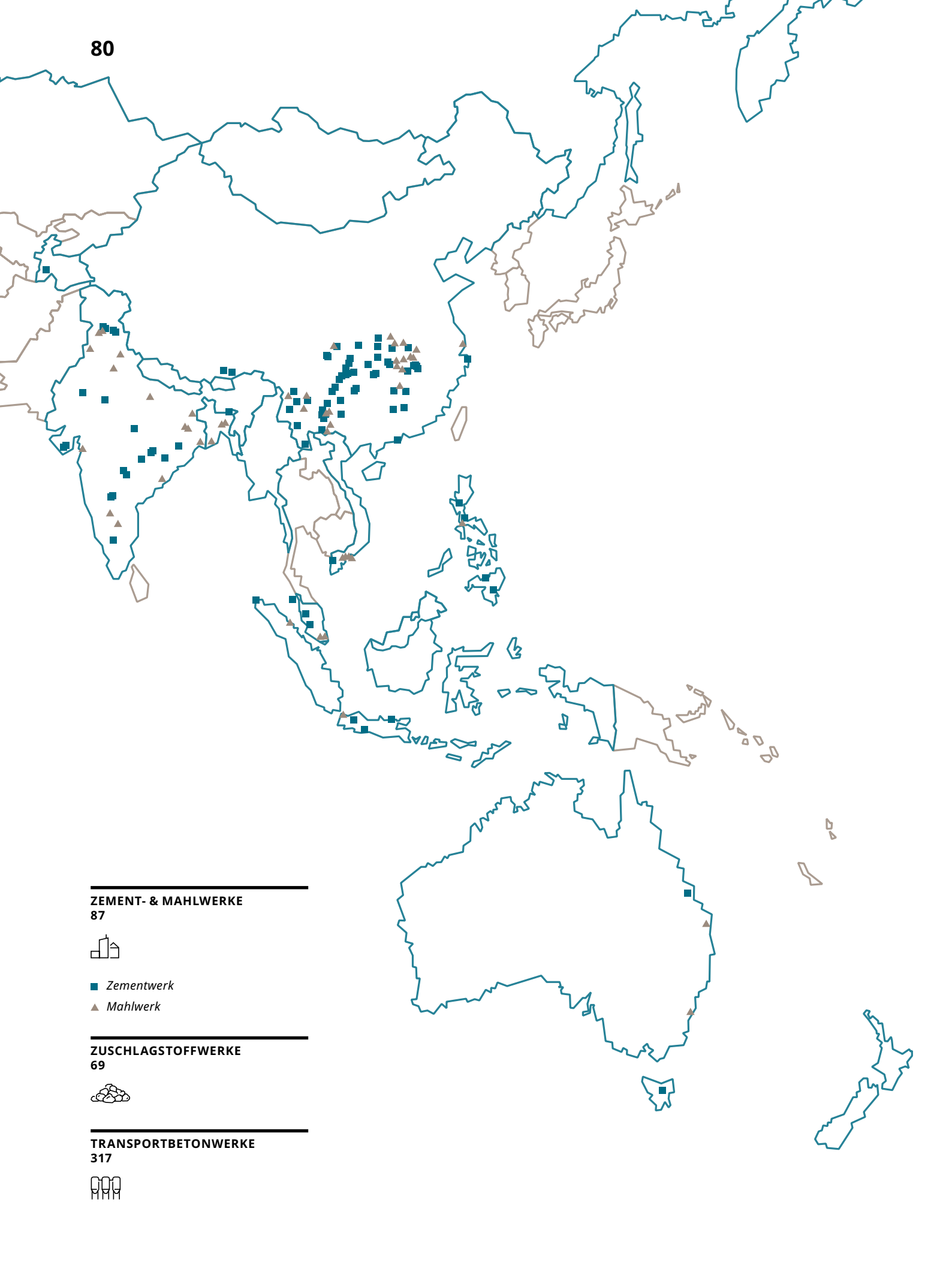
Seite 88

KONZERNREGION NAHER OSTEN, AFRIKA

Seite 92

KONZERNREGION NORDAMERIKA

Seite 96



ZEMENT- & MAHLWERKE
87



- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk

ZUSCHLAGSTOFFWERKE
69



TRANSPORTBETONWERKE
317



ASIEN, OZEANIEN LEGT TROTZ GESTIEGEMEM WETTBEWERB ZU

LafargeHolcim konnte in Asien, Ozeanien trotz der durchwachsenen wirtschaftlichen Lage in den einzelnen Märkten zulegen. Der Bausektor entwickelte sich in der Region relativ konstant, wenngleich sich ein höherer Wettbewerb und Überkapazitäten in einigen Märkten auf die Preise niederschlugen. Der Zementabsatz von LafargeHolcim blieb leicht unter dem Vorjahr. Dank der positiven Beiträge von Märkten wie den Philippinen, Vietnam und Indien sowie der Nutzung von Synergien, einem straffen Kostenmanagement und gesunkenen Energiekosten fiel der bereinigte betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis besser aus als 2015.

Allgemeine Konjunktur und Bauwirtschaft

Trotz Schwankungen wuchs die Region Asien, Ozeanien 2016 erneut kräftiger als die Weltwirtschaft. Nach einem Einbruch im Jahr 2015 expandierte die Baubranche in **China** 2016. Dabei kamen ihr die höheren Staatsausgaben – etwa für das Infrastrukturprojekt «One Belt, One Road» – sowie ein zeitweiliger Aufschwung im Wohnbau zugute.

In **Indien** setzte der Bausektor seine Expansion fort und der Zementverbrauch stieg. Die Entwertung von Banknoten durch die indische Regierung und deren Folgen auf die Kaufkraft der Verbraucher hatte negative Folgen auf viele Wirtschaftssektoren in den letzten zwei Monaten des Jahres.

In Südostasien verzeichneten die **Philippinen** ein solides Wachstum, insbesondere in der ersten Jahreshälfte. Die Bautätigkeit sowohl im Privat- als auch im Infrastruktursektor trieb den Aufschwung der Branche weiter voran und als Folge stieg der Zementverbrauch. In **Indonesien** wurde das Wirtschaftswachstum durch den Privatkonsum gestützt. Die Nachfrage nach Zement nahm zu, blieb aber unterhalb den Erwartungen, da der öffentliche Sektor weniger in Infrastrukturprojekte investierte. In **Malaysia** legte das BIP wegen der schwachen Nachfrage für Exportgüter wie Öl und Industrieerzeugnisse nur moderat zu. Die Bauwirtschaft und der Zementverbrauch verzeichneten einen Rückgang.

In **Vietnam** fiel das Wirtschaftswachstum solide aus. Durch die höhere Tätigkeit sowohl im Wohn- als auch Gewerbebau sowie im Ausbau der Infrastruktur legte der Bausektor zu. In **Bangladesch** war das Wirtschaftswachstum robust und die Bauwirtschaft expandierte. Grosse Infrastrukturprojekte und der Bau von Industriekomplexen, vor allem für die Bekleidungsindustrie, haben den Markt vorangetrieben.

In **Australien** blieb das BIP-Wachstum schwach. Die Wirtschaft bekam die Auswirkungen der geringeren weltweiten Nachfrage nach Rohstoffen zu spüren, derweil das Land weiter daran arbeitet, die Abhängigkeit vom Bergbau zu reduzieren.

LafargeHolcim Geschäftsentwicklung nach Land

In **China** sorgte nicht zuletzt eine neue regionale Vertriebsstrategie für einen höheren Zementverkauf. Der Absatz von Zuschlagstoffen hat sich durch die Eröffnung eines neuen Betriebs in Wuxue und die starke Nachfrage in Dujiangyan deutlich erhöht. Einen besonderen Anteil an dem bedeutenden Anstieg des bereinigten betrieblichen EBITDA hatten Massnahmen, die sich die niedrigeren Energiekosten zu Nutzen machten.

In **Indien** schlug sich im vierten Quartal die Bargeldreform auf den Zementverkauf nieder. Die Regierung zog einige Banknoten aus dem Bargeldverkehr mit Folgen vor allem für den Einzelhandel, wo die Geschäfte in beträchtlichem Masse in bar abgewickelt werden. Allerdings konnten die Folgen für Verkaufspreise und -mengen durch Einsparungen beim Treibstoff und anderen variablen Kosten sowie durch die Einführung neuer Vermarktungsstrategien ausgeglichen werden, und der bereinigte betriebliche EBITDA stieg gegenüber dem Vorjahr.

Auf den **Philippinen** profitierte der Absatz in allen Sparten von der landesweit starken Nachfrage im Bausektor trotz einer Abschwächung im vierten Quartal. Höhere Liefermengen und Preise sowie die operative Effizienz liessen den bereinigten betrieblichen EBITDA im Vergleich zum Vorjahr steigen.

Vietnam meldete eine Zunahme der verkauften Zementmenge, angetrieben durch das starke Marktwachstum, die Kraftwerkprojekte im Süden des Landes und den Anstieg im Wohnbau. Der Absatz von Transportbeton dagegen fiel deutlich, weil in Ho-Chi-Minh-Stadt Lieferungen nur noch tagsüber erlaubt sind. Der bereinigte betriebliche EBITDA konnte auch wegen Kosteneinsparungen gegenüber 2015 zulegen. In **Bangladesch** kamen staatlich finanzierte Gebäude- und Infrastrukturprojekte dem Zementverkauf zugute. Der bereinigte betriebliche EBITDA stieg trotz Preisdruck gegenüber dem Vorjahr.

In **Indonesien** erhöhte sich durch den Markteintritt eines neuen Herstellers die Überkapazität am Markt mit der Folge eines Abwärtsdrucks auf die Zementmengen und -preise. Der Absatz von Transportbeton wurde durch Hochhausprojekte, insbesondere im Grossraum Jakarta, gestützt und blieb stabil. Durch den Volumenrückgang und den Preisverfall fiel das finanzielle Ergebnis schlechter aus als im Vorjahr. **Malaysia** verzeichnete einen Rückgang bei den Zementmengen und -preisen. Ursache waren der rückläufige Markt, neue Kapazitäten von Wettbewerbern und die Abnahme beim Export. Bei Zuschlagstoffen stieg der Absatz aufgrund neuer grosser Infrastrukturprojekte. Sowohl in Indonesien als auch in Malaysia sank der bereinigte betriebliche EBITDA im Berichtsjahr, obwohl ergriffene Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Performance in diesen schwierigen Märkten positive Auswirkungen zeigten.

In **Australien** blieb die Menge der verkauften Zuschlagstoffe unverändert, während der Absatz von Transportbeton zunahm. Der bereinigte betriebliche EBITDA war geringer, was den Abschluss grosser Infrastrukturprojekte im Nordwesten des Landes und das Ende der Bauphase des Gorgon-Gasprojekts in Westaustralien zu Beginn des Jahres sowie die Umstellung auf den neuen Zuschlagstoffsteinbruch in Lynwood für den Markt in Sydney widerspiegelt. Im Jahresverlauf 2016 wurden Massnahmen zur Verringerung der Kostenbasis eingeleitet.

Asien, Ozeanien

		2016	2015	±%	±% LFL
Zementabsatz	Mio. t	113,7	123,1	-7,7	-1,0
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	32,2	34,8	-7,5	5,2
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	15,4	15,9	-3,4	0,6
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	8 226	9 048	-9,1	-2,0
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	1 444	1 486	-2,8	4,4
Betrieblicher EBITDA bereinigt ¹	Mio. CHF	1 530	1 565	-2,2	5,2
Betriebliche EBITDA-Marge	%	17,6	16,4		
Betriebliche EBITDA-Marge bereinigt ¹	%	18,6	17,3		

¹ Ohne Merger- und Restrukturierungskosten sowie andere Einmaleffekte.

Zusammenfassung der Geschäftsergebnisse für die Konzernregion

In der Berichtsperiode sank der konsolidierte Zementabsatz in Asien, Ozeanien auf vergleichbarer Basis um 1,0 Prozent auf 113,7 Millionen Tonnen. Der Grund waren in erster Linie die Rückgänge in Indonesien und Malaysia.

Der Versand von Zuschlagstoffen stieg auf vergleichbarer Basis um 5,2 Prozent auf 32,2 Millionen Tonnen. Die Liefermengen von Transportbeton erhöhten sich auf vergleichbarer Basis um 0,6 Prozent auf 15,4 Millionen Kubikmeter.

Der Nettoverkaufsertrag verringerte sich um 2,0 Prozent auf CHF 8 226 Millionen, und der bereinigte betriebliche EBITDA legte auf vergleichbarer Basis um 5,2 Prozent auf CHF 1 530 Millionen zu.

ZEMENT- & MAHLWERKE
55



- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk

ZUSCHLAGSTOFFWERKE
286



TRANSPORTBETONWERKE
581



ROBUSTE ERGEBNISSE IN EUROPA

Trotz langsamem Wachstum, verzögerten Infrastrukturprojekten und verbreiteter politischer Unsicherheit erzielte LafargeHolcim solide Ergebnisse in Europa. Vor allem dank des disziplinierten Kostenmanagements verbesserte sich der bereinigte betriebliche EBITDA gegenüber dem Vorjahr, obschon der Absatz leicht zurückging. Herausragende Beiträge leisteten Grossbritannien, Deutschland, Frankreich und Belgien. Spanien und Aserbaidschan verzeichneten die höchsten Rückgänge, da die politische Instabilität die Entwicklung belastete.

Allgemeine Konjunktur und Bauwirtschaft

In der Eurozone setzte sich 2016 die zaghafte Konjunkturerholung fort.

In **Grossbritannien** gewann die Wirtschaft nach dem Brexit-Entscheid wieder an Kraft und wuchs stärker als die EU im Durchschnitt. Daran hatten der Aufschwung im Dienstleistungssektor, das schwächere Pfund sowie die staatliche Unterstützung des Wohnbaus und Infrastrukturausgaben einen massgeblichen Anteil.

In **Frankreich** war das Wachstum 2016 erneut schwach. Die öffentlichen Bauausgaben blieben gering, aber immerhin konnte der Bausektor geringfügig wachsen. **Belgien** erzielte, unterstützt durch eine gesunkene Arbeitslosigkeit, höhere verfügbare Einkommen und niedrige Zinsen ein moderates Wachstum. Die Erholung erreichte auch den Wohn- und Gewerbebau, allerdings nicht den Infrastruktursektor.

Deutschland konnte ein gemässigttes Wachstum aufweisen, angetrieben vom Konsum und gestützt auf soliden Fundamentaldaten. Der Bausektor machte dank dem Wohnbau Fortschritte. Der Gewerbebau litt unter den geringeren Investitionen. Nach einem schwierigen Jahr 2015 legte das Wirtschaftswachstum in der **Schweiz** 2016 wieder zu. Die Bautätigkeit zog wieder leicht an, was durch den Gewerbebau unterstützt wurde.

Die Konjunkturerholung in **Italien** setzte sich wegen der stärkeren Binnennachfrage fort. In der Baubranche sorgten neue Infrastrukturprojekte für ein moderates Wachstum. Trotz politischer Unsicherheit erzielte **Spanien** 2016 erneut ein starkes Wachstum. Das Konsumverhalten der privaten Haushalte schlug sich auch in einem beständigen Wachstum im Wohnbau nieder. Dagegen gingen die Investitionen in die Infrastruktur deutlich zurück, weil die Regierung ihre Ausgaben zur Reduzierung des Defizits kürzte. **Griechenland** vermeldete für 2016 ein schwaches, aber immerhin positives Wachstum. Der sich weiterhin auf einem historisch niedrigen Niveau befindende Bausektor blieb stabil.

In **Rumänien** wuchs die Wirtschaft vor dem Hintergrund eines stärkeren Binnenkonsums. Der Bausektor und der Zementverbrauch verzeichneten gleichwohl einen Rückgang. In **Bulgarien** expandierte die Wirtschaft, die Kürzungen der EU bei der Strassenbaufinanzierung belasteten jedoch den Bausektor.

Die Wirtschaft in **Polen** wuchs auch 2016. Die Bautätigkeit schwächte sich aufgrund geringerer Entwicklungsgelder der EU und durch den Regierungswechsel deutlich ab. In **Österreich, Tschechien, Ungarn** und **Slowenien** fiel das Wachstum moderat aus. Der Bausektor expandierte in Österreich, verzeichnete in den anderen Ländern aber einen beträchtlichen Rückgang, vor allem in Ungarn und Slowenien.

Die Ölpreise und Sanktionen belasteten die Wirtschaft in **Russland** weiter schwer. Das Land steckt immer noch in einer Rezession, und der Bausektor blieb träge. In **Aserbaidshan** schrumpfte die Wirtschaft abermals deutlich. Der Bausektor verzeichnete einen erheblichen Rückgang aufgrund mangelnder öffentlicher Finanzierungen und Liquiditätsproblemen im Privatsektor. In der **Ukraine** gab es im vergangenen Jahr erste Anzeichen einer Erholung. Trotz politischer und wirtschaftlicher Instabilität konnte die Wirtschaft in **Moldova** leicht zulegen.

LafargeHolcim Geschäftsentwicklung nach Land

In **Grossbritannien** sorgte eine stabile Nachfrage für einen Anstieg beim Absatz von Zement und Transportbeton. Bei Zuschlagstoffen schlugen sich Verzögerungen von Strassenbauprojekten auf die Liefermengen nieder und das schwächere Pfund führte zu einem Kostenanstieg. Trotz der Schwierigkeiten verbesserte sich der bereinigte betriebliche EBITDA deutlich. Ursache waren die höhere Zementproduktion, das erfolgreiche Margenmanagement, die Preisgestaltung, Initiativen zur Kundendifferenzierung und insbesondere der Fokus auf das Kostenmanagement.

In **Frankreich** waren die Verkaufsmengen in den drei Sparten weitgehend unverändert, wengleich ein höherer Preisdruck zu spüren war. Das finanzielle Ergebnis fiel besser aus, nicht zuletzt weil besonders auf die Energiekosten geachtet und im Geschäft mit recycelten Zuschlagstoffen ein zusätzlicher EBITDA erzielt wurde. In **Belgien** stieg der Absatz von Zement und Zuschlagstoffen. Das Geschäft mit Transportbeton war nach der Zusammenlegung von Produktionsstandorten rückläufig. Der bereinigte betriebliche EBITDA profitierte von wesentlichen Verbesserungen im Herstellungsverfahren, dem starken Ergebnis bei Zuschlagstoffen und der Kostendisziplin.

In **Norddeutschland** blieb der Konzernabsatz von Zement und Transportbeton weitgehend unverändert, während das Geschäft mit Zuschlagstoffen leicht zulegte. In Süddeutschland stiegen die Liefermengen von Zement und Zuschlagstoffen, beim Transportbeton nahmen sie dagegen ab. Der bereinigte betriebliche EBITDA verbesserte sich in Deutschland deutlich, was teilweise auf die Massnahmen zur Kostenreduzierung zurückzuführen ist.

In der **Schweiz** führten die positive Marktdynamik und die starke Position des Konzerns bei Grossbauprojekten zu einem erhöhten Zementabsatz. Der bereinigte betriebliche EBITDA verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahreszeitraum aufgrund des strikten Kostenmanagements und der positiven Dynamik des Zementvolumens, was den Preisdruck am Markt mehr als kompensierte.

In **Italien** sanken die Liefermengen von Zement und Transportbeton, denn grosse Bauprojekte wurden abgeschlossen und neue verschoben. Der bereinigte betriebliche EBITDA fiel tiefer aus gegenüber dem Jahr 2015. In **Spanien** wurden weniger Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe verkauft. Dennoch gelang es, durch eine umfassende Restrukturierung und entschlossene Kostenreduzierungen einen höheren bereinigten betrieblichen EBITDA zu erzielen. **Griechenland** berichtete einen Anstieg der Verkaufsmengen bei Zement und Zuschlagstoffen sowie einen höheren bereinigten betrieblichen EBITDA im Vergleich zum Vorjahr.

Europa

		2016	2015	±%	±% LFL
Zementabsatz	Mio. t	41,6	42,1	-1,4	-1,4
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	124,2	123,0	1,0	1,0
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	18,4	18,7	-1,6	-1,6
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	7 023	7 356	-4,5	-2,1
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	1 217	1 089	11,8	15,2
Betrieblicher EBITDA bereinigt ¹	Mio. CHF	1 329	1 264	5,1	8,2
Betriebliche EBITDA-Marge	%	17,3	14,8		
Betriebliche EBITDA-Marge bereinigt ¹	%	18,9	17,2		

¹ Ohne Merger- und Restrukturierungskosten sowie andere Einmaleffekte.

Angesichts der schwächeren Zementnachfrage, mangelnder Infrastrukturprojekte und des Exportrückgangs waren die Liefermengen in **Rumänien** rückläufig. Dies wurde durch Einsparungen von Energiekosten teilweise kompensiert, und die finanziellen Resultate verbesserten sich leicht zu 2015. **Bulgarien** litt unter einer schwachen Nachfrage und dem höheren Preisdruck. In allen drei Sparten fiel die Verkaufsmenge, und der bereinigte betriebliche EBITDA sank gegenüber 2015.

Polen konnte in einem stark umkämpften Markt seine Zementlieferungen steigern, bei Zuschlagstoffen machte es sich aber bemerkbar, dass weniger neue Infrastrukturprojekte begonnen wurden. Niedrigere Preise wurden durch deutliche Kostenreduzierungen ausgleichen, und der bereinigte betriebliche EBITDA lag über dem Niveau des Vorjahres. **Österreich** und **Tschechien** wiesen leicht höhere Absätze aus. Die Verkaufsmengen in **Ungarn** blieben unverändert, in **Slowenien** fielen sie geringer aus. Der bereinigte betriebliche EBITDA stieg in Tschechien und Ungarn, was zum grossen Teil den Massnahmen zur Kostensenkung zu verdanken ist.

In **Russland** wurde weniger Zement verkauft, da der Gesamtmarkt wegen der niedrigen Ölpreise und Sanktionen rückläufig war. Zuschlagstoffe hingegen konnten zulegen, da die Regierung einige Einfuhren beschränkte und neue Infrastrukturprojekte startete. Durch Preisanstiege, eine stärkere kommerzielle Ausrichtung und bedeutende Massnahmen zur Kostenreduzierung blieb der Abwärtsdruck auf den bereinigten betrieblichen EBITDA begrenzt. Eine deutlich schwächere Nachfrage führte zu einem Absatzrückgang in **Aserbaidschan**. Das finanzielle Ergebnis blieb hinter dem des Vorjahres zurück.

Zusammenfassung der Geschäftsergebnisse für die Konzernregion

Trotz höherer Liefermengen in vielen Ländern fiel der konsolidierte Zementabsatz in Europa um 1,4 Prozent auf 41,6 Millionen Tonnen. Dies war in erster Linie den Rückgängen in Russland und Rumänien geschuldet.

Die Lieferungen von Zuschlagstoffen stieg im Berichtsjahr um 1,0 Prozent auf insgesamt 124,2 Millionen Tonnen.

Die Lieferungen von Transportbeton sanken um 1,6 Prozent auf 18,4 Millionen Kubikmeter. Ursache waren das schlechte Abschneiden von Spanien, Frankreich und Italien sowie die Standortanpassungen in der Region.

Der Nettoverkaufsertrag fiel um 2,1 Prozent auf CHF 7 023 Millionen. Vor allem aufgrund von Kostenreduzierungen konnte sich der bereinigte betriebliche EBITDA aber um 8,2 Prozent auf CHF 1 329 Millionen verbessern.



ZEMENT- & MAHLWERKE
33



■ Zementwerk

▲ Mahlwerk

ZUSCHLAGSTOFFWERKE
12



TRANSPORTBETONWERKE
120



PREISBILDUNGS- UND KOSTENMASSNAHMEN HELFEN, ERSCHWERTEN BEDINGUNGEN IN LATEINAMERIKA BEIZUKOMMEN

Das Ergebnis von LafargeHolcim in Lateinamerika profitierte von den Preisbildungsstrategien und Massnahmen zur Kosteneinsparung. Diese halfen, den Absatzrückgang auszugleichen, der sich vor allem aufgrund der anhaltenden Wirtschaftskrise in Brasilien und der Konjunkturverlangsamung in anderen Märkten manifestierte. Die Liefermengen von Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton nahmen zwar ab, doch höhere Margen führten zu einem Anstieg des bereinigten betrieblichen EBITDA in der Region im Vergleich zum Vorjahr. Der Konzern richtete das Augenmerk weiter auf die Preisgestaltung, die Kostendisziplin, die Kundenorientierung und auf seine bewährte Ausrichtung auf den Einzelhandel.

Allgemeine Konjunktur und Bauwirtschaft

In den meisten Märkten Lateinamerikas hielt die wirtschaftliche Abkühlung 2016 an.

Mexiko verzeichnete ein moderates Wirtschaftswachstum, das durch Staatsausgabenkürzungen und einem Rückgang bei den Öleinnahmen gebremst wurde. Der Bausektor legte langsamer zu, was die Folge davon war, dass die Staatsausgaben, die Direktinvestitionen aus dem Ausland und die Infrastrukturinvestitionen niedriger ausfielen als erwartet. Im Gegensatz dazu hielt die Dynamik im Wohn- und Gewerbebau an und stützte den Liefermengenanstieg von Zement.

In **Argentinien** führte die Abwertung des Peso zu einer höheren Inflation und einem langsameren Wachstum des Binnenkonsums. Rückläufige Staatsausgaben und negative Einflüsse vom benachbarten Brasilien trugen zur Konjunkturflaute bei, von der der Bausektor nicht ausgespart blieb. In **Chile** wuchs die Wirtschaft moderat. Minenprojekte, ein wichtiger Treiber der Bautätigkeit, sind 2016 beinahe vollkommen weggefallen. Der Zementverbrauch blieb stabil, gestützt durch die privaten Investitionen im Energiesektor.

In **Costa Rica** und **El Salvador** schritt die Wirtschaft voran, nichtsdestotrotz nahm die Nachfrage nach Baumaterialien ab. **Nicaragua** registrierte das höchste Wirtschaftswachstum in der Region und der Bausektor expandierte um 10 Prozent, angetrieben durch staatliche Investitionen in die Infrastruktur.

In **Ecuador** schrumpfte die Wirtschaft, in erster Linie als Folge der geringeren staatlichen Investitionen aufgrund gesunkener Ölpreise und fallenden Verbraucherausgaben. Zum anhaltenden Rückgang in der Bautätigkeit trug auch die wirtschaftliche Unsicherheit bei. Vom positiven Wirtschaftswachstum in **Kolumbien** war das Baugewerbe ausgenommen, das eine Abnahme im Zementverbrauch registrierte.

Eine starke Rezession, hohe Arbeitslosigkeit und politische Instabilität prägten 2016 die Situation in **Brasilien**. Die Bautätigkeit hat erheblich abgenommen. Durch die schrumpfende Wirtschaft und die laufenden Korruptionsuntersuchungen kamen die Ausgaben im privaten ebenso wie im öffentlichen Sektor nahezu zum Erliegen.

LafargeHolcim Geschäftsentwicklung nach Land

In **Mexiko** führten die Ausrichtung auf profitable Segmente und Kostensparmassnahmen zu einem deutlich höheren bereinigten betrieblichen EBITDA. Die Zementlieferungen nahmen ab, was teils dem Rückgang der staatlichen Infrastrukturausgaben geschuldet war. Die nach wie vor rege Tätigkeit im Wohn- und Gewerbebau sorgten für höhere Liefermengen bei Transportbeton.

Die Verkaufsmengen von Zement und Transportbeton in **Argentinien** waren rückläufig, was in erster Linie auf einer Abkühlung im Wohnbau und einer Verringerung öffentlicher Investitionen in Infrastruktur und Wohnraum zurückzuführen ist. Die Preisgestaltung und Initiativen zur Kostenoptimierung führten zu einem signifikanten Anstieg des bereinigten betrieblichen EBITDA. In **Chile** sank das Absatzvolumen von Zement und Transportbeton, weil in der zweiten Jahreshälfte weniger Wohnungen gebaut wurden. Höhere Preise und geringere Fertigungskosten reduzierten den Mengenverlust. Dadurch konnte der bereinigte betriebliche EBITDA gegenüber dem Vorjahr zulegen.

El Salvador erlitt aufgrund politischer Instabilität und Sicherheitsproblemen einen Absatzeinbruch, konnte aber durch ein diszipliniertes Kostenmanagement einen höheren bereinigten betrieblichen EBITDA erzielen. **Costa Rica** verzeichnete einen Rückgang bei Zementlieferungen und beim bereinigten betrieblichen EBITDA aufgrund mangelnder Infrastrukturprojekte und höherer Zementeinfuhren. **Nicaragua** konnte die Zementvolumen steigern und sein finanzielles Ergebnis verbessern, was auf dem soliden Wachstum im Wohn- und Gewerbebau sowie in der Infrastruktur beruhte.

In **Ecuador** kam es aufgrund der Liquiditätskrise und dem folglich schwierigen wirtschaftlichen Umfeld erneut zu Verzögerungen bei Bauprojekten. Die Liefermengen von Zement nahmen beträchtlich ab, bei Zuschlagstoffen und Transportbeton blieben die Volumina dagegen stabil. Nach dem Erdbeben im April wurden das Vertriebsnetz von Disensa ausgebaut und Menschen, deren Heim beschädigt wurde, praktische und erschwingliche Wohnlösungen angeboten. Durch einen offensiven Krisenplan konnten die Margen gesteigert werden, und der Rückgang des bereinigten betrieblichen EBITDA blieb begrenzt.

In **Kolumbien** wirkten sich die schwächere Nachfrage und ein landesweiter, mehrere Wochen dauernder Streik samt Strassenblockaden auf den Verkauf von Zement und Transportbeton aus. Grossprojekte wie der Flughafen El Dorado International in Bogotá halfen, die Verluste teilweise zu kompensieren. Trotz Preiserhöhungen in der ersten Jahreshälfte und einem Kosteneinsparungsplan ging der bereinigte betriebliche EBITDA im Vergleich zum Vorjahr zurück.

In **Brasilien** hinterliess das nach wie vor schwierige Geschäftsumfeld Spuren im Absatz von Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton. Hinzu kam ein gestiegener Preisdruck, und der bereinigte betriebliche EBITDA sank deutlich. Dabei hatte eine Reduzierung der Fixkosten und die Veräusserung bzw. Stilllegung von nicht rentablen Aktiva einen Teil des Rückgangs noch ausgeglichen.

Lateinamerika

		2016	2015	±%	±% LFL
Zementabsatz	Mio. t	24,1	27,9	-13,5	-13,5
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	6,0	7,9	-24,4	-23,2
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	6,5	7,3	-10,6	-10,1
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	2 773	3 241	-14,4	-4,1
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	835	876	-4,7	5,4
Betrieblicher EBITDA bereinigt ¹	Mio. CHF	885	907	-2,4	7,8
Betriebliche EBITDA-Marge	%	30,1	27,0		
Betriebliche EBITDA-Marge bereinigt ¹	%	31,9	28,0		

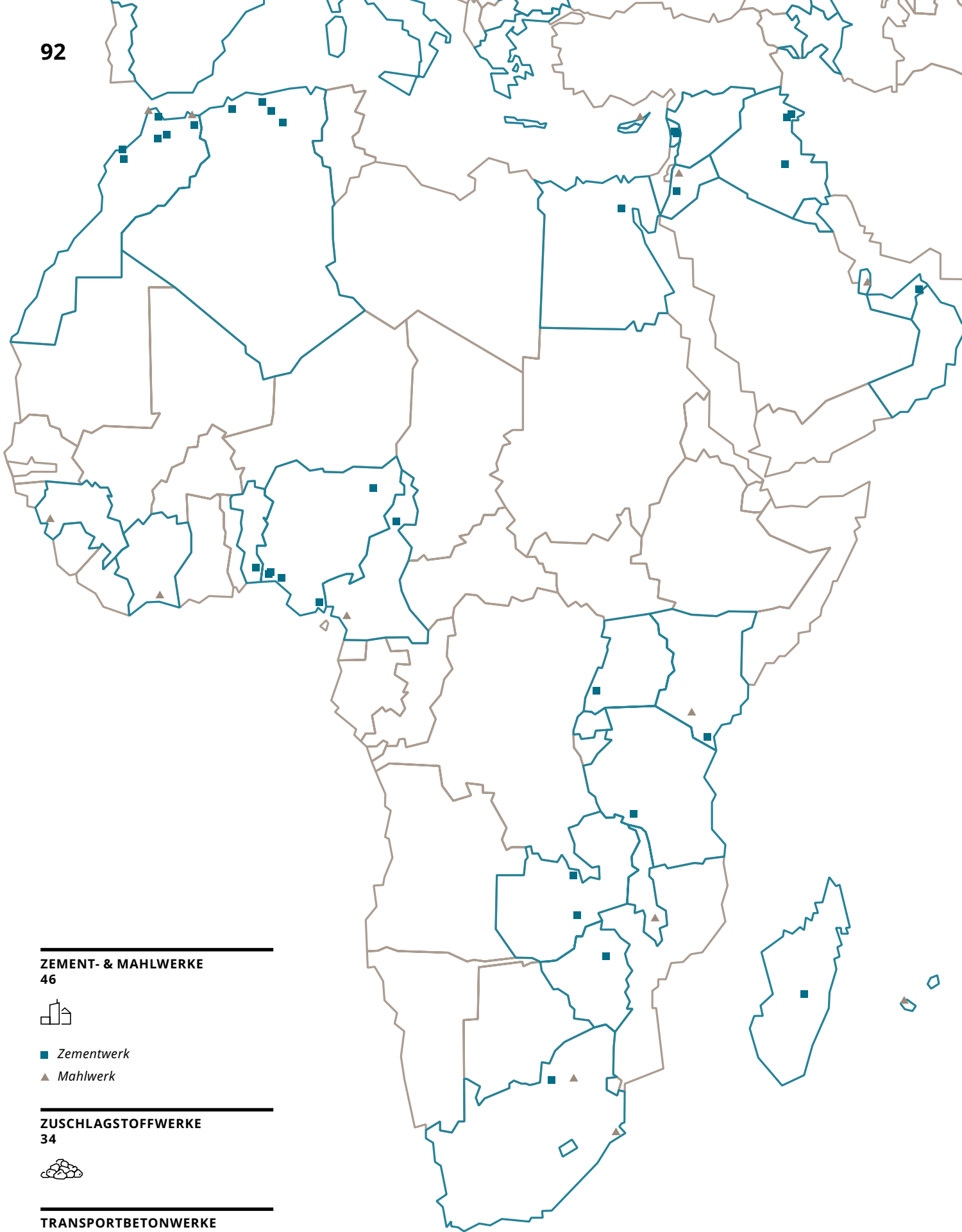
¹ Ohne Merger- und Restrukturierungskosten sowie andere Einmaleffekte.

Zusammenfassung der Geschäftsergebnisse für die Konzernregion

Die konsolidierten Zementvolumen fielen in Lateinamerika um 13,5 Prozent auf 24,1 Millionen Tonnen, bedingt durch die schwierige Lage in einigen Märkten, die zu einer Kontraktion der Wirtschaft in der Gesamtregion führte.

Der Versand von Zuschlagstoffen brach um 23,2 Prozent auf 6,0 Millionen Tonnen ein. Die Ursache waren eine generelle Konjunkturflaute, Veräusserungen in Costa Rica und die Schliessung von Zuschlagstoffwerken in Mexiko. Der Absatz von Transportbeton verringerte sich um 10,1 Prozent auf 6,5 Millionen Kubikmeter.

Der Nettoverkaufsertrag reduzierte sich um 4,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Anstrengungen bei der Preisgestaltung und Kostendisziplin führten zu höheren Margen und einem Anstieg des bereinigten betrieblichen EBITDA um 7,8 Prozent.



ZEMENT- & MAHLWERKE
46



■ Zementwerk

▲ Mahlwerk

ZUSCHLAGSTOFFWERKE
34



TRANSPORTBETONWERKE
220



SOLIDES WACHSTUM IN DER REGION NAHER OSTEN, AFRIKA KOMPENSIERT SCHWIERIGKEITEN IN NIGERIA

Die Region Naher Osten, Afrika erzielte 2016 ein solides Wachstum des bereinigten betrieblichen EBITDA trotz den Herausforderungen, die sich in Nigeria in der Produktion, durch die Währungsabwertung und im Energiebereich stellten. Auch die Auswirkungen der anhaltend niedrigen Energiepreise auf die ölproduzierenden Märkte mussten überwunden werden. Algerien, Ägypten und der Libanon leisteten dank höherer Preise und gesteigerter Verkaufsmengen einen starken Beitrag und wogen die Rückgänge in Märkten wie Südafrika auf.

Allgemeine Konjunktur und Bauwirtschaft

Die Region Naher Osten, Afrika verzeichnete trotz negativer Effekte des tiefen Ölpreises 2016 erneut ein positives Wirtschaftswachstum. In Kenia erwies sich die Wirtschaft als widerstandsfähig, derweil Nigeria in eine Rezession eintrat, was zeigt, wie unterschiedlich die wirtschaftlichen Bedingungen in der Region waren.

In **Marokko** blieb die Wirtschaft relativ stabil und der Markt für Zement ging leicht zurück. In **Algerien** erweis sich der Bausektor als robust, wobei der soziale Wohnungsbau und Infrastrukturprojekte die Nachfrage antrieben. Das Wirtschaftswachstum blieb jedoch schwach, weil die Öl- und Gaseinnahmen zurückgingen. In **Ägypten** erhöhte sich der Zementverbrauch geringfügig dank der Investitionen in Wohnimmobilien, Grossprojekten und Infrastruktur. Die Wirtschaft wuchs langsamer als 2015, die Inflation blieb hoch, und nach der Freigabe der Wechselkurse wertete das ägyptische Pfund deutlich ab.

Im **Libanon** ist die Wirtschaft nur leicht gewachsen, auch weil die öffentliche Finanzierung geringer ausfiel und grosse Infrastrukturprojekte verschoben wurden. Ein milder Winter und der Wohnbausektor sorgten für einen Anstieg des Zementverbrauchs. Der **Irak** setzte von einem niedrigen Niveau aus seine Erholung fort, die jedoch durch die Auswirkungen des militärischen Konflikts und die geringen Öleinnahmen belastet wurde. Die Tätigkeit im Bausektor nahm ab, da Staatsausgaben für die Infrastruktur gesenkt und Projekte in vielen Teilen des Landes verschoben wurden. Die Zementimporte waren geringer, weshalb die Marktpreise stiegen. Trotz der allgemeinen Unruhe in der Region hat sich die Sicherheitslage im Irak verbessert.

In **Nigeria** schrumpfte die Wirtschaft erstmals seit mehreren Jahren. Die Tätigkeit litt unter dem tiefen Ölpreis, der Haupteinnahmequelle des Landes. Die Abwertung des nigerianischen Naira im Juni drückte auf die Verbraucherausgaben, und die Inflation erreichte ihr höchstes Niveau seit Jahren. Die industrielle Gesamtproduktion wurde zudem durch die politische Instabilität im Süden beeinträchtigt. Die politische Lage in der **Elfenbeinküste** war stabil und die Wirtschaft konnte wachsen. Der Zementverbrauch erhöhte sich, was unter anderem Wohnbauprojekten zu verdanken war.

Die Wirtschaft in **Kenia** zeigte sich robust und wuchs wieder mit am schnellsten in der Region. Angetrieben durch grosse Infrastrukturprojekte wie der Ausbau des Normalspurnetzes expandierte auch der Bausektor. In **Uganda** verzeichnete die Wirtschaft 2016 einen leichten Rückgang. Nichtsdestotrotz stieg der Zementverbrauch, da die Regierung weiter in Ölpipelines, Schieneninfrastruktur, Wasserkraftdämme und Strassen investierte. Durch Trockenheit, hohe Arbeitslosigkeit und politische Unsicherheit blieb das Wirtschaftswachstum in **Südafrika** schwach. Der Zementverbrauch nahm ab, weil Regierung und private Unternehmen aufgrund der nachlassenden Konjunktur ihre Ausgabenpläne überprüften und Infrastrukturprojekte zurückstellten.

LafargeHolcim Geschäftsentwicklung nach Land

In **Marokko** gingen die Absatzmengen von Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton leicht zurück. Aufgrund einer positiven Kombination aus Preisgestaltung, Kostenkontrolle und der Realisierung von Synergien wies das Geschäft im Vergleich zum Vorjahr gute Leistungen im bereinigten betrieblichen EBITDA auf. Holcim Marokko fusionierte im Juli 2016 mit der ehemaligen Lafarge und wurde zu LafargeHolcim Marokko. **Algerien** berichtete einen Volumenanstieg bei Zement und Zuschlagstoffen im Jahresverlauf, während Transportbeton leicht zurückging. Bessere Preisbedingungen zu Jahresbeginn und die höheren Zementmengen führten zu einem signifikant besseren bereinigten betrieblichen EBITDA verglichen mit 2015.

In **Ägypten** fiel das Zementvolumen des Konzerns angesichts einer Absatzflaute im letzten Quartal. Allerdings konnten Marketingkampagnen helfen, die Mengen und Preise bei der Zementmarke Momtaz zu steigern. Die Volumen von Zuschlagstoffen und Transportbeton stiegen dank Projekten in den Kraftwerk- und Flughafensegmenten. Der bereinigte betriebliche EBITDA verbesserte sich deutlich aufgrund von Kosteneinsparungen durch Veränderungen im Brennstoffmix, höhere Preise und gestiegene Mengen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton für Grossprojekte.

Der **Libanon** verzeichnete einen Anstieg der Zementvolumen nach der Einführung einer neuen Geschäftsstrategie und Verbesserungen in der Produktion, während sich aufgrund des gestiegenen Wettbewerbs die Transportbetonmengen verringerten. Eine erfolgreiche Preisgestaltung und strikte Kostenkontrolle führten zu einem bedeutenden Anstieg des bereinigten betrieblichen EBITDA. In **Jordanien** verursachte ein Mangel an Infrastrukturprojekten wegen der politischen Instabilität einen Rückgang der Zement- und Transportbetonmengen. Der bereinigte betriebliche EBITDA sank gegenüber 2015. Trotz dem trägen Markt legten die Zementmengen im **Irak** zu, da Einfuhren durch höhere Zölle begrenzt wurden. Im Norden des Landes war der Markt für Transportbeton eingebrochen, und die Verluste konnten nur teilweise durch Grossprojekte im Süden wettgemacht werden. Der bereinigte betriebliche EBITDA ist dank der Kostendisziplin gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

Aufgrund der Unterbrechung der Gaslieferung nach Angriffen militanter Gruppen auf die Leitungen und akuter logistischer Herausforderungen erlitt **Nigeria** im Jahresverlauf einen Einbruch beim Zementabsatz und dem bereinigten betrieblichen EBITDA. Massnahmen zur höheren Brennstoffflexibilität und Preiserhöhungen führten zu einer starken Erholung des EBITDA im vierten Quartal. Die **Elfenbeinküste** verbuchte einen Anstieg der Liefermengen von Zement. Der bereinigte betriebliche EBITDA fiel gegenüber 2015.

Naher Osten, Afrika

		2016	2015	±%	±% LFL
Zementabsatz	Mio. t	40,3	43,4	-6,9	-1,5
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	12,2	11,2	8,7	11,2
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	6,0	5,6	7,7	10,0
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	3 900	4 536	-14,0	-1,5
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	1 127	1 276	-11,7	1,7
Betrieblicher EBITDA bereinigt ¹	Mio. CHF	1 196	1 362	-12,2	1,3
Betriebliche EBITDA-Marge	%	28,9	28,1		
Betriebliche EBITDA-Marge bereinigt ¹	%	30,7	30,0		

¹ Ohne Merger- und Restrukturierungskosten sowie andere Einmaleffekte.

In **Uganda** stiegen die Zementvolumen dank dem Wohnbau und Infrastrukturprojekten wie der Goldmine in Kibali. Der bereinigte betriebliche EBITDA ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. **Kenia** wies beständige Gewinne aus, und der bereinigte betriebliche EBITDA erhöhte sich im Vorjahresvergleich, obwohl die Liefermengen von Zement aufgrund des intensiven Wettbewerbs und schwächeren Exportmärkten leicht zurückgingen. Die Verkaufsmengen von Zement in **Südafrika** nahmen ab und der bereinigte betriebliche EBITDA verringerte sich deutlich gegenüber 2015.

Zusammenfassung der Geschäftsergebnisse für die Konzernregion

Die konsolidierten Zementlieferungen in Naher Osten, Afrika nahmen gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Prozent auf 40,3 Millionen Tonnen ab. Dabei konnten Anstiege in Algerien, dem Irak und Südafrika die beträchtlichen Rückgänge vor allem in Nigeria und Sambia teilweise ausgleichen.

Die Lieferungen von Zuschlagstoffen legten um 11,2 Prozent auf 12,2 Millionen Tonnen zu. Bei Transportbeton stiegen die Volumen um 10,0 Prozent auf 6,0 Millionen Kubikmeter.

Der Nettoverkaufsertrag verringerte sich um 1,5 Prozent auf CHF 3 900 Millionen. Der bereinigte betriebliche EBITDA erhöhte sich auf vergleichbarer Basis um 1,3 Prozent auf CHF 1 196 Millionen, da bessere Ergebnisse in Algerien, Ägypten und im Libanon die schwächeren Erträge in Nigeria, Sambia und Jordanien ganz kompensieren konnten.



ZEMENT- & MAHLWERKE
25



■ Zementwerk

▲ Mahlwerk

ZUSCHLAGSTOFFWERKE
252



TRANSPORTBETONWERKE
237



GUTER LEISTUNGS AUSWEIS IN NORDAMERIKA, GETRAGEN DURCH DIE USA

LafargeHolcim wies in der Region Nordamerika solide Ergebnisse aus, die durch das starke Abschneiden in den USA gestützt wurden. Im kanadischen Markt wiederum waren die Bedingungen schwierig. Die Liefermengen von Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton sind zurückgegangen. Dafür waren in erster Linie der Konjunkturabschwung in Westkanada und der schwierige Vergleich mit den aussergewöhnlich milden Wetterbedingungen in den USA und Kanada im vierten Quartal des Vorjahres. Der bereinigte betriebliche EBITDA und die Marge für die Region verbesserte sich dank Preisgestaltung, Synergieeffekten und Kostensenkungsmassnahmen deutlich.

Allgemeine Konjunktur und Bauwirtschaft

Die **US**-Wirtschaft expandierte auch 2016 moderat, aber beständig in den meisten Teilen des Landes. Ausnahmen bildeten die öl- und gasproduzierenden Bundesstaaten Texas, Oklahoma sowie Nord- und Süd-Dakota, wo sich die Konjunktur etwas abkühlte. Steigende Beschäftigung und niedrige Zinsen stützen eine Phase des Wachstums im Wohnbau. Allerdings blieben die Baubeginne in den USA mit 1,1 Millionen immer noch unter dem langfristigen Durchschnitt von 1,5 Millionen. Die Zementnachfrage in den USA nahm um 2,7 Prozent zu.

In **Kanada** wuchs die Wirtschaft moderat, getragen von den östlichen Provinzen und British Columbia. Die Landesregierung und die Provinzen, die Infrastrukturausgaben zu einer Priorität gemacht hatten, investierten weiter in Projekte, um das Wirtschaftswachstum in Schwung zu halten. Ein Wohnbau-Boom in Vancouver und Toronto trug ebenfalls zum Wachstum bei. Mit Ausnahme der Provinz British Columbia war die Wirtschaftsaktivität in Westkanada geringer und litt weiter unter durch den Ölpreis getriebenen Abschwung. Die regionalen Differenzen in der wirtschaftlichen Entwicklung spiegelten sich im Zementverbrauch, der im Osten des Landes zulegte, aber in den westlichen Provinzen, abgesehen von British Columbia, im Vergleich zum Vorjahr abnahm.

LafargeHolcim Geschäftsentwicklung nach Land

In den **USA** ging der Verkauf von Zement 2016 geringfügig zurück. Das geringere Wachstum der Bautätigkeit in den Absatzmärkten von LafargeHolcim verglichen mit dem nationalen Durchschnitt sowie ungünstige Wetterbedingungen für den Bau im dritten und vierten Quartal hinterliessen Spuren. Die Nachfrage nach Zuschlagstoffen und Transportbeton blieb 2016 stabil. Trotz geringfügig niedrigerer Liefermengen wiesen die USA ein starkes finanzielles Ergebnis aus. Vor allem die kontinuierliche Verbesserung bei der Preisgestaltung und der Kostenkontrolle sorgten für einen Anstieg des bereinigten betrieblichen EBITDA. In den USA gelang es, Synergien schnell zu nutzen, indem die Lieferkette, die Vernetzung der Werke, die Produktion und Beschaffungsprozesse verbessert wurden. Letzteres wurde bewerkstelligt, indem Einkaufsverträge nach der Fusion neu ausgehandelt wurden. Ausserdem wurden Massnahmen zu organischen Kosteneinsparungen ergriffen.

Nordamerika

		2016	2015	±%	±% LFL
Zementabsatz	Mio. t	19,5	21,8	-10,9	-2,3
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	108,2	115,3	-6,2	-6,2
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	8,7	9,3	-7,1	-6,9
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	5 584	5 678	-1,7	-2,7
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	1 294	1 121	15,4	13,8
Betrieblicher EBITDA bereinigt ¹	Mio. CHF	1 329	1 183	12,3	10,8
Betriebliche EBITDA-Marge	%	23,2	19,7		
Betriebliche EBITDA-Marge bereinigt ¹	%	23,8	20,8		

¹ Ohne Merger- und Restrukturierungskosten sowie andere Einmaleffekte.

In **Kanada** erlebte LafargeHolcim einen Einbruch des Zementabsatzes, wofür zum grossen Teil die Auswirkungen niedrigerer Energiepreise in den ölabhängigen Provinzen im Westen des Landes und die tieferen Exportzahlen in die USA verantwortlich waren. In Ostkanada beeinträchtigten Streiks die Zementexporte in die USA, was sich in den Verkaufsmengen niederschlug. Die Liefermengen von Zuschlagstoffen und Transportbeton nahmen ebenfalls ab. Ursache waren der Konjunkturabschwung und eine geringere Bautätigkeit in Westkanada. In Ostkanada hatte das Projekt der neuen Champlain Bridge einen positiven Effekt auf Absatz und Profitabilität. Der Abschluss anderer grosser Infrastrukturprojekte im Jahr 2016 führte zu einem Rückgang der Volumen von Zuschlagstoffen auf Jahressicht. Beim Transportbeton reichten die positiven Entwicklungen im Wohnsektor nicht aus, um den Mangel an grossen Infrastrukturprojekten zu kompensieren. Der bereinigte betriebliche EBITDA in Kanada war aufgrund des geografischen Sales Mix niedriger als 2015, trotz Massnahmen zur Preisbildung und Kostenreduktion.

Zusammenfassung der Geschäftsergebnisse für die Konzernregion

Die Zementvolumen in Nordamerika sanken auf vergleichbarer Basis um 2,3 Prozent auf 19,5 Millionen Tonnen im Berichtsjahr. Der Rückgang fiel in Westkanada am stärksten aus, wo sich die geringeren Investitionen aufgrund des durch den Ölpreis getriebenen Konjunkturabschwungs bemerkbar machten. Die Lieferungen von Zuschlagstoffen verringerten sich im Berichtszeitraum um 6,2 Prozent auf 108,2 Millionen Tonnen. Grund ist das Ende wichtiger Infrastrukturprojekte in Ostkanada und eine geringe Tätigkeit in Westkanada. Die Liefermengen von Transportbeton gingen um 6,9 Prozent auf 8,7 Millionen Kubikmeter zurück, da die Nachfrage in Westkanada abnahm.

Trotz der geringeren Verkaufsmengen war der Rückgang des Nettoverkaufsertrags um 2,7 Prozent auf CHF 5 584 Millionen begrenzt. Unterstützt durch die Umsetzung der Preisstrategie, Synergien und Massnahmen zur Kostenreduzierung erhöhte sich der bereinigte betriebliche EBITDA um 10,8 Prozent auf CHF 1 329 Millionen.

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE

Seite 100

CORPORATE GOVERNANCE

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

Verantwortungsbewusstes Handeln

Oberste Zielsetzung einer wirkungsvollen Corporate Governance ist die langfristige Wertschöpfung 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 LafargeHolcim. Der Verhaltenskodex ist als Bestandteil unserer internen Regulierung für den gesamten Konzern verbindlich.

LafargeHolcim strebt nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle. Deshalb sind die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO getrennt. Mit einer Ausnahme sind alle Verwaltungsräte im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance unabhängig. Es 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 des Konzerns (www.lafargeholcim.com) verwiesen. Die Seiten 106 bis 109 dieses Berichts erläutern die Aufgaben des Finance & Audit Committee, des Nomination, Compensation & Governance Committee, des Strategy & Sustainable Development Committee und das Organisationsreglement.

Soweit nicht anders angegeben, gibt dieser Jahresbericht die Lage per 31. Dezember 2016 wieder.

Konzernstruktur und Aktionariat

Die Holdinggesellschaft LafargeHolcim Ltd besteht nach schweizerischem Recht auf unbestimmte Dauer. Sie hat ihren Sitz in Rapperswil-Jona (Kanton St. Gallen, Schweiz). Sie hält direkt und indirekt Beteiligungen an allen Gesellschaften, die in diesem Geschäftsbericht auf den Seiten 265 bis 267 aufgeführt sind.

Der Konzern ist nach geografischen Regionen organisiert. Die Managementstruktur per 31. Dezember 2016 und deren Veränderungen im Jahr 2016 sind in diesem Kapitel beschrieben.

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

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

Thema

Artikel	Seite
Geschäftsverlauf in den einzelnen Konzernregionen	79 – 98
Segmentinformation	208 – 209
Wesentliche Gesellschaften	265 – 267
Angaben zur LafargeHolcim Ltd und den kotierten Konzerngesellschaften	268

Kapitalstruktur

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

Aktienkapital

Das Aktienkapital ist eingeteilt in 606 909 080 Namenaktien zu nominell je CHF 2. Per 31. Dezember 2016 beträgt das nominelle, voll einbezahlte Aktienkapital der LafargeHolcim Ltd CHF 1 213 818 160.

Bedingtes Aktienkapital

Das Aktienkapital kann sich durch Ausgabe von höchstens 1 422 350 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 2 Nennwert um nominal CHF 2 844 700 erhöhen (Stand 31. Dezember 2016). Das bedingte Kapital kann zur Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, welche in Verbindung mit Anleihen oder ähnlichen Schuldinstrumenten der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften stehen, verwendet werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Zum Bezug der neuen Aktien sind die jeweiligen Inhaber von Wandel- und/oder Optionsrechten berechtigt. Der Erwerb von Aktien durch die Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten sowie jede nachfolgende Übertragung der Aktien unterliegen den statutarischen Beschränkungen. Per 31. Dezember 2016 waren keine Anleihen oder ähnliche Schuldinstrumente der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausstehend, die zur Wandlung in Aktienkapital berechtigen würden; entsprechend wurden im Berichtsjahr keine Wandlungen ausgeübt. Weitere Informationen zu Wandel- und/oder Optionsrechten und den darauf anwendbaren Bedingungen sind in den Statuten der LafargeHolcim Ltd unter www.lafargeholcim.com/articles-association einzusehen.

Genehmigtes Aktienkapital/Genussscheine

Per 31. Dezember 2016 standen weder genehmigtes Aktienkapital noch Genussscheine aus.

Zusätzliche Informationen finden Sie unter www.lafargeholcim.com/investor-relations

Thema

Artikel		Seite
Statuten LafargeHolcim Ltd	www.lafargeholcim.com/articles-association	-
Verhaltenskodex	www.lafargeholcim.com/corporate-governance	-
Veränderung des Eigenkapitals der LafargeHolcim Ltd	Informationen zum Jahr 2014 finden sich im Geschäftsbericht 2015 auf S. 172 – 173	176 – 177
Detaillierte Informationen zum bedingten Kapital	www.lafargeholcim.com/articles-association Statuten, Art. 3bis	-
Angaben zu den Aktien		74 – 78, 255, 289
Mit den Aktien verbundene Rechte	www.lafargeholcim.com/articles-association Statuten, Art. 6, 9, 10	-
Regelungen betreffend Übertragbarkeit der Aktien und Nominee-Eintragungen	www.lafargeholcim.com/articles-association Statuten, Art. 4, 5	112
Optionen		250 – 254

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht aus 14 Mitgliedern, von denen 13 im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance als unabhängig gelten.

Die biografischen Informationen der Mitglieder des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2016 finden sich auf den Seiten 116 bis 122. Der in diesem Dokument verwendete Titel „Präsident des Verwaltungsrates“ bezieht sich auf den statutarischen Präsidenten des Verwaltungsrates.

Prof. Dr. Wolfgang Reitzle ist an der Generalversammlung am 12. Mai 2016 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Der Verwaltungsrat drückte ihm seinen aufrichtigen Dank für die geleisteten Dienste aus.

Jürg Oleas wurde 2016 in den Verwaltungsrat wiedergewählt, nachdem er erstmals 2014 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) gewählt wurde, doch aus diesem im Zusammenhang mit der Fusion zur LafargeHolcim Ltd am 10. Juli 2015 ausgeschieden war.

Die Aktionäre haben 2016 dreizehn Mitglieder des Verwaltungsrates bestätigt und Dr. Beat Hess als Präsidenten des Verwaltungsrates gewählt. Des Weiteren wählten die Aktionäre die fünf Mitglieder des Nomination, Compensation & Governance Committee.

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

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 2016 fanden sieben ordentliche Sitzungen statt. Eine zusätzliche Sitzung konzentrierte sich auf strategische Themen. An einer der ordentlichen Sitzungen hat der Verwaltungsrat vollzählig teilgenommen, an drei Sitzungen liess sich ein Mitglied entschuldigen, an einer Sitzung liessen sich zwei Mitglieder entschuldigen, an einer Sitzung liessen sich drei Mitglieder entschuldigen und an einer Sitzung liessen sich vier Mitglieder entschuldigen. In der Regel nehmen an den ordentlichen Verwaltungsratssitzungen die Mitglieder der Konzernleitung in den Teilen als Gäste teil, die sich mit operativen Fragen ihrer Verantwortungsbereiche befassen. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug fünf Stunden.

Zusammensetzung des Verwaltungsrates

Verwaltungsrat	Funktion
Beat Hess	Verwaltungsratspräsident (statutarischer Präsident)
Bruno Lafont	Co-Verwaltungsratspräsident
Bertrand Collomb	Mitglied
Philippe Dauman	Mitglied
Paul Desmarais, Jr.	Mitglied
Oscar Fanjul	Mitglied
Alexander Gut	Mitglied
Gérard Lamarche	Mitglied
Adrian Loader	Mitglied
Jürg Oleas	Mitglied
Nassef Sawiris	Mitglied
Thomas Schmidheiny	Mitglied
Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen	Mitglied
Dieter Spälti	Mitglied

Weitere bedeutende schweizerische und ausländische Mandate des Verwaltungsrates ausserhalb des LafargeHolcim-Konzerns per 31. Dezember 2016

Verwaltungsrat	Mandat	Funktion
Beat Hess	Nestlé S.A., Vevey (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Chairman's und Corporate Governance Committee, Vorsitzender des Compensation Committee
	Sonova Holding AG, Stäfa (Schweiz)*	Vizepräsident des Verwaltungs- rates, Mitglied des Nomination and Compensation Committee
Bruno Lafont	World Business Council of Sustainable Development	Mitglied des Aufsichtsrates und Co-Vorsitzender des Projekts Energieeffizienz in Gebäuden
	European Round Table of Industrialists	Vorsitzender der Arbeitsgruppe für Energie und Klimawandel
	MEDEF (französischer Arbeitgeberverband)	Vorsitzender der Sustainable Development Commission
	AFEP (Verband französischer Grossunternehmen)	Mitglied des Verwaltungsrates
	EDF*	Mitglied des Verwaltungsrates
	ArcelorMittal*	Mitglied des Verwaltungsrates
Bertrand Collomb	Académie des sciences morales et politiques, Paris (Frankreich); Global Advisory Board; Universität Tokio, Tokio (Japan)	Mitglied
Philippe Dauman	Lenox Hill Hospital, New York NY (USA)	Mitglied der Unternehmensleitung
	Mitglied des Dekanatsrates der Columbia Law School, New York NY (USA)	Mitglied
	Kipp Foundation, San Francisco CA (USA)	Mitglied des Verwaltungsrates
Paul Desmarais, Jr.	Power Corporation of Canada, Montréal (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Great-West Lifeco Inc., Winnipeg (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	IGM Financial Inc., Winnipeg (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Pargesa Holding SA, Genf (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
	Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel (Belgien)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Total SA, Paris (Frankreich)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	SGS SA, Genf (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates
Oscar Fanjul	Marsh & McLennan Companies, New York NY (USA)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Ferrovial S.A., Madrid (Spanien)*	Mitglied des Verwaltungsrates

Verwaltungsrat	Mandat	Funktion
Alexander Gut	Adecco Group AG, Opfikon (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Audit Committee
	Credit Suisse (Switzerland) AG, Zürich (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Audit Committee
	Credit Suisse Group AG* and Credit Suisse AG, Zürich (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates und des Audit Committee
	SIHAG Swiss Industrial Holding Ltd, Uetikon am See (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
	Gut Corporate Finance AG, Zürich (Schweiz)	Managing Partner
Gérard Lamarche	Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel (Belgien)*	Co-CEO
	Total SA, Paris (Frankreich)*	Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Remuneration Committee und Mitglied des Audit Committee
	SGS SA, Genf (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates und des Audit Committee
Adrian Loader	Alderon Iron Ore, Montréal (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Sherrit International Corporation, Toronto (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
Jürg Oleas	GEA Group Aktiengesellschaft, Düsseldorf (Deutschland)*	Geschäftsführer
	RUAG Holding AG, Bern (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
Nassef Sawiris	OCI N.V., Amsterdam (Niederlande)*	Executive Director und Geschäftsführer
	Orascom Construction Limited, Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)*	Präsident des Verwaltungsrates
	BESIX Group, Brüssel (Belgien)	Mitglied des Verwaltungsrates
	OCI Partners LP, Delaware (USA)	Mitglied des Verwaltungsrates
Thomas Schmidheiny	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Schweiz)	Präsident des Verwaltungsrates
	Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona (Schweiz)	Präsident des Verwaltungsrates
	Abraaj Holdings, Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	Mitglied des Verwaltungsrates
Hanne B. Sørensen	Damco International B.V., Den Haag (Niederlande)	Geschäftsführerin
Dieter Spälti	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
	Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates

* Kotierte Gesellschaft

Hinweis: Weitere Informationen zu bedeutenden schweizerischen und ausländischen Mandaten ausserhalb des LafargeHolcim Konzerns sind den Lebensläufen auf den Seiten 116 bis 122 zu entnehmen.

Wahl und Amtsdauer des Verwaltungsrates

In Übereinstimmung mit der Verordnung des Bundesrates gegen übermässige Vergütungen (VegüV) werden seit der Generalversammlung 2014 alle Mitglieder des Verwaltungsrates für eine Amtsperiode von einem Jahr, d.h. bis zum Abschluss der folgenden Generalversammlung, gewählt. Darüber hinaus werden der Präsident des Verwaltungsrates, alle Mitglieder des Verwaltungsrates und alle Mitglieder des Nomination, Compensation & Governance Committee durch die Generalversammlung für eine Amtsperiode von einem Jahr gewählt. Der Präsident und die Mitglieder des Verwaltungsrates und die Mitglieder des Nomination, Compensation & Governance Committee können auf Antrag des Nomination, Compensation & Governance Committee durch den Verwaltungsrat zur Wiederwahl vorgeschlagen werden. Das Nomination, Compensation & Governance Committee stellt seinen Antrag auf der Basis einer generellen Beurteilung der Leistung jedes einzelnen Kandidaten beziehungsweise jeder Kandidatin.

Es bestehen die folgenden Fachausschüsse:

Finance & Audit Committee

Das Finance & 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.

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

2016 fanden sechs ordentliche Sitzungen und zwei zusätzliche Sitzungen des Finance & Audit Committee statt. An vier der ordentlichen Sitzungen haben alle Mitglieder teilgenommen, an zwei Sitzungen liess sich ein Mitglied entschuldigen. Die Revisionsstelle, der Head of Group Internal Audit und der Chief Legal & Compliance Officer haben an allen Sitzungen zu einzelnen Traktanden teilgenommen. Zudem nahmen an den Sitzungen des Finance & Audit Committee jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates, der CEO und der CFO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug vier Stunden.

Das Committee hat 2016 insbesondere die finanzielle Berichterstattung des Konzerns sowie die Veröffentlichungen der Quartalsergebnisse und die Ergebnisse der Revisionsstelle besprochen. Das Committee hat vom Stand des IKS (Internes Kontrollsystem) Kenntnis genommen, die Ergebnisse des Group Internal Audit besprochen, sich mit Compliance und mit internen Weisungen befasst und sich mit Finanzierungsfragen auseinandergesetzt. Das Committee hat auch die Leistung der Revisionsstelle und deren Honorare beurteilt. Der Vorsitzende des Finance & Audit Committee leistete wichtige Arbeit bei der Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des Ausschusses in Anbetracht des breiten Spektrums seiner Aufgaben (unter anderem die Beurteilung von Finanzierungsfragen, der steuerlichen Gestaltung, der Auswirkung von Veräusserungen sowie von Absicherungen und Compliance).

Die Finance & Audit Committee Charter ist verfügbar unter:

www.lafargeholcim.com/articles-association

**Zusammensetzung des
Finance & Audit Committee**

Finance & Audit Committee	Funktion
Gérard Lamarche	Vorsitzender
Bertrand Collomb	Mitglied
Alexander Gut	Mitglied
Dieter Spälti	Mitglied

Nomination, Compensation & Governance Committee

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

Das Nomination, Compensation & Governance Committee kam 2016 zu drei ordentlichen Sitzungen und drei zusätzlichen Sitzungen zusammen. An zwei der ordentlichen Sitzungen haben alle Mitglieder teilgenommen, an einer Sitzung liess sich ein Mitglied entschuldigen. An den Sitzungen nahmen jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates und der CEO als Gäste teil, sofern sie durch die Traktanden nicht selber betroffen waren. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug zwei Stunden.

Die Charter des Nomination, Compensation & Governance Committee ist unter www.lafargeholcim.com zu finden. Weitergehende Angaben zur Tätigkeit des Nomination, Compensation & Governance Committee, insbesondere zur Festlegung von Entschädigungen, finden sich im Entschädigungsbericht, der auf Seite 128 beginnt.

Strategy & Sustainable Development Committee

Das Strategy & Sustainable Development Committee unterstützt den Verwaltungsrat in strategischen und die nachhaltige Entwicklung betreffenden Fragen. Es verfolgt Entwicklungen im Bereich dieser 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.

Das Strategy & Sustainable Development Committee kam 2016 zu zehn ordentlichen und zwei zusätzlichen Sitzungen zusammen. An sieben der ordentlichen Sitzungen haben alle Mitglieder teilgenommen, an zwei Sitzungen liess sich ein Mitglied entschuldigen und an einer Sitzung liessen sich zwei Mitglieder entschuldigen. Zudem nahmen an den Sitzungen des Strategy & Sustainable Development Committee jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates, der CEO und der CFO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug drei Stunden.

Die Charter des Strategy & Sustainable Development Committee ist verfügbar unter: www.lafargeholcim.com/articles-association

Zusammensetzung des Nomination, Compensation & Governance Committee

Nomination, Compensation & Governance Committee	Funktion
Nassef Sawiris	Vorsitzender
Paul Desmarais, Jr.	Mitglied
Oscar Fanjul	Mitglied
Adrian Loader	Mitglied
Hanne Sørensen	Mitglied

Zusammensetzung des Strategy & Sustainable Development Committee

Strategy & Sustainable Development Committee	Funktion
Dieter Spälti	Vorsitzender
Gérard Lamarche	Mitglied
Oscar Fanjul	Mitglied
Nassef Sawiris	Mitglied

Kompetenzregelung

Die Kompetenzregelung zwischen dem Verwaltungsrat, dem CEO und der Konzernleitung ist im Organisationsreglement der Gesellschaft detailliert festgehalten. Das Organisationsreglement findet sich unter: www.lafargeholcim.com/articles-association.

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 und Anpassung erfolgte letztmals mit Blick auf die Fusion im Jahr 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Informations- und Kontrollinstrumente des Verwaltungsrates

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

1. Finanzielle Berichterstattung

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

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

2. Risk Management

LafargeHolcim kann von einer langjährigen Erfahrung im Risk Management profitieren. Der Risiko Beurteilungsprozess wurde 2016 in allen konsolidierten Ländern abgeschlossen.

Die Verantwortlichkeiten bezüglich der Risiken sind auf Ebene der Länder und des gesamten Konzerns klar definiert. Das grundlegende Prinzip lautet, dass das Risikomanagement eine Verantwortlichkeit des Linienmanagements ist. Die Linienverantwortlichen werden von Group Risk Management (GRM) unterstützt, das einen Teil der zweiten Verteidigungslinie bildet. Internal Audit bildet die dritte Verteidigungslinie.

GRM analysiert das konzernweite Risikoprofil und unterstützt die strategischen Entscheidungsprozesse. Alle Risiken werden berücksichtigt, von Marktrisiken über betriebliche, finanzielle und rechtliche Risiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld, einschliesslich möglicher Compliance- und Reputationsrisiken. Die Risikobetrachtung beschränkt sich jedoch nicht nur auf eine Gefahrenanalyse, sondern zeigt auch potenzielle Chancen auf.

Die Risikolage des Konzerns wird durch strategische, operative und thematische Risikoanalysen beurteilt, die zusammen eine 360°-Risikoanalyse ergeben. Das GRM bezieht den Verwaltungsrat, die Konzernleitung, die Function Heads und die einzelnen Länder in die Risikobeurteilung ein.

Der Risk Management-Prozess ist in einzelne Prozessschritte unterteilt. Zuerst werden die verschiedenen Risiken nach ihrer Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt und priorisiert. Hauptrisiken werden vertieft auf ihre Ursachen untersucht. Dann wird festgelegt, wie gegebenenfalls den einzelnen Risiken begegnet wird. Das konsolidierte Risikoprofil wird festgelegt und der Konzernleitung vorgelegt und die Ergebnisse werden dem Verwaltungsrat und dem Finance & Audit Committee berichtet.

3. Interne Kontrolle

LafargeHolcim hat sich ein wirksames internes Kontrollsystem und eine Kultur solider interner Kontrollen zum Ziel gesetzt, unterstützt durch das Commitment des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Group Internal Control (GIC) strebt an, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung zuverlässige Informationen über die Finanzberichterstattung und Abschlüsse, die Einhaltung von Gesetzen und Normen, den Schutz der Vermögenswerte, die Betrugsbekämpfung sowie über die Wirksamkeit und Effizienz der Prozesse bereitzustellen.

Die interne Kontrolle wird auf allen Ebenen überwacht, so dass Risiken identifiziert und Aktionspläne kontinuierlich verfolgt werden. GIC berichtet der Konzernleitung und dem Finance & Audit Committee über die Existenz, Gestaltung und operative Wirksamkeit des internen Kontrollsystems in den einzelnen Ländern/Gesellschaften. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, beruft GIC jährlich das Group Internal Control Committee ein, in dem die Arbeit der internen Kontrolle behandelt wird.

GIC plant und koordiniert den jährlichen Zertifizierungsprozess, um die wichtigsten laufenden Aktionspläne zu prüfen und die Verantwortlichkeit des Managements auf jeder relevanten Ebene der Konzernorganisation hinsichtlich der Qualität sowohl der internen Kontrolle als auch der Finanzberichterstattung zu bestätigen. Dieser Prozess hilft auch bei der Identifizierung von Geschäftsrisiken. Die Ergebnisse werden der Konzernleitung und dem Finance & Audit Committee vorgelegt.

4. Interne Revision

Die interne Revision stellt die Aufrechterhaltung der Prozess- und Informationsintegrität sicher. Die interne Revision rapportiert an den CEO und über eine zusätzliche Berichtslinie an den Vorsitzenden des Finance & Audit Committee. Ausserdem erstattet sie regelmässig Bericht an das Finance & Audit Committee. Die Mitglieder des Verwaltungsrates haben jederzeit Zugang zur internen Revision. Das Finance & Audit Committee legt jährlich zentrale Bereiche fest, mit denen sich die interne Revision befassen muss, und der Leiter der internen Revision berichtet dem Finance & Audit Committee regelmässig über die Tätigkeit der internen Revision.

Konzernleitung

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

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

Neben der Situation per 1. Januar 2016, über die im Geschäftsbericht 2015 auf den Seiten 106 bis 107 berichtet wird, haben sich im Berichtsjahr auf Ebene der Konzernleitung folgende Änderungen ergeben:

Am 1. Juli 2016 ist Caroline Luscombe als Mitglied der Konzernleitung in die LafargeHolcim Ltd eingetreten und übernahm die Verantwortung für Organisation und Human Resources.

Alain Bourguignon, zuständig für Nordamerika, und Ian Thackwray, zuständig für Asien, Ozeanien, haben sich entschieden, sich ab 5. August 2016 neuen beruflichen Herausforderungen ausserhalb des Konzerns zu widmen. LafargeHolcim dankte Alain Bourguignon und Ian Thackwray für ihren Beitrag im Konzern.

Am 5. August 2016 wurde Martin Kriegner, bis dahin verantwortlich für Indien, Mitglied der Konzernleitung mit der zusätzlichen Verantwortung für Südostasien und Oliver Osswald, bis dahin CEO in Argentinien, wurde Mitglied der Konzernleitung mit der Verantwortung für Mittel- und Südamerika. Ebenfalls am 5. August 2016 übernahm Pascal Casanova, bis dahin zuständig für die Region Lateinamerika, die Verantwortung für Nordamerika und Mexiko, und Roland Köhler, zuständig für die Region Europa, übernahm zusätzlich die Verantwortung für Australien, Neuseeland und Trading.

Per 1. Juli 2016 ist Jean-Jacques Gauthier, verantwortlich für Integration, Organisation & Human Resources, aus der Konzernleitung ausgetreten und hat die Geschäftsführung in Algerien übernommen.

Per 31. Dezember 2016 setzte sich die Konzernleitung aus folgenden zehn Mitgliedern zusammen. Keines der Konzernleitungsmitglieder übt wichtige Tätigkeiten ausserhalb des LafargeHolcim-Konzerns aus oder hat bedeutende andere Interessenbindungen.

Zusammensetzung der Konzernleitung

Konzernleitung	Funktion	Verantwortung
Eric Olsen	CEO	
Ron Wirahadiraksa	CFO	
Urs Bleisch	Mitglied	verantwortlich für Performance & Cost
Pascal Casanova	Mitglied	verantwortlich für Nordamerika und Mexiko
Roland Köhler	Mitglied	verantwortlich für Europa, Australien/Neuseeland und Trading
Martin Kriegner	Mitglied	verantwortlich für Indien und Südostasien
Gérard Kuperfarb	Mitglied	verantwortlich für Growth & Innovation
Caroline Luscombe	Mitglied	verantwortlich für Organisation und Human Resources
Oliver Osswald	Mitglied	verantwortlich für Mittel- und Südamerika
Saäd Sebbar	Mitglied	verantwortlich für Naher Osten, Afrika

Die biografischen Daten der Mitglieder der Konzernleitung finden sich auf den Seiten 123 bis 126.

Managementverträge

LafargeHolcim 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, Beteiligungen und Darlehen sind im Entschädigungsbericht (ab Seite 128) und im Holdingabschluss (Seite 286, Erläuterung 14) enthalten.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrechtsbeschränkung und Stimmrechtsvertretung

An der Generalversammlung sind alle Namenaktionäre teilnahme- und stimmberechtigt, die zum Zeitpunkt der Schliessung des Aktienbuchs (ungefähr eine Woche vor der ordentlichen Generalversammlung) im Aktienbuch eingetragen sind. Das Datum der Schliessung wird in der Einladung zur Generalversammlung bekannt gegeben. Treuhänderisch gehaltene Aktien und Aktien, für welche keine Erklärung abgegeben wurde, dass der Besitzer die Aktien in eigenem Namen und auf eigene Rechnung hält, werden im Aktienbuch ohne Stimmrecht eingetragen. Aktionäre, die nicht persönlich an der Generalversammlung teilnehmen, können sich durch einen anderen Aktionär oder durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. In Übereinstimmung mit den Anforderungen der VegüV ist auch die elektronische Stimmabgabe möglich. Das Stimmrecht ist keinerlei Beschränkungen unterworfen. Jede Aktie hat eine Stimme.

Statutarische Quoren

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

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

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

Einberufung der Generalversammlung und Traktandierung

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

Eintragungen im Aktienbuch

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

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

Diese Ausführungen beinhalten Auszüge aus den Statuten der LafargeHolcim Ltd sowie Bezugnahmen auf diese. Eine vollständige Version der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts geltenden Statuten ist auf www.lafargeholcim.com/articles-association 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 Finance & Audit Committee und die Konzernleitung regelmässig über ihre Feststellungen und über Verbesserungsvorschläge. Das Finance & 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 Finance & Audit Committee legt die Schwerpunkte der Revision fest, gibt der Revisionsstelle Empfehlungen und macht Verbesserungsvorschläge. Die Revisionsstelle hat im Jahr 2016 an allen sechs der ordentlichen Sitzungen des Finance & Audit Committee zu einzelnen Traktanden teilgenommen.

Revisionsstelle der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) ist seit dem Geschäftsjahr 2002 die Ernst & Young AG, Zürich. Daniel Wuest ist mit der Leitung des Revisionsmandates seit 2016 betraut und wird dabei von Elisa Alfieri unterstützt. Die Rotation des leitenden Revisors erfolgt gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in Art. 730a OR. Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung jeweils für ein Jahr gewählt.

Die nachstehenden Honorare wurden der Gruppe durch Ernst & Young für die Geschäftsjahre 2016 und 2015 für im Konzern erbrachte Dienstleistungen in Rechnung gestellt:

Mio. CHF	2016	2015
Revisionsdienstleistungen ¹	17,0	20,9
Revisionsnahe Aufwendungen ²	1,9	5,5
Steuerberatung	2,2	0,3
Sonstige Dienstleistungen ³	0,8	0,5
TOTAL	21,8	27,2

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

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

³ Sonstige Dienstleistungen beinhalten unter anderem Honorare für buchhalterische, aktuarielle und rechtliche Beratung.

Informationspolitik

LafargeHolcim Ltd informiert Aktionäre, den 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 die LafargeHolcim Ltd zur Bekanntgabe kursrelevanter Tatsachen (Ad-hoc-Publizität, Art. 53 und 54 SIX-Kotierungsreglement sowie Art. 223-2 des AMF-Reglements) verpflichtet. Für die LafargeHolcim Ltd gelten die SIX- und AMF-Richtlinien betreffend Offenlegung von Managementtransaktionen von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Sie sind auf den Internetseiten der SIX und AMF abrufbar: <https://www.six-exchange-regulation.com/en/home/issuer/obligations/management-transactions.html> und http://www.amf-france.org/en_US/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Obligations-d-information.html?#title_paragraph_1

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

Das Engagement für Nachhaltigkeit ist in diesem Geschäftsbericht auf den Seiten 60 bis 69 beschrieben. Aktuelle Informationen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sind unter www.lafargeholcim.com verfügbar. 2017 wird LafargeHolcim Ltd seinen zweiten Nachhaltigkeitsbericht nach der Fusion veröffentlichen. Jedes Jahr wird ein vollständiger Nachhaltigkeitsbericht publiziert.

Die Termine für die finanzielle Berichterstattung sind im Geschäftsbericht auf den Seiten 78 und 294 aufgeführt.

Ansprechpartner für Ihre spezifischen Fragen zu LafargeHolcim sind:

Corporate Communications, Telefon: +41 58 858 87 10, Fax: +41 58 858 87 19,
E-Mail: communications@lafargeholcim.com

Investor Relations, Telefon: +41 58 858 87 87, Fax: +41 58 858 80 09,
E-Mail: investor.relations@lafargeholcim.com

VERWALTUNGSRAT



*Beat Hess
(Präsident)*

Beat Hess

Der 1949 geborene Schweizer Staatsbürger Beat Hess ist Verwaltungsratspräsident (statutarischer Präsident) der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2010 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) gewählt. Er ist promovierter Jurist und Schweizer Anwalt. Von 1977 bis 2003 war er erst als Rechtskonsulent und später als Chefjurist des ABB-Konzerns tätig. Von 2004 bis Ende 2010 war er Chefjurist und Mitglied der Konzernleitung der Royal Dutch Shell Gruppe, London und Den Haag. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Chairman's and Corporate Governance Committee sowie Vorsitzender des Compensation Committee der Nestlé S.A., Vevey, Schweiz sowie Vizepräsident und Mitglied des Nomination & Compensation Committee des Verwaltungsrates der Sonova Holding AG, Stäfa, Schweiz.



*Bruno Lafont
(Co-Präsident)*

Bruno Lafont

Der 1956 geborene französische Staatsbürger Bruno Lafont ist Co-Verwaltungsratspräsident des Verwaltungsrates der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2015 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd gewählt. Er besitzt einen Abschluss der École des Hautes Études Commerciales (HEC, Paris) und der École Nationale d'Administration (ENA, Paris). Er wurde 2005 in den Verwaltungsrat der Lafarge S.A. und 2006 zum Chief Executive Officer gewählt. Von 2007 bis 2015 war er Präsident des Verwaltungsrates und Chief Executive Officer der Lafarge S.A. und gilt daher im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance als nicht unabhängig. Bruno Lafont ist Ehrenpräsident der Lafarge S.A. Er stiess 1983 zur Lafarge S.A. und hatte anschliessend verschiedene Positionen im Finanzbereich und im internationalen Geschäft inne. 1995 wurde er zum Group Executive Vice President, Finance, 1998 zum Leiter der Division Gypsum und 2003 zum Chief Operating Officer ernannt. Bruno Lafont ist Verwaltungsratsmitglied von EDF, Frankreich, und ArcelorMittal, Luxemburg. Er ist Mitglied des Aufsichtsrats des Weltwirtschaftsrats für Nachhaltige Entwicklung (WBCSD), in dem er den Co-Vorsitz beim Projekt für energieeffizientes Bauen innehat. Zudem steht er der Arbeitsgruppe für Energie und Klimawandel des European Round Table of Industrialists (ERT) und der Kommission für nachhaltige Entwicklung des französischen Arbeitgeberverbands (MEDEF) vor und ist Verwaltungsratsmitglied des Verbands französischer Grossunternehmen AFEP. Darüber hinaus ist er Sonderberater des Bürgermeisters von Chongqing, China.

Bertrand Collomb

Der 1942 geborene französische Staatsbürger Bertrand Collomb ist Mitglied des Verwaltungsrates und des Finance & Audit Committee der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2015 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd gewählt. Er besitzt Abschlüsse der École Polytechnique und der École des Mines in Paris, Frankreich, sowie einen Abschluss in französischem Recht und einen Dokortitel der University of Texas, USA, im Bereich Management. Bertrand Collomb ist Ehrenpräsident der Lafarge S.A. und war von 1989 bis 2003 Präsident des Verwaltungsrates und Chief Executive Officer der Lafarge S.A., von 2003 bis 2007 Präsident und bis 2012 Mitglied des Verwaltungsrates. Er stiess 1975 zu Lafarge und hatte von 1985 bis 1988 verschiedene Positionen inne, so u.a. die des Chief Executive Officer bei Lafarge Nordamerika. Bertrand Collomb ist Gründer des Centre de Recherche en Gestion an der École Polytechnique von Paris, Frankreich. Ausserdem war er Gründungsmitglied des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), dessen Vorsitz er von 2004 bis 2005 innehatte. Er war bis Mai 2015 Mitglied des Verwaltungsrates der Total S.A., Courbevoie, Frankreich, von DuPont, Wilmington, Delaware, USA, und der ATCO Group, Calgary, Kanada. Ausserdem ist er Mitglied des „Institut de France“ und war 2013 Vorsitzender der „Académie des Sciences Morales et Politiques“.



*Bertrand Collomb
(Mitglied)*

Philippe Dauman

Der 1954 geborene amerikanische Staatsbürger Philippe Dauman ist Mitglied des Verwaltungsrates der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2015 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd gewählt. Philippe Dauman hat einen Hochschulabschluss der Yale University sowie einen Abschluss in Rechtswissenschaften der Columbia University School of Law. Er war von 2007 bis 2015 Mitglied des Verwaltungsrates der Lafarge S.A. und bis 2015 auch Vorsitzender des Strategy, Investment and Sustainable Development Committee sowie Mitglied des Corporate Governance and Nominations Committee der Lafarge S.A. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates, Präsident und Chief Executive Officer von Viacom, New York, USA. Seine Laufbahn begann bei der New Yorker Anwaltskanzlei Shearman & Sterling, in der er Partner wurde. Philippe Dauman war von 1993 bis 1998 General Counsel und Sekretär des Verwaltungsrates von Viacom, von 1995 bis 2000 Executive Vice President und von 1996 bis 2000 Vizepräsident des Verwaltungsrates. Von 1997 bis 2006 war er Mitglied des Verwaltungsrates von Lafarge Nordamerika. Im Jahr 2000 wurde er Co-Präsident des Verwaltungsrates und Chief Executive Officer der DND Capital Partners LLC, New York, NY, USA. Ausserdem ist Philippe Dauman Mitglied der Unternehmensleitung des Lenox Hill Hospital, New York NY, USA, Mitglied des Dekanatsrates der Columbia Law School, New York NY, USA, und Mitglied des Verwaltungsrates der Kipp Foundation, San Francisco CA, USA.



*Philippe Dauman
(Mitglied)*



Paul Desmarais, Jr.
(Mitglied)

Paul Desmarais, Jr.

Der 1954 geborene kanadische Staatsbürger Paul Desmarais, Jr. ist Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Nomination, Compensation & Governance Committee der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2015 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd gewählt. Er verfügt über einen Bachelor in Betriebswirtschaft der McGill University, Montréal, Kanada, und einen MBA des European Institute of Business Administration (INSEAD), Paris, Frankreich. Von 2008 bis 2015 war er Mitglied des Verwaltungsrates der Lafarge S.A. und bis 2015 auch Mitglied ihres Strategy, Investment and Sustainable Development Committee. Paul Desmarais, Jr. ist Vorsitzender und Co-Chief Executive Officer der Power Corporation of Canada sowie Executive Co-Chairman der Power Financial Corporation, beide mit Sitz in Montréal, Kanada. Er kam 1981 zur Power Corporation, wo er im folgenden Jahr die Position des Vizepräsidenten übernahm. 1984 leitete er die Gründung von Power Financial, in der die grossen Finanz-Holdinggesellschaften der Power Corporation sowie die Pargesa Holding SA, Genf, Schweiz, in einer einzigen juristischen Person konsolidiert wurden. Paul Desmarais, Jr. war von 1984 bis 1986 als Vizepräsident der Power Financial tätig, von 1986 bis 1989 als Präsident und Chief Operating Officer, von 1989 bis 1990 als Executive Vice-Chairman, von 1990 bis 2005 als Executive Chairman und von 2006 bis 2008 als Vorsitzender der Unternehmensleitung; seit 2008 ist er Executive Co-Chairman. Er war darüber hinaus von 1991 bis 1996 Vice-Chairman der Power Corporation. 1996 wurde er zum Chairman und Co-CEO der Power Corporation berufen. Von 1982 bis 1990 war er Mitglied der Geschäftsleitung der Pargesa Holding SA und 1991 Executive Vice Chairman sowie anschliessend Executive Chairman der Geschäftsleitung. 2003 wurde er zum Co-Chief Executive Officer ernannt und 2013 zum Verwaltungsratspräsidenten. Darüber hinaus ist er Vorstandsmitglied verschiedener Gesellschaften der Power Group, so unter anderem der Power Corporation of Canada, Power Financial Corporation, Great-West Lifeco Inc., Winnipeg, Kanada, und ihrer grossen Tochtergesellschaften, der IGM Financial Inc., Winnipeg, Kanada, und ihrer grossen Tochtergesellschaften, sowie mehrerer Gesellschaften der Pargesa-Gruppe, darunter die Pargesa Holding SA, Genf, Schweiz, Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien, Total SA, Paris, Frankreich und die SGS SA, Genf, Schweiz.



Oscar Fanjul
(Mitglied)

Oscar Fanjul

Der 1949 geborene spanische und chilenische Staatsbürger Oscar Fanjul ist Mitglied des Verwaltungsrates, des Strategy & Sustainable Development Committee und des Nomination, Compensation & Governance Committee der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2015 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd gewählt. Oscar Fanjul besitzt einen Dokortitel in Wirtschaftswissenschaften. Er war Vizepräsident des Verwaltungsrates der Lafarge S.A. Er war Mitglied des Verwaltungsrates der Lafarge S.A. von 2005 bis 2016. Seine Laufbahn begann bei der Industrieholding INI in Madrid, Spanien. Oscar Fanjul war Verwaltungsratspräsident, Gründer und CEO der Repsol S.A., Madrid, Spanien. Ausserdem war er Verwaltungsratspräsident der Hidroeléctrica del Cantábrico S.A., Oviedo, Spanien, sowie der Deoleo S.A., Madrid, Spanien. Oscar Fanjul ist Vizepräsident von Omega Capital, Madrid, Spanien. Weitere Mandate sind die Mitgliedschaften in den Verwaltungsräten von Marsh & McLennan Companies, New York NY, USA und Ferrovial S.A., Madrid, Spanien. Darüber hinaus war er Verwaltungsratsmitglied der London Stock Exchange sowie von Unilever, London/Rotterdam, GB/Niederlande, und von Areva, Frankreich, und BBVA, Spanien.

Alexander Gut

Der 1963 geborene britische und Schweizer Staatsbürger Alexander Gut ist Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Finance & Audit Committee der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2011 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) gewählt. Er hat an der Universität Zürich als Dr. oec. publ. promoviert und ist diplomierter Wirtschaftsprüfer. Von 2013 bis 2015 war er Vorsitzender des Audit Committee der Holcim Ltd. 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 Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Nomination and Compensation Committee sowie Mitglied des Audit Committee der Adecco Group AG, Opfikon, Schweiz, Mitglied des Verwaltungsrates und des Audit Committee der Credit Suisse Group AG und der Credit Suisse AG, Zürich, Schweiz, Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Audit Committee der Credit Suisse (Switzerland) AG, Zürich, Schweiz, sowie Mitglied des Verwaltungsrates der SIHAG Swiss Industrial Holding Ltd.



Alexander Gut
(Mitglied)

Gérard Lamarche

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



Gérard Lamarche
(Mitglied)



*Adrian Loader
(Member)*

Adrian Loader

Der 1948 geborene britische Staatsbürger Adrian Loader ist Mitglied des Verwaltungsrates und des Nomination, Compensation & Governance Committee der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2006 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) gewählt. Er verfügt über einen Abschluss (mit Auszeichnung) in Geschichte der Universität Cambridge und ist Mitglied des Chartered Institute of Personnel and Development. Von 2014 bis 2015 war er Vorsitzender des Nomination & Compensation Committee der Holcim Ltd. Er begann seine Karriere 1969 bei Bowater und stiess ein Jahr später zu Shell. Bis 1998 bekleidete er verschiedene hohe Führungsfunktionen in Afrika, Lateinamerika, Asien, Europa und auf Konzernstufe. 1998 wurde er zum Generaldirektor von Shell Europe Oil Products ernannt und 2004 zum Direktor für Strategie, Planung, Nachhaltige Entwicklung und Externe Angelegenheiten der Shell Gruppe befördert. Seit 2005 leitete er die Direktion für Strategie und Geschäftsentwicklung der Royal Dutch Shell, Den Haag, Niederlande. 2007 wurde er Präsident und CEO von Shell Canada, wo er per Jahresende in den Ruhestand trat. Im Januar 2008 wurde er in den Verwaltungsrat der Candax Energy Inc., Toronto, Kanada, gewählt und war Vorsitzender bis Juni 2010. Er war Vorsitzender des Verwaltungsrates der Compton Petroleum, Calgary, Kanada, bis August 2012. Ausserdem war er von 2011 bis April 2016 Vorsitzender des Verwaltungsrates von Oracle Coalfields PLC, London, Grossbritannien. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates bei Sherritt International Corporation, Toronto, Kanada und Mitglied des Aufsichtsrates von Alderon Iron Ore, Montréal, Kanada.



*Jürg Oleas
(Mitglied)*

Jürg Oleas

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

Nassef Sawiris

Der 1961 geborene ägyptische Staatsbürger Nassef Sawiris ist Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Nomination, Compensation & Governance Committee und Mitglied des Strategy & Sustainable Development Committee der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2015 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd gewählt. Er besitzt einen Bachelor-Abschluss in Wirtschaftswissenschaften der University of Chicago. Von 2008 bis 2015 war er Mitglied des Verwaltungsrates der Lafarge S.A. sowie bis 2015 Mitglied des Corporate Governance and Nominations Committee, des Remunerations Committee und des Strategy, Investment and Sustainable Development Committee der Lafarge S.A. Nassef Sawiris ist Chief Executive Officer der OCI N.V. Er kam 1982 zur Orascom-Gruppe, wurde 1998 Chief Executive Officer der Vorgängergesellschaft der OCI N.V., Orascom Construction Industries (OCI S.A.E.), und wurde 2009 zum Vorsitzenden der OCI S.A.E. ernannt. 2015 wurde er Vorsitzender der Orascom Construction Limited. Nassef Sawiris ist seit 2011 Mitglied des International Leadership Board Executive Committee der Cleveland Clinic und wurde 2013 Mitglied des Stiftungsrates der University of Chicago. Zuvor war Nassef Sawiris auch in den Aufsichtsräten der Egyptian Exchange und NASDAQ Dubai tätig. Zu seinen weiteren Mandaten gehört die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der BESIX Group, Brüssel, Belgien, und der OCI Partners LP, Delaware, USA.



*Nassef Sawiris
(Mitglied)*

Thomas Schmidheiny

Der 1945 geborene Schweizer Staatsbürger Thomas Schmidheiny ist Mitglied des Verwaltungsrates der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 1978 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd (damals „Holderbank Financière Glaris Ltd“, später „Holcim Ltd“) gewählt. 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 der Holcim Ltd berufen, wo er von 1978 bis 2001 den Vorsitz innehatte. Von 1984 bis 2003 war er Präsident des Verwaltungsrates der Holcim Ltd und bis 2015 Mitglied des Nomination & Compensation Committee der Holcim Ltd. Darüber hinaus ist Thomas Schmidheiny Präsident des Verwaltungsrates der Spectrum Value Management Ltd sowie der Schweizerischen Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, die beide in Rapperswil-Jona, Schweiz, ansässig sind, sowie Mitglied des Verwaltungsrates von Abraaj Holdings, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate. Ausserdem ist er Mitglied des Board of Trustees der Fletcher School of Law and Diplomacy, Cambridge, Massachusetts, USA.



*Thomas Schmidheiny
(Mitglied)*



*Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen
(Mitglied)*

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen

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



*Dieter Spälti
(Mitglied)*

Dieter Spälti

Der 1961 geborene Schweizer Staatsbürger Dieter Spälti ist Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Strategy & Sustainable Development Committee und Mitglied des Finance & Audit Committee der LafargeHolcim Ltd. Er wurde 2003 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) gewählt. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich, Schweiz, und promovierte im Jahr 1989 (Dr. iur.). Von 2010 bis 2015 war er Mitglied des Audit Committee und von 2013 bis 2015 Mitglied des Governance & Strategy Committee der Holcim Ltd. Seine berufliche Karriere startete er bei der Bank of New York in New York, USA, als Kreditsachbearbeiter, von wo er 1991 als Chief Financial Officer zu Tyrolit (Swarovski Group), Innsbruck, Österreich, und Zürich, Schweiz, wechselte. Von 1993 bis 2001 war er bei McKinsey & Company, zuletzt als Partner, tätig und in zahlreiche Projekte mit Industrie-, Finanz- und 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, Schweiz, ein. Seit 2006 ist er Chief Executive Officer und Mitglied des Verwaltungsrates der Spectrum Value Management Ltd. Ausserdem ist er Mitglied des Verwaltungsrates der Schweizerischen Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona, Schweiz.

KONZERNLEITUNG

Eric Olsen

Der 1964 geborene französische und amerikanische Staatsbürger Eric Olsen ist seit dem 10. Juli 2015 CEO der LafargeHolcim Ltd. Er besitzt einen Abschluss der University of Colorado in Finanzwissenschaften und Rechnungswesen sowie einen MBA der École des Hautes Études Commerciales (HEC). Eric Olsen stiess 1999 als Senior Vice-President für Strategie und Entwicklung zu Lafarge Nordamerika. 2001 wurde er zum Präsidenten der Zementsparte der Region Nordamerika-Nordost und zum Senior Vice-President für den Einkauf von Lafarge North America Inc. ernannt. 2004 wurde er Chief Finance Officer bei Lafarge Nordamerika. 2007 wurde er zum Executive Vice-President für Organisation und Human Resources ernannt und wurde Mitglied der Konzernleitung. Per 1. September 2013 übernahm er die Position des Executive Vice-President Operations. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates von Cimpress N.V. (Niederlande).



*Eric Olsen
(Chief Executive Officer)*

Ron Wirahadiraksa

Der 1960 geborene niederländische Staatsbürger Ron Wirahadiraksa ist seit dem 1. Dezember 2015 CFO der LafargeHolcim Ltd. Er besitzt einen Dokortitel in Betriebswirtschaft der Freien Universität Amsterdam, Niederlande. Darüber hinaus verfügt er über den Abschluss Certified Registered Controller der Freien Universität Amsterdam. Ron Wirahadiraksa stiess 1987 zum Philips-Konzern und wurde 1999 Chief Financial Officer der LG. Philips LCD in Südkorea. Die operative Führung teilte er sich in dieser Zeit mit dem koreanischen CEO. Ausserdem leitete er 2004 den Börsengang von LG. Philips LCD an der Börse von Korea und der New York Stock Exchange und leistete einen erheblichen Beitrag zum starken Wachstum und der Marktführerschaft des Unternehmens. 2008 wurde er Chief Financial Officer bei Philips Healthcare und übernahm 2011 das Amt des CFO des Philips-Konzerns.



*Ron Wirahadiraksa
(Chief Financial Officer)*



*Urs Bleisch
(Performance & Cost)*

Urs Bleisch

Der 1960 geborene Schweizer Staatsbürger Urs Bleisch ist seit dem 30. September 2014 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) und für den Bereich Performance & Cost zuständig. Er besitzt einen Master of Science in Business and Economics der Universität Basel. Er nahm 1994 seine Tätigkeit bei Holcim als Leiter des IT-Bereichs bei Holcim Schweiz auf. Ab dem Jahr 2000 war er für den gesamten Konzern für den Bereich Informationstechnologie verantwortlich und trug entscheidend zur Entwicklung und Umsetzung der globalen IT-Strategie für den Holcim-Konzern bei. Seit 2011 steuerte er die Information and Knowledge Management Funktion bei Holcim Group Support Ltd. Seit 1. September 2012 leitet Urs Bleisch als CEO von Holcim Group Services Ltd und von Holcim Technology Ltd die globalen Funktionen Cement Industrial Performance, Project Management & Engineering, Logistics, Procurement, Waste Management/Geocycle, Aggregates und Performance Navigation.



*Pascal Casanova
(Nordamerika und Mexiko)*

Pascal Casanova

Der 1968 geborene französische Staatsbürger Pascal Casanova ist seit dem 10. Juli 2015 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für Nordamerika und Mexiko zuständig. Er verfügt über einen Abschluss der École Polytechnique sowie einen Dokortitel in Material- und Strukturwissenschaften der École Nationale des Ponts et Chaussées. Pascal Casanova wurde von Lafarge 1999 als Technischer Direktor eingestellt und später zum Leiter für Forschung & Entwicklung sowie Industrial Performance der in Grossbritannien angesiedelten Dachbaustoff-Aktivitäten ernannt. Im Jahr 2005 leitete er die internationalen Aktivitäten von Roofing Components mit Sitz in Oberursel, Deutschland, wo er für die Produktionsentwicklung und den Auslandsvertrieb, vor allem in Malaysia, den USA, Südafrika, Brasilien und West-/Osteuropa, verantwortlich war. 2008 wurde er zum Leiter Forschung und Entwicklung der Lafarge-Gruppe ernannt. 2012 wurde er CEO von Lafarge Frankreich.



*Roland Köhler
(Europa, Australien/Neuseeland
und Trading)*

Roland Köhler

Der 1953 geborene Schweizer Staatsbürger Roland Köhler ist seit dem 15. März 2010 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) und für Europa, Australien/Neuseeland und Trading zuständig. Er 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 leitet er das Corporate Strategy & Risk Management. Am 1. Januar 2005 wurde Roland Köhler zum Corporate Functional Manager mit Verantwortlichkeit für das Corporate Strategy & Risk Management verantwortlich. Am 15. März 2010 wurde er zum Mitglied der Konzernleitung und CEO der Holcim Group Support Ltd berufen. Seit 1. September 2012 war Roland Köhler für die Region Europa verantwortlich.

Martin Kriegner

Der 1961 geborene österreichische Staatsbürger Martin Kriegner ist seit August 2016 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für die Regionen Indien und Südostasien verantwortlich. Er schloss ein Jurastudium an der Universität Wien mit Doktorat ab und erwarb einen MBA an der Wirtschaftsuniversität Wien. Martin Kriegner kam 1990 zu Lafarge und wurde 1998 CEO der Lafarge Perlmöser AG, Österreich. Er ging 2002 nach Indien, um dort die Geschäfte von Lafarge Cement zu leiten und war später Präsident der Zementsparte der Region Asien in Kuala Lumpur. 2012 wurde er CEO von Lafarge India für die Sparten Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton. Im Juli 2015 wurde er Länderbereichsleiter für Mitteleuropa der LafargeHolcim und am 1. März 2016 wurde er zum Leiter von Indien ernannt.



*Martin Kriegner
(Indien und Südostasien)*

Gérard Kuperfarb

Der 1961 geborene französische Staatsbürger Gérard Kuperfarb ist seit dem 10. Juli 2015 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für Growth & Innovation zuständig. Er besitzt einen Abschluss der École des Mines von Nancy (Frankreich). Darüber hinaus verfügt er über einen Master-Abschluss in Materialwissenschaften der École des Mines von Paris sowie einen MBA der École Commerciales (HEC). Gérard Kuperfarb begann seine Karriere 1983 als Ingenieur im Centre de Mise en Forme des Matériaux (CEMEF) der École des Mines von Paris. 1986 stieß er zur Composite Materials Division der Ciba-Gruppe, in der er Positionen im Vertrieb und Marketing innehatte. 1989 wechselte er zu einer in Brüssel und Paris ansässigen Strategieberatungsfirma. Zu Lafarge kam Gérard Kuperfarb 1992 als Marketingleiter für den Feuerfestbereich; später wurde er Vice President für Strategie bei Lafarge Specialty Materials. 1996 übernahm er die Position des Vice President für Ready-Mix Concrete Strategy in Paris. 1998 wurde er zum Vice President/General Manager der Sparte Aggregates & Concrete in Südwest-Ontario (Kanada) ernannt, bevor er 2001 die Leitung der Performance-Group bei Lafarge Construction Materials in Nordamerika übernahm. Im Jahr 2002 stieß er als Senior Vice-President für den Bereich Performance zur Aggregates & Concrete Division in Paris. Von 2005 bis August 2007 war er President der Sparte Aggregates & Concrete in Ostkanada. Am 1. September 2007 wurde er Executive Vice-President und Co-President der Sparte Aggregates & Concrete sowie Mitglied der Konzernleitung der Lafarge-Gruppe und wurde seit dem 1. Januar 2012 Executive Vice-President für Innovationen bei Lafarge.



*Gérard Kuperfarb
(Growth & Innovation)*

Caroline Luscombe

Die 1960 geborene britische Staatsbürgerin Caroline Luscombe ist seit Juli 2016 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für Organisation & Human Resources zuständig. Sie besitzt einen Bachelor in Germanistik vom University College, London. Caroline Luscombe kam zu LafargeHolcim von Syngenta, wo sie ab Januar 2010 Personalleiterin und Mitglied der Konzernleitung war. Vor ihrem Einstieg bei Syngenta bekleidete sie Führungspositionen im Personalwesen der Finanz- und Healthcare-Sparten der GE Group und im Spezialchemieunternehmen Laporte plc.



*Caroline Luscombe
(Organization and Human Resources)*



*Oliver Osswald
(Zentral- und Südamerika)*

Oliver Osswald

Der 1971 geborene Schweizer Staatsbürger Oliver Osswald ist seit August 2016 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für Mittel- und Südamerika verantwortlich. Er studierte an der Technischen Hochschule in Ulm und verfügt über einen Master-Abschluss der Harvard Business School. Oliver Osswald kam 1995 zu Holcim Apasco in Mexiko. Zwischen 1999 und 2005 war er verantwortlich für mehrere Werke in der Schweiz und Deutschland. Von 2005 bis 2010 bekleidete er Positionen in der Geschäftsleitung und im Marketing bei Holcim Schweiz. 2012 wurde er Geschäftsführer von Holcim Apasco in Mexiko und 2014 übernahm er die Leitung der Geschäfte in Argentinien.



*Saâd Sebbar
(Nahe Osten, Afrika)*

Saâd Sebbar

Der 1965 geborene marokkanische und französische Staatsbürger Saâd Sebbar ist seit dem 10. Juli 2015 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für die Region Naher Osten, Afrika verantwortlich. Er ist Luftfahrt-Ingenieur und Absolvent der ESSEC Business School in Paris. Vor seinem Eintritt bei Lafarge arbeitete Saâd Sebbar als Anlageberater und dann als Consultant für Management und Organisation. Er stiess 1997 als Werksleiter zu Lafarge und hatte danach mehrere Funktionen im operativen Geschäft inne. 2002 wurde er zum Managing Director von Lafarge-Titan Ägypten ernannt. Von 2004 bis 2008 war er zunächst Managing Director der Herakles General Company in Griechenland und dann als regionaler Präsident für Ostasien mit der Leitung von Südkorea, Japan, Vietnam und den Philippinen betraut. 2012 wurde er zum Chief Executive Officer der Konzerngesellschaft Lafarge Marokko ernannt.

ENTSCHÄDIGUNGS- BERICHT

ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

Seite 128

ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

Die Vergütungspolitik für die Geschäftsleitung ist so gestaltet, dass sie die Strategie von LafargeHolcim abstützt: Sie hilft dem Unternehmen Talente anzuziehen, zu motivieren und zu binden und bringt gleichzeitig die Interessen des Unternehmens mit denen der Aktionäre in Einklang. Die Vergütungsstruktur ist ein ausgewogenes System, das kurz- und langfristige Leistungen berücksichtigt, absolute finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen mit der relativen Gesamtrendite für Aktionäre verbindet, den Leistungsausweis misst und die Entschädigung in Form eines Mix aus Bar- und Unternehmensanteilen vergütet. Um die Interessen der Geschäftsleitung noch mehr auf jene der Aktionäre auszurichten, wird von ihnen erwartet, dass sie ihre Anzahl Aktien von LafargeHolcim im Laufe der Zeit erhöhen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Das Jahr 2016 war das erste vollständige Geschäftsjahr von LafargeHolcim und mein erstes Jahr als Vorsitzender des Nomination, Compensation and Governance Committee (NCGC, nachfolgend „das Committee“ genannt). Nach der umfassenden Überprüfung, die nach Abschluss der Fusion im Juli 2015 durchgeführt worden ist, hat sich das Committee auf die Umsetzung der in unserem letzten Entschädigungsbericht präsentierten Richtlinie konzentriert. Unsere Richtlinien basieren auf den folgenden Grundsätzen:



Nassef Sawiris

- Es sind die Mitarbeitenden von LafargeHolcim, die den Erfolg der Gesellschaft und den daraus entstehenden Wert schaffen.
- LafargeHolcim will ein attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt sein und führt regelmässig Benchmarks zur Vergütungspolitik durch, um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.
- Variable Anreizpläne ermöglichen eine höhere Gesamtvergütung bei starker kurz- und langfristiger Leistung, was unmittelbar mit der Strategie des Konzerns verknüpft ist und im Interesse der Aktionäre liegt.
- Der Konzern entlohnt Mitarbeitende in allen Geschäftsbereichen einheitlich, fair und transparent; er differenziert nur nach Leistung, Wertschöpfung und Marktanforderungen.

Im Jahr 2016 konnten wir durch unsere Richtlinie die Strategie und Entwicklung des Unternehmens auf Konzernleitungsebene unterstützen:

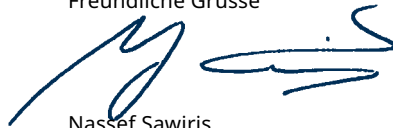
- Wir haben neue Konzernleitungsmitglieder auf Basis wettbewerbsfähiger Vergütungsregelungen eingestellt, die im Einklang mit der Gesamtvergütung stehen, welcher die Aktionäre an der Generalversammlung 2015 zugestimmt haben.
- Unsere Integrations- und Synergiebemühungen wurden durch unsere Anreize massgeblich unterstützt, insbesondere durch die Zuteilung von Aktienoptionen, bei denen der Fokus vor allem auf die Ausschöpfung geplanter Synergien gelegt wird.
- Das Committee betrachtete die Gestaltung der kurz- und langfristigen Anreize als einvernehmlich mit den Bedürfnissen des Unternehmens und die Zuteilung langfristiger Anreize im Jahr 2016 entsprach bezüglich Grösse und Ausführung denjenigen aus dem Jahr 2015.

Im Jahr 2017 wollen wir unsere Vergütungspolitik weiterhin sowohl mit der Unternehmensstrategie als auch mit den Schweizer und internationalen Best Practices abgleichen. Dabei möchte sich das Committee auf folgende Punkte konzentrieren:

- Die Daten der langfristigen Anreize im Jahr schrittweise vorverschieben, um längere Performancezeiträume zu ermöglichen.
- Ausschliesslich Performance-Aktien zuteilen. Die Richtlinien unseres Plans lassen unter aussergewöhnlichen Umständen die Zuteilung von Aktienoptionen zum Fair Value zu; 2017 werden keine Aktienoptionen zugeteilt.
- Eine wettbewerbsfähige Vergütung hauptsächlich über die erfolgsabhängige Entschädigung.

Auf den folgenden Seiten finden Sie weitere Informationen zur Entschädigung bei LafargeHolcim 2016. An unserer Generalversammlung am 3. Mai 2017 werden wir Sie um Ihre Unterstützung in Sachen Entschädigung ersuchen.

Freundliche Grüsse



Nassef Sawiris
Vorsitzender des Nomination,
Compensation and Governance Committee

Entschädigung der Konzernleitung

In der Tabelle nebenan sind die seit 10. Juli 2015 in Kraft befindlichen Entschädigungsgrundsätze und -Systeme zusammengefasst. Aufgrund der Fusion und der Veränderungen in der Konzernleitung erfolgten zum Datum des Abschlusses der Fusion (10. Juli 2015) einige Änderungen in der Gestaltung der variablen Vergütung, um die Leistungsorientierung und die langfristige Ausrichtung zu stärken. Unsere Entschädigungspolitik für 2016 hat sich weitgehend nach der ab diesem Datum geltenden Struktur gerichtet.

Grundgehälter

Mit dem Ziel die Gesamtvergütungspakete weitgehend dem Schweizer Marktindex anzupassen, prüft das Committee die Grundgehälter der Konzernleitung auf jährlicher Basis.

Die Bezüge aller übrigen Mitglieder der Konzernleitung wurden unter Berücksichtigung der bisherigen Gehälter der ernannten Personen, der für die relevante Funktion geltenden Marktpraxis und der Kohärenz innerhalb der Konzernleitung festgelegt. Seit Abschluss der Fusion sind mehrere neue Führungskräfte Mitglieder der Konzernleitung geworden; zur Festlegung ihrer Gehälter wurden dieselben Prinzipien angewandt.

Im Jahr 2016 angewandte Vergütungspolitik

Fixe Vergütung

Element und Kopplung an die Strategie	Vorgehensweise	Quantum	Kopplung an die Performance
Grundgehalt			
Entspricht den wesentlichen Verantwortungsbereichen, der Erfahrung und dem Marktwert	<ul style="list-style-type: none"> - Wird monatlich in bar entrichtet - Wird jährlich anhand der marktbezogenen Wettbewerbsfähigkeit, Marktveränderungen und der individuellen Leistung überprüft 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf einem wettbewerbsfähigen Niveau festgelegt und vergleichbar mit Schweizer Unternehmen ähnlicher Grösse 	<ul style="list-style-type: none"> - Budgets für Gehaltserhöhungen richten sich unter anderem nach dem Konzernergebnis - Gehaltserhöhungen sind eng mit der individuellen Leistung gekoppelt
Altersvorsorgeleistungen			
Bereitstellung wettbewerbsfähiger, angemessener Altersvorsorgepläne	<ul style="list-style-type: none"> - Programm mit definierten Leistungen für in der Schweiz ansässige Konzernleitungsmitglieder - Die Altersvorsorgeleistungen verstehen sich einschliesslich aller sonstigen örtlichen und zusätzlichen Programme, in deren Genuss die Teilnehmer kommen können - Nicht in der Schweiz ansässige Konzernleitungsmitglieder profitieren von lokalen Altersvorsorgeleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sie sind darauf ausgerichtet, im Alter von 62 Jahren nach einer vorausgesetzten Dienstzeit von 10 Jahren in der Geschäftsleitung und 20 Jahren im Konzern 40 % der durchschnittlichen Bezüge der letzten drei Jahre zu erreichen - Eine vorzeitige oder aufgeschobene Pensionierung führt zu Leistungsanpassungen auf der Basis versicherungsmathematischer Berechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht zutreffend
Andere Leistungen			
Bereitstellung wettbewerbsfähiger Nebenleistungen und angemessener Auslandszulagen	<ul style="list-style-type: none"> - Entschädigung für Geschäftswagen - Wohn-, Schul- und Reisezulagen (für Führungskräfte mit Standortwechsel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Beträge in Übereinstimmung mit den für alle Mitarbeitenden geltenden Richtlinien von LafargeHolcim 	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht zutreffend

Variable Vergütung

Element und Kopplung an die Strategie	Vorgehensweise	Quantum	Kopplung an die Performance
Jährlicher Bonus			
Belohnt die Erreichung der jährlichen Ziele der Gesellschaft und der individuellen Ziele der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> - Jährlich nach Genehmigung der Jahresrechnung entrichtet 	<ul style="list-style-type: none"> - Möglicher Höchstbetrag: 200 % der Bezüge beim CEO und 125 % der Bezüge bei anderen Mitgliedern der Konzernleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf der Grundlage einer Kombination aus Finanzergebnissen auf Konzernebene (und gegebenenfalls Regionalebene) und individuellen Leistungen
Langfristiger Anreizplan			
Belohnt langfristige finanzielle Leistungen und Wertschöpfung für die Aktionäre	Performance-Aktien	<ul style="list-style-type: none"> - Jährliche Zuteilung: 225 % der Bezüge beim CEO und 125 % der Bezüge bei anderen Mitgliedern der Konzernleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - 30 % des langfristigen Anreizplans werden abhängig vom bereinigten EPS fällig - 40 % werden abhängig vom ROIC fällig - 30 % werden abhängig vom TSR fällig, gemessen am Wert einer Vergleichsgruppe von 17 Unternehmen
	Aktienoptionen		

Jährliche Anreize

Die jährlichen Anreize, die zu Hälfte in bar und zur Hälfte in Aktien mit dreijähriger Haltefrist entrichtet werden, belohnen finanzielle Ergebnisse auf Konzernebene (und bei Mitgliedern der Konzernleitung gegebenenfalls auch auf regionaler Ebene) sowie individuelle Leistungen und Verhaltensweisen.

Die Gestaltung der jährlichen Anreize für die Konzernleitung ist unten zusammengefasst:

Aufgabe	CEO	Übrige Geschäftsleitungsmitglieder	
Höchster zu erreichender Anreizbetrag	200% des Salärs	125% des Salärs	
Leistungskennzahlen	Betrieblicher EBITDA (bereinigt)	Betrieblicher Free Cash Flow	Persönliche Zielerreichung
Zweck	Messung der betrieblichen Rentabilität der Gruppe oder Regionen	Messung zur Erwirtschaftung von flüssigen Mitteln	Berücksichtigt die individuelle Zielerreichung jedes Geschäftsleitungsmitglieds
Definition	Betriebsgewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertberichtigungen, zu budgetierten Umrechnungskursen, bereinigt um Veränderungen im Konsolidierungskreis und Einmalkosten	Betrieblicher Free Cashflow, bereinigt um Geldflüsse aus Veräusserungen und Akquisitionskosten	Beurteilung jedes Geschäftsleitungsmitglieds in Bezug auf die Erreichung von strategischen, betrieblichen oder projektbasierten Zielen (inklusive Gesundheit und Sicherheit)
Gewichtung	30%	40%	30%
Auszahlungsmatrix			Beurteilung durch NCGC und Präsident des Verwaltungsrates

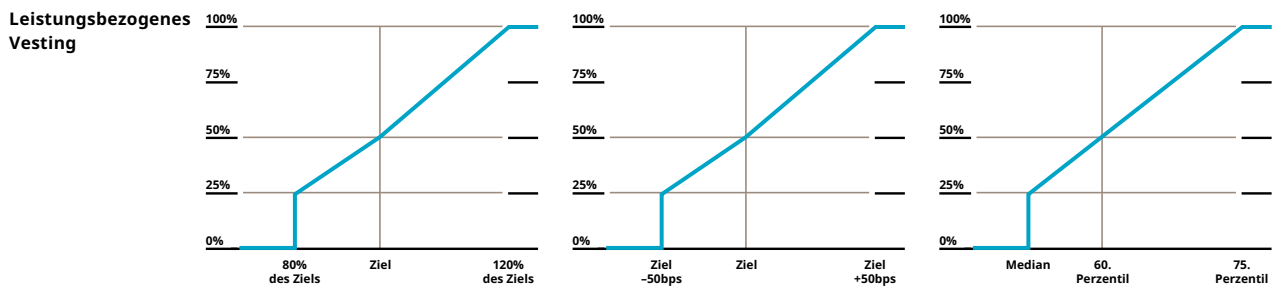
Langfristige Anreize

Der Performance-Aktienplan dient der Bindung fähiger Mitarbeiter und soll langfristige Anreize für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung schaffen. In Rahmen der Regeln des Plans können entweder bedingte Aktienzuteilungen oder Aktienoptionen gewährt werden, die nach einer dreijährigen Periode fällig werden. Das Committee plant, bedingte Aktienzuteilungen in der Regel jährlich durchzuführen, während die Zuteilung von Aktienoptionen nur unter aussergewöhnlichen Umständen erfolgt. 2015 erfolgte die Zuteilung von Aktienoptionen, um die Erreichung der ehrgeizigen Ziele im Hinblick auf fusionsbedingte Synergien und Cashflow zu ermöglichen. Aufgrund der Veränderungen, die im Lauf des Jahres in der Konzernleitung stattfanden, und der Notwendigkeit, Anreize für das Erreichen ehrgeiziger Ziele für die Generierung von Cashflow über drei Jahre zu schaffen, wurde im Dezember 2016 eine zweite Sonderzuteilung von Aktienoptionen gewährt. 2017 wird keine Aktienzuteilung gemacht.

Zuteilung von Performance-Aktien 2016

Aufgabe	CEO	Übrige Geschäftsleitungsmitglieder
Höchster zu erreichender Anreizbetrag	225% des Salärs	125% des Salärs

Leistungskennzahlen	Bereinigter Gewinn je Aktie	ROIC	Relativer TSR
Zweck	Misst die Rentabilität von LafargeHolcim für Anleger	Misst die Fähigkeit der Gesellschaft, das eingesetzte Kapital immer effizienter zu nutzen	Misst die Fähigkeit von LafargeHolcim, Anlegern überragende Gewinne gegenüber anderen Investitionen zu bieten
Gewichtung	30 %	40 %	30 %
Performanceperiode	2018	2018	14. Dezember 2016 bis 13. Dezember 2018
Definition	Zugrunde liegende verwässerte Gewinne je Aktie, bereinigt um Wertminderung nach Steuern, Gewinne und Verluste aus Veräusserungen und Einmaleffekte	Rentabilität des eingesetzten Kapitals, bereinigt um Veränderungen der Perimeter zwischen 2016 und 2018, ausschliesslich Einmaleffekte	Prozentuales Ranking des TSR von LafargeHolcim gegenüber dem TSR einer Vergleichsgruppe aus 17 ähnlichen Sektorunternehmen aus der ganzen Welt. Für die Zuteilung 2016 bestand die Vergleichsgruppe aus den folgenden Unternehmen: ACS, Bouygues, Buzzi Unicem, Cemex, CRH, HeidelbergCement, James Hardie Industries, Kingspan, Martin Marietta Materials, Mitsubishi Materials, NCC, Saint-Gobain, Sika, Skanska, Vicat, Vinci und Vulcan Materials



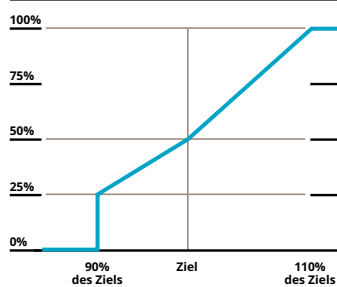
Die absoluten Ziele werden nicht veröffentlicht, da sie einen unfairen Wettbewerbsvorteil für unsere Wettbewerber darstellen könnten. Sie entsprechen jedoch den Informationen, die den Anlegern bereitgestellt wurden und werden nach Ablauf der Haltefrist bekannt gegeben.

Zuteilung von Aktienoptionen zum 14. Dezember 2016

Aufgabe	CEO	Übrige Geschäftsleitungsmitglieder
Höhe der Zuteilung (Nennwert)	500% des Salärs	280% des Salärs

Leistungskennzahlen	Kumulierter operativer Free Cashflow
Zweck	Misst die Fähigkeit der Gesellschaft zur Erwirtschaftung von nachhaltigen Geldflüssen über drei Jahre
Gewichtung	100%
Performanceperiode	2017, 2018, 2019
Definition	Summe der Geldzuflüsse, die zur Tilgung von Schulden, Ausschüttung von Dividenden und für Aktienrückkäufe in den Jahren 2017 bis 2019 verfügbar sind, ausschliesslich der Erlöse aus dem Veräusserungsprogramm.

Leistungsbezogenes Vesting



Richtlinien zum Aktienbesitz der Geschäftsleitung

Um die Wichtigkeit zu verdeutlichen, die das Committee der Verbindung seiner Interessen mit denen der Aktionäre bemisst, sind Konzernleitungsmitglieder verpflichtet, Aktien von LafargeHolcim zu halten. Für den CEO entspricht der Wert 300 Prozent des Salärs und für die weiteren Konzernleitungsmitglieder 150 Prozent des Salärs. Von Geschäftsleitungsmitgliedern wird erwartet, dass sie diese Aktien im Wert von mindestens 50 Prozent des Salärs (nach gesetzlich festgelegten Abzügen) bis zum Ende der Wartefrist halten.

Arbeitsverträge der Konzernleitung

Die Arbeitsverträge der Konzernleitung sind auf unbestimmte Zeit abgeschlossen und können mit einer Frist von einem Jahr gekündigt werden. Die Arbeitsverträge beinhalten keine Abgangsentschädigungen.

Im Anschluss an die Fusion wurden mehrere Mitglieder der Geschäftsleitung von Lafarge S.A. unter ähnlichen Vertragsbedingungen eingestellt, wie sie für die Mitglieder der Geschäftsleitung von Holcim Ltd galten. Wenn jedoch LafargeHolcim Ltd das Anstellungsverhältnis mit einem ehemaligen Mitglied der Geschäftsleitung von Lafarge innerhalb von zwei Jahren beendet, werden die aus dem ehemaligen französischen Anstellungsvertrag bei Lafarge entstehenden Verpflichtungen an dieses Mitglied der Geschäftsleitung ausgezahlt.

Halteprämien

Wie in früheren Entschädigungsberichten dargelegt ist, hat das ehemalige Holcim Nomination & Compensation Committee im Jahr 2014 angemessene Massnahmen zur Bindung bestimmter Mitglieder der Konzern- und der sonstigen Geschäftsleitung umgesetzt. Insgesamt wurden 2016 im Rahmen solcher Regelungen CHF 2,0 Millionen gezahlt (2015: CHF 8,2 Millionen). Im Rahmen dieses fusionsbezogenen Programms sind keine weiteren Zahlungen mehr zu entrichten.

Entschädigung 2016

Name	Funktion	Grundgehalt (in CHF) ²	Jährlicher Anreiz (in CHF)	Performance-Aktien ³	
				Anzahl	Face Value (in CHF)
Eric Olsen ¹	CEO	1 691 581	1 081 958	62 697	3 310 402
Andere Mitglieder der Konzernleitung		12 986 657	4 190 741	168 906	8 918 236
TOTAL KONZERNLEITUNG		14 678 238	5 272 699	231 603	12 228 638

¹ Höchstes Einzeleinkommen.

² Grundgehalt einschliesslich Wohn- und Umzugsprämien.

³ Wert pro Aktie von CHF 52,80 (2015: CHF 49,12), am Datum der Zuteilung. Die Erfüllung von Leistungskriterien ist in diesem Wert nicht enthalten.

⁴ Aktienoptionswert von CHF 9,0253 bestimmt nach Black-Scholes-Bewertungsmodell am 14. Dezember 2016 (2015: CHF 10,1042), ohne Berücksichtigung von Leistungskriterien.

⁵ Ferner beinhalten die Vorsorgeleistungen auch die Arbeitgeberbeiträge an die Schweizer AHV/IV.

⁶ Beinhaltet einen Steuerausgleich aus früheren Jahren.

⁷ Diese Zahl steht im Vergleich zur angepassten, endgültigen Maximalvergütung für die Geschäftsleitung im 2016 von CHF 89,1 Millionen (ursprünglicher Maximalbetrag von CHF 40,5 Millionen zusätzlich drei 40%-Erhöhungen infolge von drei Neuzugängen in der Geschäftsleitung innerhalb des Jahres in Übereinstimmung mit Artikel 24 der Statuten).

Entschädigung für das Geschäftsjahr 2016

Die obenstehende Tabelle zeigt die an Eric Olsen und an die Konzernleitung von LafargeHolcim entrichteten Entschädigungen.

Die Gesamtentschädigung für den CEO und die anderen zehn Konzernleitungsmitglieder im Jahr 2016 lassen sich aufgrund der Fusion, die am 10. Juli 2015 stattfand, nicht direkt mit der des Jahres 2015 vergleichen.

Grundgehälter

Die Grundgehälter wurden im Juli 2015 zur Zeit des Fusionsabschlusses festgesetzt und seitdem nicht geprüft. Eine geplante Erhöhung des Salärs von Eric Olsen, von CHF 1,35 Millionen auf CHF 1,5 Millionen, trat am 1. April 2016 in Kraft. Neue Konzernleitungsmitglieder erhielten bei der Ernennung Gehälter, die denen ihrer Vorgänger entsprachen oder darunter lagen.

Die jährliche Gesamtentschädigung für die Mitglieder der Konzernleitung (einschliesslich CEOs) belief sich auf CHF 43,4 Millionen (2015: CHF 41,6 Millionen). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar von CHF 20,0 Millionen (2015: CHF 24,7 Millionen), aktienbezogene Vergütungen von CHF 16,7 Millionen (2015: CHF 18,6 Millionen), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 5,3 Millionen (2015: CHF 5,6 Millionen) und „Andere“ Entschädigungen von CHF 1,4 Millionen (2015: CHF 0,7 Millionen).

CEO Eric Olsen bezog ein kombiniertes Grundgehalt und eine variable Entschädigung in bar von CHF 2,8 Millionen (2015: CHF 1,7 Millionen über sechs Monate), aktienbezogene Vergütungen von CHF 4,6 Millionen (2015: CHF 4,0 Millionen) und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 0,5 Millionen (2015: CHF 0,1 Millionen über sechs Monate) und „andere Vergütungen“ von CHF 1,1 Millionen (2015: CHF 0,0 Millionen). Demzufolge ergibt sich für den CEO eine Gesamtentschädigung von CHF 9,0 Millionen (2015: CHF 5,8 Millionen über sechs Monate).

	Aktienoptionen ⁴		Beiträge an Vorsorgeeinrichtungen ⁵	Andere	Total 2016	Total 2015
	Anzahl	Fair Value (in CHF)				
	139 327	1 257 468	525 620	1 089 279 ⁶	8 956 308	5 781 555
	363 793	3 283 341	4 762 181	303 323	34 444 479	35 835 001
	503 120	4 540 809	5 287 801	1 392 602	43 400 787 ⁷	41 616 556

Jährlicher Bonus

Der jährliche Bonus wurde auf der Basis von festgelegten Zielen berechnet und vom Verwaltungsrat Anfang 2016 genehmigt. Es folgt eine detaillierte Berechnung des jährlichen Bonus des CEO:

Bonusberechnung für 2016 des CEO's

Leistungskennzahlen	Gewichtung	massgebendes Salär in CHF	Zielerreichungsgrad	Auszahlung		
				in % des maximalen Bonusbetrages	in % vom Salär	CHF
Betrieblicher EBITDA (bereinigt)	30%	438 750	95,23%	11,5%	23,0%	336 083
Betrieblicher Free Cashflow	40%	585 000	89,65%	0%	0%	0
Persönliche Zielerreichung	30%	438 750	85,00%	25,5%	51,0%	745 875
TOTAL	100%	1 462 500¹	-	37,0%	74,0%	1 081 958

¹ Errechnet aus drei Monaten mit CHF 1,35 Millionen und 9 Monaten mit CHF 1,5 Millionen.

Die Bonusauszahlung für andere Konzernleitungsmitglieder betrug im Durchschnitt 44,1 Prozent des Gesamtanteils von ausgezahlten CHF 4,2 Millionen.

Langfristige variable Entschädigung

Der CEO und die Konzernleitungsmitglieder erhielten im Dezember 2016 gemäss den oben dargelegten Prinzipien bedingte Aktienzuteilungen (Performance-Shares). Dem CEO wurden 62 697 Performance-Shares zugeteilt (Fair Value: CHF 3,3 Millionen). 168 906 Performance-Aktien wurden anderen Konzernleitungsmitgliedern zugeteilt (Fair Value: CHF 8,9 Millionen).

Aufgrund von wichtigen Veränderungen in der Konzernleitung und um ehrgeizige Ziele bei der langfristigen Generierung von Cashflow zu erreichen, entschied sich das Committee ferner, eine Sonderzuteilung von Aktienoptionen an die Konzernleitung und ausgewählte Geschäftsleitungsmitglieder innerhalb des Unternehmens zu gewähren, vorbehaltlich eines festgelegten kumulativen Free Cashflow. Der CEO erhielt 139 327 Aktienoptionen (Fair Value: CHF 1,3 Millionen). Andere Konzernleitungsmitglieder erhielten insgesamt 363 793 Aktienoptionen (Fair Value: CHF 3,3 Millionen). 2017 findet keine Aktienzuteilung statt.

2016 wurden keine langfristigen Anreize erworben. Langfristige Anreizziele werden nach der Haltefrist rückwirkend offen gelegt.

Vergütung vorheriger Mitglieder der Leistungsgremien

Im Berichtsjahr wurden an vier (2015: sechs) ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 4,0 Millionen (2015: 0,2) entrichtet.

Entschädigung der nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates

Richtlinie zur Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrates

Die Entschädigung der nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates wurde so festgelegt, dass sie eine solche Position für Personen des gewünschten Formats mit globaler Erfahrung interessant macht. Die Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen ein festes Honorar, bestehend aus einer Vergütung in bar und einem Anteil Aktien von LafargeHolcim. Die Aktien unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist, in der sie weder verkauft noch belehnt werden dürfen. Der Präsident des Verwaltungsrates sowie die Vorsitzenden und Mitglieder der Committees erhalten zusätzliche Entschädigungen. Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten keine leistungsbezogene Entschädigung.

Funktion	Entschädigung in bar (in CHF)	Aktienbezogene Entschädigung (in CHF)	Aufwands- entschädigung (in CHF)	Sekretariats- zulage (in CHF)
Jährliches Grundgehalt				
Präsident des Verwaltungsrates	725 000	725 000	10 000	60 000
Co-Präsident des Verwaltungsrates	100 000	100 000	10 000	0
Mitglied des Verwaltungsrates	100 000	100 000	10 000	0
Vergütung für Mitgliedschaft und Vorsitz in Gremien				
Vorsitzender Finance and Audit Committee	125 000	0	0	0
Mitglied Finance and Audit Committee	40 000	0	0	0
Vorsitzender Nomination, Compensation and Governance Committee	125 000	0	0	0
Mitglied Nomination, Compensation and Governance Committee	40 000	0	0	0
Vorsitzender Strategy and Sustainable Development Committee	125 000	0	0	0
Mitglied Strategy and Sustainable Development Committee	40 000	0	0	0

Entschädigung für das Geschäftsjahr 2016

Name	Datum der Nominierung für den Verwaltungsrat (falls 2016)	Funktionen				Datum des Ausscheidens aus dem Verwaltungsrat
		Verwaltungsrat	FAC	NCGC	SSDC	
Beat Hess		C / VC ¹	■ ²		■ ³	
Wolfgang Reitzle		C ⁴		■ ⁵		12. Mai
Bruno Lafont		CC				
Bertrand Collomb		■	■			
Philippe Dauman		■				
Paul Desmarais, Jr.		■		C / ■ ⁶		
Oscar Fanjul		■		■	■	
Alexander Gut		■	C / ■ ⁷			
Gérard Lamarche		■	C / ■ ⁸		■	
Adrian Loader		■		■		
Jürg Oleas	12. Mai	■				
Nassef Sawiris		■		C ⁹	■	
Thomas Schmidheiny		■				
Hanne Sørensen		■		■ ¹⁰		
Dieter Spälti		■	■		C	
TOTAL						

FAC: Finance & Audit Committee, NCGC: Nomination, Compensation and Governance Committee, SSDC: Strategy & Sustainable Development Committee, C: Präsident, CC: Co-Präsident, VC: Vizepräsident, ■: Mitglied

¹ War bis 12. Mai Vizepräsident und danach Präsident.

² War Mitglied des Finance and Audit Committee bis 12. Mai.

³ War Mitglied des Strategy & Sustainable Development Committee bis 12. Mai.

⁴ War Präsident bis 12. Mai.

⁵ War Mitglied des Nomination and Compensation Committee bis 12. Mai.

Entschädigung für das Geschäftsjahr 2016

2016 erhielten die 15 nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 5,4 Millionen (2015: CHF 5,5 Millionen), davon CHF 3,1 Millionen (2015: CHF 3,8 Millionen) in bar, CHF 0,1 Millionen (2015: CHF 0,1 Millionen) als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen und CHF 1,9 Millionen (2015: CHF 1,4 Millionen) als aktienbezogene Vergütungen. Als andere Entschädigungen wurden CHF 0,2 Millionen ausgezahlt (2015: CHF 0,2 Millionen).

Organdarlehen

Per 31. Dezember 2016 bestanden keine Darlehen gegenüber Mitgliedern der Geschäftsleitung. Es bestanden keine Darlehen für Mitglieder des Verwaltungsrates und nahestehende Personen von Organmitgliedern.

	Aktien			Beiträge an Vorsorgeeinrichtung	Andere (in CHF)	Total 2016	Total 2015
	Bar (in CHF)	Anzahl	Wert ¹¹				
	602 083	8 627	464 584	33 825	45 000	1 145 492	712 082
	520 833	3 869	208 333	0	29 167	758 333	2 183 611
	106 540	1 857	100 000	0	10 000	216 540	99 444
	140 000	1 857	100 000	8 122	10 000	258 122	121 305
	100 000	1 857	100 000	6 933	10 000	216 933	99 444
	175 417	1 857	100 000	0	10 000	285 417	141 945
	180 000	1 857	100 000	0	10 000	290 000	130 139
	175 417	1 857	100 000	14 960	10 000	300 377	390 000
	229 583	1 857	100 000	0	10 000	339 583	132 500
	140 000	1 857	100 000	0	10 000	250 000	324 028
	58 333	1 083	58 333	0	7 500	124 166	116 944
	212 917	1 857	100 000	0	10 000	322 917	113 611
	100 000	1 857	100 000	8 094	10 000	218 094	238 176
	140 000	1 857	100 000	0	10 000	250 000	245 833
	265 000	1 857	100 000	19 999	10 000	394 999	305 454
	3 146 123	35 863	1 931 250	91 933	201 667	5 370 973	5 354 516

⁶ War Präsident des Nomination and Compensation Committee bis 12. Mai und danach Mitglied des Nomination and Compensation Committee.

⁷ War Präsident des Audit Committee bis 12. Mai und danach Mitglied des Audit Committee.

⁸ War Mitglied des Audit Committee bis 12. Mai und danach Präsident des Audit Committee.

⁹ Präsident des Nomination and Compensation Committee seit 12. Mai.

¹⁰ Mitglied des Nomination and Compensation Committee seit 12. Mai.

¹¹ Die Aktien wurden zum durchschnittlichen Börsenkurs der Periode 1. Januar 2017 bis 15. Februar 2017 bewertet und unterliegen einer Sperrfrist von 5 Jahren, während der sie weder verkauft noch belehnt werden können.

Andere Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet LafargeHolcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der LafargeHolcim Ltd von ihren Mitarbeitenden und an ihre Mitarbeitenden und auf dem freien Markt. In 2015 und 2016 wurden von der Konzernleitung keine Aktien erworben.

Informationen zum Aktienbesitz

Aktien im Besitz von nicht exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrates

Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates sind per 31. Dezember 2016 im Besitz von insgesamt 98 323 773 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd. Diese setzen sich aus privat erworbenen und aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen zugeordneten Aktien zusammen. Ein nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrates verfügte per Jahresende 2016 über Optionen aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen.

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

Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2016¹

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2016	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2016
Beat Hess	Präsident	8 792	
Bruno Lafont	Co-Präsident	44 939	443 086
Bertrand Collomb	Mitglied	121 673	
Philippe Dauman	Mitglied	1 129	
Paul Desmarais Jr.	Mitglied	37 086	
Oscar Fanjul	Mitglied	5 901	
Alexander Gut	Mitglied	8 161	
Gérard Lamarche	Mitglied, Vorsitzender Finance & Audit Committee	2 209	
Adrian Loader	Mitglied	14 882	
Jürg Oleas	Mitglied	2 314	
Nassef Sawiris	Mitglied, Vorsitzender Nomination, Compensation & Governance Committee	28 938 346	
Thomas Schmidheiny	Mitglied	69 070 670	
Hanne Sørensen	Mitglied	4 920	
Dieter Spälti	Mitglied, Vorsitzender Strategy and Sustainable Development Committee	62 751	
TOTAL VERWALTUNGSRAT		98 323 773	443 086

Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2015¹

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2015	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2015
Wolfgang Reitzle	Präsident	6 455	
Beat Hess	Vizepräsident	6 400	
Bruno Lafont	Co-Präsident	43 810	448 206
Bertrand Collomb	Mitglied	116 094	
Philippe Dauman	Mitglied	0	
Paul Desmarais Jr.	Mitglied, Vorsitzender Nomination, Compensation & Governance Committee	35 957	
Oscar Fanjul	Mitglied	4 772	
Alexander Gut	Mitglied, Vorsitzender Finance & Audit Committee	5 769	
Gérard Lamarche	Mitglied	1 080	
Adrian Loader	Mitglied	12 490	
Nassef Sawiris	Mitglied	28 935 639	
Thomas Schmidheiny	Mitglied	69 068 278	
Hanne Sørensen	Mitglied	2 527	
Dieter Spälti	Mitglied, Vorsitzender Strategy and Sustainable Development Committee	50 859	
TOTAL VERWALTUNGSRAT		98 290 130	448 206

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

Aktien- und Optionsbesitz der Konzernleitung

Per 31. Dezember 2016 hielten die Mitglieder der Konzernleitung insgesamt 92 718 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd. Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien.

Des Weiteren hielt die Konzernleitung per Ende des Geschäftsjahres 2016 insgesamt 1 018 088 Aktienoptionen und 393 825 Performance-Aktien, die aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen.

Optionen werden nur auf Namenaktien der LafargeHolcim Ltd abgegeben. Eine Option berechtigt zum Bezug einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd.

Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2016

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2016	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2016	Gesamtzahl an Performance Aktien 2016
Eric Olsen	CEO	23 499	262 054	117 924
Ron Wirahadiraksa	Konzernleitungsmitglied, CFO	2 101	113 217	50 543
Urs Bleisch	Konzernleitungsmitglied	10 399	122 115	32 163
Pascal Casanova	Konzernleitungsmitglied	4 857	70 857	31 632
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	34 581	198 208	40 543
Martin Kriegner	Konzernleitungsmitglied	3 100	45 410	20 354
Gérard Kuperfarb	Konzernleitungsmitglied	8 222	77 193	34 460
Caroline Luscombe	Konzernleitungsmitglied	0	36 410	22 756
Oliver Osswald	Konzernleitungsmitglied	887	27 308	14 291
Saäd Sebbar	Konzernleitungsmitglied	5 072	65 316	29 159
TOTAL GESCHÄFTSLEITUNG		92 718	1 018 088	393 825

Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2015

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2015	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2015
Eric Olsen	CEO	8 272	68 050
Ron Wirahadiraksa	Konzernleitungsmitglied, CFO	0	0
Urs Bleisch	Konzernleitungsmitglied	7 443	50 069
Alain Bourguignon	Konzernleitungsmitglied	10 518	14 216
Pascal Casanova	Konzernleitungsmitglied	1 643	18 031
Jean-Jacques Gauthier	Konzernleitungsmitglied	4 413	63 637
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	28 882	106 991
Gérard Kuperfarb	Konzernleitungsmitglied	5 115	66 083
Saäd Sebbar	Konzernleitungsmitglied	6 356	15 669
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	19 122	102 207
TOTAL GESCHÄFTSLEITUNG		91 764	504 953

Liquiditätsvereinbarung (Liquidity Mechanism) für verbleibende Rechte unter dem langfristigen Entschädigungsplan von Lafarge

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

Fünf Mitglieder der Konzernleitung von LafargeHolcim, darunter der Chief Executive Officer, haben die Vereinbarung angenommen, die zu einem Tausch oder einem Kauf (je nach ihrem Wohnsitz) ihrer Lafarge-Aktien in LafargeHolcim-Aktien führen wird. Dieser Tausch oder Kauf erfolgt am Ende der Haltefrist (bis März 2019) für Performance-Aktien oder nach Ausübung der Aktienoptionen (alle nicht ausgeübten Optionen verfallen spätestens Ende 2020). Dabei wird das relevante Tauschverhältnis zum Erhalt der Parität des öffentlichen Tauschangebots zugrunde gelegt. (Ende Dezember 2016 betrug das Tauschverhältnis 0,945 LafargeHolcim-Aktien je 1 Lafarge-Aktie).

Die folgende Tabelle zeigt die Anrechte der Mitglieder der Konzernleitung, deren Vesting- oder Haltefrist im Rahmen der Lafarge Performance-Aktienpläne noch läuft, und der nicht ausgeübten Lafarge-Aktienoptionen per 31. Dezember 2016.

Begünstigte	Lafarge (Performance- Aktien)	Lafarge (Aktienoptionen)
Eric Olsen	11 578	68 050
Pascal Casanova	5 617	15 717
Martin Kriegner	4 038	13 886
Gérard Kuperfarb	11 578	66 083
Saâd Sebbar	3 423	12 198

Alle diese Anrechte wurden vor der Fusion gewährt.

Die ausstehenden Aktienoptionen, die unter anderem von vorherigen Mitgliedern per Jahresende 2016 gehalten werden, verfügen über die folgenden Verfallsdaten und Ausübungspreise:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis ¹	Anzahl ¹	
			2016	2015
2004	2016 ²	CHF 63,50	0	15 550
2008	2016	CHF 99,32	0	71 083
2008	2020	CHF 62,95	33 550	33 550
2009	2017	CHF 35,47	38 760	70 502
2010	2018	CHF 67,66	95 557	95 557
2010	2022	CHF 70,30	33 550	33 550
2010	2022	CHF 76,10	0	33 550
2011	2019	CHF 63,40	113 957	113 957
2012	2020	CHF 54,85	165 538	165 538
2013	2021	CHF 67,40	122 770	122 770
2013	2025	CHF 64,65	0	11 183
2014	2022	CHF 64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF 64,40	33 550	33 550
2015 (2006 ³)	2016	CHF 90,67	0	28 926
2015 (2007 ³)	2017	CHF 118,97	18 836	29 276
2015 (2008 ³)	2018	CHF 103,30	60 745	76 942
2015 (2009 ³)	2019	CHF 33,02	28 106	25 166
2015 (2010 ³)	2020	CHF 55,10	22 125	22 125
2015 (2011 ³)	2020	CHF 47,80	24 645	24 675
2015 (2012 ³)	2020	CHF 38,67	21 420	24 360
2015	2023	CHF 66,85	144 970	144 970
2015	2023	CHF 63,55	47 333	47 333
2015	2025	CHF 50,19	437 348	457 336
2016	2026	CHF 53,83	503 120	-
TOTAL			2 045 469	1 780 981

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

² Die Verfallsdaten der jährlichen Optionszuteilung in den Jahren 2003 bis 2004 wurden als Folge der Handelsbeschränkungen im Jahr 2008 um ein Jahr verlängert.

³ Diese Optionen wurden im Rahmen des Lafarge Aktienplans gewährt. Die Zahlen in dieser Tabelle wurden umgerechnet mit dem Stichtagskurs per Ende Dezember und beruhen auf dem tatsächlichen Umtauschverhältnis von 0,945.

Entschädigungsregelung

Regeln bezüglich der Entschädigung gemäss der Statuten von LafargeHolcim

Die Statuten enthalten Bestimmungen zur Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (Art. 23), des Zusatzbetrags für neue Mitglieder der Konzernleitung (Art. 24), der allgemeinen Vergütungsgrundsätze (Art. 25) sowie Bestimmungen zu Verträgen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (Art. 26). Darüber hinaus enthalten die Statuten Bestimmungen zur Rolle des Verwaltungsrates und des Nomination, Compensation & Governance Committee (Art. 17 und Art. 5). Die Statuten sind verfügbar unter: www.lafargeholcim.com/articles-association.

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist gemäss Art. 17 der Statuten für die Ausarbeitung des Entschädigungsberichts verantwortlich.

Nomination, Compensation & Governance Committee

Das Nomination, Compensation & Governance Committee unterstützt gemäss Art. 21 der Statuten den Verwaltungsrat bei der Festsetzung und Überprüfung der Nominierungs-, Vergütungs- und Governance-Strategie und -richtlinien von LafargeHolcim sowie bei der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend die Nominierung und Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung.

Für im Voraus festgelegte Funktionen des Verwaltungsrates und der Konzernleitung unterbreitet das Committee Vorschläge für die relevanten Leistungskriterien, Zielvorgaben und Vergütungsniveaus des Verwaltungsrats, während das Committee selbst im Rahmen der vom Verwaltungsrat erlassenen Vergütungsrichtlinien die Leistungskriterien, Zielvorgaben und Vergütungsniveaus für weitere im Voraus festgelegte Funktionen festsetzt.

Das Committee führt mindestens drei bis fünf jährliche Sitzungen durch, nämlich zu Beginn des Jahres, in der Jahresmitte und im Herbst. Der Vorsitzende des Committee kann Konzernleitungsmitglieder, andere leitende Angestellte des Konzerns oder Dritte zu den Sitzungen einladen. Nach jeder Sitzung des Committee wird der Verwaltungsrat über die Traktanden, Entscheidungen und Empfehlungen informiert.

2016 beauftragte das Committee Kepler, zu Mercer Ltd gehörend, als unabhängige Beratungsgesellschaft für die Entschädigungsthemen. Das Committee ist mit den bisherigen Leistungen und der Objektivität der Ratschläge der Beratungsgesellschaft zufrieden. Es wird die Qualität der Beratungsleistungen und die Möglichkeit wechselnder Berater regelmässig prüfen.

Generalversammlung

Gemäss Art. 23 der Statuten genehmigt die Generalversammlung jährlich die Vergütung des Verwaltungsrates für den Zeitraum bis zur nächsten Generalversammlung und die Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr. Art. 24 der Statuten sieht einen Zusatzbetrag für Mitglieder der Geschäftsleitung vor, die innerhalb einer Vergütungsperiode Mitglieder der Konzernleitung werden oder in die Konzernleitung befördert werden, nachdem die Generalversammlung den Vergütungsbetrag für die massgebliche Periode bereits genehmigt hat, falls die bereits genehmigte Entschädigung zur Deckung dieser Entschädigung nicht ausreichend ist. Der Zusatzbetrag für jedes solche Mitglied darf je Vergütungsperiode 40 Prozent des letzten von der Generalversammlung genehmigten Gesamtbetrags der Vergütung der Konzernleitung nicht übersteigen. Zusätzlich zu diesem prospektiven Genehmigungsverfahren wird der Entschädigungsbericht jährlich der Generalversammlung zur Konsultativabstimmung vorgelegt.

Aufgaben des Committee, des Verwaltungsrates und der Generalversammlung

Die untenstehende Tabelle fasst die Aufgaben des Committee, des Verwaltungsrates und der Generalversammlung zusammen:

	Nomination, Compensation & Governance Committee	Verwaltungsrat	General- versammlung
Entschädigungsbericht	Beantragt	Genehmigt	Konsultativ- abstimmung
Maximale Vergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von GV zu GV	Beantragt	Prüft und schlägt der General- versammlung vor	Verbindliche Abstimmung
Maximale Vergütung für die Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr	Beantragt	Prüft und schlägt der General- versammlung vor	Verbindliche Abstimmung
Individuelle Entschädigung von Mitgliedern des Verwaltungsrates	Beantragt	Genehmigt (vorbehaltlich der Genehmi- gung durch die GV)	
Individuelle Entschädigung von Mitgliedern der Geschäftsleitung	Genehmigt (vorbehaltlich der Genehmigung durch die GV)		

Übersetzung des Berichts
der Revisionsstelle, der
auf englisch verfasst wurde:

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL-JONA

Zürich, 1. März 2017

Bericht der Revisionsstelle über die Prüfung des Vergütungsberichts

Wir haben den Vergütungsbericht der LafargeHolcim Ltd für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 – 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit „geprüft“ gekennzeichneten Tabellen auf den Seiten 136 bis 141 des Vergütungsberichts.



Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der VegüV verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.



Verantwortung des Prüfers

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

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

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



Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der LafargeHolcim Ltd für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

Ernst & Young AG

Daniel Wüst
Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Elisa Alfieri
Zugelassene Revisionsexpertin

FINANZIELLER LAGEBERICHT

FINANZIELLER LAGEBERICHT

Seite 150

FINANZIELLER LAGEBERICHT 2016

2016 war für das weltweit führende Baustoffunternehmen ein Jahr mit steigender Ertragsdynamik. Alle Regionen haben positiv zur hohen Rendite für dieses Jahr beigetragen und mit Hilfe von Desinvestitionen konnte die Vermögensbasis gesenkt werden. Diese Leistung zeigt das Potenzial des diversifizierten Portfolios. Trotz einigen Herausforderungen in diversen Märkten und einem Rückgang im Zementabsatz in 2016, wirkte sich die Fokussierung auf aktive Preisgestaltung und Synergien sowie ein diszipliniertes Kostenmanagement positiv auf das Ergebnis aus. Für das ganze Jahr sind Cashflow und Gewinn pro Aktie signifikant gestiegen und der betriebliche EBITDA bereinigt hat auf vergleichbarer Basis um 8,7 Prozent zugenommen. Das Ziel für das Jahr 2016 wurde damit übertroffen.

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

Übersicht

LafargeHolcim hat sich im Jahr 2016 signifikant bei den wichtigsten Kennzahlen (bereinigter betrieblicher EBITDA, Cashflow und Gewinn pro Aktie) gesteigert, vor allem beeinflusst durch die hervorragende Leistung bei den Synergien sowie exzellente Fortschritte im Bereich des Kostenmanagements und der Preisgestaltung. Die Leistung war in allen Konzernbereichen sichtbar. Die Regionen haben alle einen erhöhten betrieblichen EBITDA bereinigt auf vergleichbarer Basis für das ganze Jahr im Vergleich zum Vorjahr abgeliefert. Der Trend hat sich durch das ganze Jahr 2016 durchgezogen, mit besonderem Augenmerk auf die Ausgewogenheit des Portfolios haben die etablierten als auch die Entwicklungsmärkte zum positiven Ergebnis beigetragen. Insbesondere Europa steigerte seine Leistung in diversen Märkten der Bauindustrie und profitierte von einem guten Kostenmanagement sowie Restrukturierungen. Die USA hat mit einem positiven Beitrag wieder einmal bewiesen, wie wichtig der Markt für LafargeHolcim ist. Andere Länder, welche positiv abgeschlossen haben, sind Ägypten, Argentinien, Algerien und Mexiko. Indien wuchs in 2016, obwohl die indische Regierung beschlossen hat, einige Banknoten mit hohem Nennwert aus dem Bargeldverkehr zu ziehen. Massnahmen zur verbesserten Flexibilität bei den Treibstoffen nach anfänglicher Störung der Benzinversorgung zu Beginn Jahres zusammen mit einer verbesserten Preislage hat Nigeria im vierten Quartal zu einem positiven Wachstum verholfen. LafargeHolcim sah sich aber auch in 2016 mit diversen Herausforderungen im Markt konfrontiert. Die Wirtschaftskrise in Brasilien hat die Baubranche weiter geschwächt und aus diesem Grund wurden entscheidende Massnahmen getroffen, um die Kosten zu senken. In Asien, Ozeanien, haben Indonesien und Malaysia weiter mit den Auswirkungen der Überkapazität und hartem Konkurrenzkampf während dem vierten Quartal zu kämpfen. Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit haben einen positiven Effekt bei schwierigen Umgebungen. Einerseits war das Zementvolumen weltweit auf vergleichbarer Basis um 2,5 Prozent für das ganze Jahr gesunken. Andererseits hat die stetige Verbesserung der Preispolitik die allgemeine Preislage im Vergleich zum Rückgang des Handels während 2015 erhöht.

Trotz dieser herausfordernden Umstände konnte LafargeHolcim dank der im Jahr 2016 realisierten fusionsbedingten Synergien die Auswirkungen einer schrumpfenden Wirtschaft in vielen ihrer Schlüsselmärkte abfedern. Die Synergien, die durch die Fusion auf Ebene des betrieblichen EBITDA freigesetzt wurden, beliefen sich 2016 auf CHF 638 Millionen und übertrafen den Zielwert von CHF 550 Millionen. Dieser Wert soll bis Ende 2017 auf CHF 1 Milliarde gesteigert werden.

Der Zementabsatz lag 2016 auf vergleichbarer Pro-Forma-Basis um 2,5 Prozent beziehungsweise 6,1 Millionen Tonnen unter dem Vorjahreswert. Der Zuschlagstoffabsatz ging um 1,7 Prozent beziehungsweise 4,9 Millionen Tonnen zurück. Der Transportbetonabsatz war gegenüber dem Vorjahr um 1,8 Prozent beziehungsweise 1,0 Millionen Kubikmeter rückläufig.

Der konsolidierte Nettoverkaufsertrag von CHF 26 904 Millionen sank auf vergleichbarer Basis um 1,7 Prozent beziehungsweise CHF 484 Millionen. Ungünstige Wechselkurseffekte wirkten sich mit -3,2 Prozent beziehungsweise CHF 901 Millionen negativ auf den konsolidierten Nettoverkaufsertrag des Konzerns aus. Die stärksten Auswirkungen waren im Nahen Osten, Afrika (CHF 350 Millionen, hauptsächlich Nigeria und Ägypten), Lateinamerika (CHF 328 Millionen, hauptsächlich Argentinien und Mexiko), Europa (CHF 167 Millionen, hauptsächlich Grossbritannien und Aserbaidschan) und Asien, Ozeanien (CHF 108 Millionen, hauptsächlich Indien und China) zu verzeichnen.

Dem Konzern entstanden im Berichtsjahr einmalige Merger- und Restrukturierungskosten von CHF 582 Millionen; darin enthalten sind CHF 242 Millionen Implementierungskosten zur Realisierung von Synergien und CHF 341 Millionen Restrukturierungskosten und andere Einmaleffekte, die nicht im Zusammenhang mit der Fusion standen. Der um Fusions-, Restrukturierungs- und andere Einmaleffekte bereinigte konsolidierte betriebliche EBITDA belief sich auf CHF 5 825 Millionen und lag damit auf vergleichbarer Basis um 8,7 Prozent über dem Vergleichswert des Vorjahres. Die bereinigte betriebliche EBITDA-Marge des Konzerns stieg um 2,1 Prozentpunkte auf 21,6 Prozent.

Die Nettofinanzschulden des Konzerns beliefen sich zum Jahresende auf CHF 14 724 Millionen, eine Verbesserung von CHF 2 541 Millionen gegenüber dem Vorjahr, gestützt durch einen höheren Cashflow und durch Veräusserungen.

Operative Ergebnisse 4. Quartal

Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

		Okt.-Dez. 2016	Okt.-Dez. 2015	±%	±% LFL
Zementabsatz	Mio. t	55,9	66,5	(15,9)	(5,8)
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	71,2	75,8	(6,1)	(4,3)
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	13,1	14,3	(8,4)	(3,3)
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	6 526	7 441	(12,3)	(1,4)
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	1 296	988	31,1	51,5
Betrieblicher EBITDA bereinigt	Mio. CHF	1 611	1 395	15,5	30,5
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,9	13,3		
Betriebliche EBITDA-Marge bereinigt	%	24,7	18,8		
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	1 779	1 560	14,0	32,0
Betrieblicher Free Cashflow	Mio. CHF	1 342	647	107,5	

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

Im Vergleich zum vierten Quartal 2015 nahm der Zementabsatz auf vergleichbarer Basis um 5,8 Prozent beziehungsweise 3,5 Millionen Tonnen auf 55,9 Millionen Tonnen ab. Mit Ausnahme von China verzeichneten die meisten Länder in Asien, Ozeanien im vierten Quartal rückläufige Absatzmengen, wobei Indien, Indonesien und Malaysia die stärksten Rückgänge verzeichneten. Folglich musste die Region im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang von 4,7 Prozent hinnehmen. Auch die Region Naher Osten, Afrika meldete beim Zementabsatz ein Minus von 9,3 Prozent, für das hauptsächlich Ägypten, Nigeria und Südafrika verantwortlich sind, wenngleich die Absatzzahlen in Algerien durch neue Kapazitäten in Biskra stiegen. Die Volumen in Nordamerika gingen um 10,9 Prozent zurück, in erster Linie in den USA. Auch in Lateinamerika waren sie aufgrund von Einbussen vor allem in Brasilien und Mexiko um 12,3 Prozent niedriger. Auf der anderen Seite stiegen die Absätze in Europa um 0,4 Prozent. Dies war grösstenteils den Verbesserungen in einigen Märkten wie Russland zuzuschreiben.

Im vierten Quartal 2016 erreichte der Absatz bei Zuschlagstoffen 71,2 Millionen Tonnen, was auf vergleichbarer Basis einem Minus von 4,3 Prozent beziehungsweise 3,2 Millionen Tonnen gegenüber dem Vorjahr entspricht. Alle Regionen ausser Naher Osten, Afrika und Asien, Ozeanien verzeichneten im Berichtsquartal Volumenrückgänge. In Asien, Ozeanien – vor allem in China und Indonesien – wurden um 2,2 Prozent mehr Zuschlagstoffe abgesetzt, ein Plus, das von Australien teilweise neutralisiert wurde. Die Absatzrückgänge in den USA und in Kanada belasteten das Ergebnis in Nordamerika, das um 10,2 Prozent niedriger ausfiel. In Naher Osten, Afrika betrug das Wachstum im vierten Quartal 23,6 Prozent, da in Algerien und Ägypten mehr Zuschlagstoffe geliefert wurden. In Europa gingen die Lieferungen um 0,1 Prozent leicht zurück. Grund war die gedämpfte Dynamik in einigen mitteleuropäischen Märkten, die jedoch durch Verbesserungen in Grossbritannien teilweise wettgemacht werden konnte. In Lateinamerika hatten die Rezession und die schwache Nachfrage vor allem in Brasilien einen Rückgang des Absatzvolumens um 46,2 Prozent zur Folge.

Die Transportbetonlieferungen erreichten 13,1 Millionen Kubikmeter, ein Rückgang von 3,3 Prozent gegenüber dem vierten Quartal 2015 auf vergleichbarer Basis. Während die Transportbetonabsätze in Lateinamerika um 13,9 Prozent, in Nordamerika um 10,4 Prozent und in Europa um 1,6 Prozent schwächer ausfielen, stiegen sie in Naher Osten, Afrika um 4,0 Prozent und in Asien, Ozeanien um 1,6 Prozent.

Mio. CHF	Okt.-Dez. 2016	Okt.-Dez. 2015	±%	±% LFL
Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen				
Asien, Ozeanien	1 990	2 363	(15,8)	(3,6)
Europa	1 668	1 783	(6,5)	(0,4)
Lateinamerika	691	784	(11,9)	(2,2)
Naher Osten, Afrika	888	1 077	(17,5)	6,1
Nordamerika	1 380	1 501	(8,1)	(8,8)
Corporate/Eliminationen	(91)	(67)	35,8	
TOTAL	6 526	7 441	(12,3)	(1,4)
Betrieblicher EBITDA bereinigt nach Konzernregionen				
Asien, Ozeanien	411	400	2,7	13,4
Europa	337	304	10,8	17,7
Lateinamerika	230	217	5,9	20,0
Naher Osten, Afrika	370	271	36,5	87,8
Nordamerika	359	326	10,2	9,3
Corporate	(95)	(123)	(22,5)	
TOTAL	1 611	1 395	15,5	30,5
Geldfluss				
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	1 779	1 560	14,0	32,0
Nettoinvestitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	(281)	(505)	44,3	42,4
Erweiterungsinvestitionen	(155)	(408)	61,9	56,9

Der konsolidierte Nettoverkaufsertrag im vierten Quartal sank im Vergleich des Vorjahres auf vergleichbarer Basis um 1,4 Prozent. Die ungünstige Währungsentwicklung von CHF 290 Millionen im vierten Quartal war in erster Linie auf die Abwertung des britischen Pfund (GBP) aufgrund der britischen Brexit-Entscheidung zurückzuführen. Schwankungen des ägyptischen Pfund (EGP) und des nigerianischen Naira (NGN) nach der Freigabe der Wechselkurse durch die Zentralbanken belasteten die Ergebnisse ebenfalls. Im Zementgeschäft konnte der Rückgang des Gesamtabsatzvolumens durch Preiserhöhungen in Naher Osten, Afrika, Lateinamerika sowie in Nordamerika teilweise aufgefangen werden. Zudem beeinträchtigte der Rückgang des ausgewiesenen Nettoverkaufsertrags, der seine Ursache in schwächeren Volumen im Zuschlagstoff- und Transportbetongeschäft hatte, das Umsatzwachstum des Konzerns.

Der bereinigte betriebliche EBITDA stieg im vierten Quartal dank dem positiven Beitrag aller Regionen um 30,5 Prozent beziehungsweise CHF 397 Millionen auf vergleichbarer Basis. Die operativen Ergebnisse waren teilweise durch die negative Währungsentwicklung von CHF 95 Millionen belastet. Die Ergebnisse von Naher Osten, Afrika verbesserten sich vor allem aufgrund der Preisnormalisierung und des besseren Kostenmanagements in Nigeria, Ägypten und Algerien um 87,8 Prozent beziehungsweise CHF 195 Millionen. Der bereinigte betriebliche EBITDA in Europa stieg hauptsächlich infolge des milden und trockenen Wetters in der Region um CHF 54 Millionen beziehungsweise 17,7 Prozent auf vergleichbarer Basis. Höhere Preise in Grossbritannien und niedrigere Kosten in Spanien wurden teilweise durch niedrige Volumen in Griechenland neutralisiert. In Asien, Ozeanien stieg der bereinigte betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um CHF 48 Millionen beziehungsweise 13,4 Prozent. Der höchste Anstieg war in China zu verzeichnen, wo sowohl bei den Preisen als auch bei den Volumen Zuwächse erzielt wurden. Obwohl sich die Geldentwertung in Indien negativ auf den Absatz auswirkte, wurde auf vergleichbarer Basis ein Zuwachs verzeichnet. In Lateinamerika verbesserte sich der bereinigte betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um 20,0 Prozent beziehungsweise CHF 43 Millionen. Sinkende Preise in Kolumbien und Costa Rica wurden durch positive Preiseffekte in Mexiko mehr als ausgeglichen. Argentinien war mit einer Kosteninflation konfrontiert, die den betrieblichen EBITDA in der Region zusätzlich belastete.

In der Folge stieg die bereinigte betriebliche EBITDA-Marge des Konzerns basierend auf konstanten Wechselkursen um 6,1 Prozentpunkte auf 24,7 Prozent.

Im vierten Quartal entstanden einmalige Merger- und Restrukturierungskosten von CHF 315 Millionen, von denen CHF 65 Millionen auf Europa, CHF 51 Millionen auf Naher Osten, Afrika, CHF 49 Millionen auf Asien, Ozeanien, CHF 21 Millionen auf Nordamerika und CHF 19 Millionen auf Lateinamerika entfielen.

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit von CHF 1 779 Millionen stieg im vierten Quartal auf vergleichbarer Basis um 32,0 Prozent beziehungsweise CHF 456 Millionen. Die Verbesserung war in erster Linie auf den erhöhten Beitrag von Australien, China, Mexiko und Nigeria auf vergleichbarer Basis zurückzuführen.

Operative Ergebnisse Geschäftsjahr 2016

Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

		Jan.-Dez. 2016	Jan.-Dez. 2015	±%	±% LFL
Zementabsatz	Mio. t	233,2	255,7	(8,8)	(2,5)
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	282,7	292,2	(3,2)	(1,7)
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	55,0	56,8	(3,3)	(1,8)
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	26 904	29 483	(8,7)	(1,7)
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	5 242	4 645	12,9	22,0
Betrieblicher EBITDA bereinigt	Mio. CHF	5 825	5 751	1,3	8,7
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,5	15,8		
Betriebliche EBITDA-Marge bereinigt	%	21,6	19,5		
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	3 295	2 550	29,2	46,2
Betrieblicher Free Cashflow	Mio. CHF	1 660	(51)		
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	14 724	17 266	(14,7)	

Absatzvolumen

Der konsolidierte Zementabsatz ging bedingt durch niedrigere Absatzvolumen in allen Regionen um 2,5 Prozent beziehungsweise 6,1 Millionen Tonnen auf 233,2 Millionen Tonnen auf vergleichbarer Basis zurück. Während die Absätze in den meisten Regionen leicht sanken, gingen sie in Lateinamerika stärker zurück. Dort wirkten sich vor allem die wirtschaftliche Rezession und die politischen Unruhen in Brasilien negativ auf die Zementnachfrage aus. Der Volumentrückgang in Asien, Ozeanien, insbesondere in Indien, Indonesien und Malaysia, wurde teilweise durch die positive Entwicklung auf den Philippinen wettgemacht. Die Währungsabwertung in Ägypten und die schwierigen Marktbedingungen in Nigeria und Sambia wirkten sich im vergangenen Jahr negativ auf die Volumen im Nahen Osten, Afrika aus. Diese Entwicklung wurde durch Algerien teilweise ausgeglichen. Die Absatzvolumen in Europa wurden durch den Rückgang in Russland beeinflusst, konnten aber teilweise durch ein hohes Niveau von Infrastrukturprojekten in einigen Ländern sowie guter Bautätigkeit im Wohnungs- und Nicht-Wohnungsbau in anderen neutralisiert werden. In Nordamerika kamen die Volumen weder in Kanada noch in den USA an die Vorjahresergebnisse heran.

In Asien, Ozeanien sank der Zementabsatz auf vergleichbarer Basis um 1,0 Prozent beziehungsweise 1,1 Millionen Tonnen auf 113,7 Millionen Tonnen. Diese Entwicklung war in erster Linie auf Indonesien zurückzuführen, wo die anhaltende Marktverschlechterung seit dem Ende des ersten Quartals die schwächere Nachfrage in Mittel- und Ostjava widerspiegelte. Die Konkurrenz innerhalb von Sumatra durch Semen Padang sowie beschränkte Staatsausgaben für Infrastrukturprojekte verstärkten den Volumentrückgang. Die Philippinen verzeichneten einen erheblich höheren Rückgang der Zementvolumen, der durch den Wettbewerbsdruck auf die Preise aufgrund von Zementimporten verstärkt wurde. Das Ergebnis in China verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 7,2 Prozent. Gründe waren die anhaltende Wirkung der neuen Vertriebsstrategie, die Erholung des Marktes und eine erhöhte Nachfrage seit dem vierten Quartal. Auf der anderen Seite war der Zementabsatz in Malaysia hauptsächlich infolge einer schwächeren Inlands- und Exportnachfrage sowie einer aggressiven Preissenkung seitens der Hauptkonkurrenten rückläufig. In Indien wurden die Vorjahresvolumen aufgrund der schwachen Nachfrage nicht erreicht. Belastend wirkte sich unter anderem die Währungsabwertung im November aus. Das Ergebnis stand auch im Zeichen der niedrigeren Preise im ersten Quartal 2016.

Der Zementabsatz in Europa ging infolge der sinkenden Nachfrage um 1,4 Prozent beziehungsweise 0,6 Millionen Tonnen auf vergleichbarer Basis zurück. Vor dem Hintergrund eines schwierigen globalen Umfelds blieb die zugrunde liegende Dynamik schwach. Es wurde zurückhaltender investiert als in der Vergangenheit, da die Nachfrage verhalten blieb und die wirtschaftliche und politische Unsicherheit anhielt. Die Bautätigkeit blieb in einigen Schlüsselmärkten gedämpft. Dies hatte Auswirkungen auf den Zementabsatz, der im Vergleich zum Vorjahr um 1,4 Prozent beziehungsweise 0,6 Millionen Tonnen auf 41,6 Millionen Tonnen zurückging. Im Jahr 2016 führte die Brexit-Abstimmung zu erhöhten Unsicherheiten. Die britische Wirtschaft erholte sich jedoch, unterstützt durch einen starken Dienstleistungssektor und die Staatsausgaben für Wohnungsbau und Infrastruktur. Russland verzeichnete 2016 einen signifikanten Rückgang des Zementabsatzes um 13,8 Prozent beziehungsweise 0,7 Millionen Tonnen. In Frankreich und Rumänien gingen die Absatzvolumen um 2,1 Prozent beziehungsweise 7,7 Prozent zurück. Die Absatzvolumen gingen aufgrund einiger Zeitverschiebungen bei wichtigen Infrastrukturprojekten in der Schweiz oder noch nicht begonnenen Infrastrukturprojekten in Polen zurück. Die Wirtschaftskraft in Deutschland und in der Schweiz hat sich aufgrund hoher Wohnungs- und Nicht-Wohnungsbau-Aktivitäten stark verbessert. Eine positive Entwicklung war in Griechenland zu verzeichnen, hauptsächlich zurückzuführen auf einen allgemein guten Binnenmarkt und einen erhöhten Zementexport.

In Lateinamerika wurde ein Rückgang der Zementvolumen um 13,5 Prozent beziehungsweise 3,8 Millionen Tonnen auf 24,1 Millionen Tonnen verzeichnet. In Brasilien, Ecuador und Mexiko waren die Absatzrückgänge am stärksten. In Brasilien brach die Zementnachfrage infolge eines starken Konjunkturabschwungs und der anhaltenden politischen Unsicherheiten, die die Stimmung der Verbraucher beeinträchtigte, drastisch ein. In Ecuador verlangsamte sich die Entwicklung infolge sinkender öffentlicher Infrastrukturinvestitionen beträchtlich. Auf der anderen Seite entwickelte sich der Markttrend vor allem im Küstengebiet, wo der Absatz im Vergleich zum Vorjahr sowohl im B2B- als auch im B2C-Segment stieg, anhaltend positiv. Mexiko verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr aufgrund einer preisfokussierten Strategie ein niedrigeres Absatzvolumen. Aufgrund des Zusammenwirkens einer niedrigeren Baunachfrage und einer erheblichen Preissenkung Anfang November ging das Volumen in Kolumbien gegenüber dem Vorjahr um 15,0 Prozent zurück. Für den Rückgang in Argentinien waren hauptsächlich verzögerte öffentliche Investitionen und schwere Regenfälle verantwortlich.

Der Absatz in Naher Osten, Afrika sank auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Prozent beziehungsweise 0,6 Millionen Tonnen. In Ägypten, Jordanien, Nigeria und Sambia wurde das Wirtschaftswachstum durch die regionale Instabilität gebremst. In Ägypten wurde der Absatzrückgang durch eine Preiserhöhung mehr als wettgemacht. Für die negative Absatzentwicklung in Nigeria sind in erster Linie die Rezession, die unter Druck stehende Ölindustrie und die steigende Inflation verantwortlich. Die Volumenverluste in diesen Ländern konnten durch eine steigende Zementnachfrage in Algerien teilweise ausgeglichen werden. In Algerien stieg die Zementnachfrage gegenüber dem Vorjahr aufgrund der exzellenten Mobilisierung der Organisation und einer höheren Nachfrage im Markt.

In Nordamerika ging der Zementabsatz auf vergleichbarer Basis um 2,3 Prozent beziehungsweise 0,5 Millionen Tonnen auf 19,5 Millionen Tonnen zurück. Für den Rückgang in den USA war in erster Linie die aussergewöhnlichen Winterbedingungen im letzten Jahr verantwortlich, während der sinkende Absatz in Kanada auf den wirtschaftlichen Abschwung im Zusammenhang mit dem Ölpreis zurückzuführen war.

Der Absatz von Zuschlagstoffen sank auf vergleichbarer Basis um 1,7 Prozent beziehungsweise 4,9 Millionen Tonnen auf 282,7 Millionen Tonnen. Diese Entwicklung war in erster Linie Lateinamerika geschuldet, wo ein Absatzrückgang von 23,2 Prozent beziehungsweise 1,8 Millionen Tonnen zu verzeichnen war. Hinter dieser Entwicklung standen eine

Verschlechterung der Marktbedingungen in Brasilien und niedrigere öffentliche Investitionen in Infrastrukturprojekte. Die Nachfrage nach Zuschlagstoffen in Europa stieg geringfügig um 1,0 Prozent mit unterschiedlichen Trends quer durch Europa. Während der Absatz in Frankreich aufgrund von weniger Investitionen in Infrastrukturprojekten zurückging, verzeichnete Belgien, Griechenland und Deutschland eine steigende Nachfrage. In Nordamerika sanken die Volumen um 6,2 Prozent beziehungsweise 7,1 Millionen Tonnen. Die anderen Regionen meldeten beim Absatz von Zuschlagstoffen positive Entwicklungen. Die Region Naher Osten, Afrika meldete hauptsächlich infolge des soliden Wachstums in Ägypten einen Absatzanstieg um 11,2 Prozent beziehungsweise 1,2 Millionen Tonnen. Asien, Ozeanien verzeichnete eine Volumenzunahme von 5,2 Prozent beziehungsweise 1,6 Millionen Tonnen, die hauptsächlich der starken Nachfrage in China geschuldet war.

Die Transportbetonvolumen verringerten sich auf vergleichbarer Basis um 1,8 Prozent beziehungsweise 1,0 Millionen Kubikmeter. Mit Ausnahme von Naher Osten, Afrika, und Asien, Ozeanien, wo Zuwächse verzeichnet wurden, meldeten alle anderen Konzernregionen niedrigere Volumen im Vergleich zum Vorjahr. In Lateinamerika wurde das Geschäft mit Transportbeton vor allem durch das gedrückte Konjunkturmilieu in Brasilien belastet. In Nordamerika gingen die Volumen aufgrund des wirtschaftlichen Abschwungs, der die sinkende Nachfrage in Kanada widerspiegelte, zurück. Die Transportbetonlieferungen stiegen in Naher Osten, Afrika um 10,0 Prozent beziehungsweise 0,5 Millionen Kubikmeter, was vor allem durch Grossprojekte in Ägypten bedingt war. In Asien, Ozeanien stiegen die Volumen leicht um 0,6 Prozent, wobei das solide Wachstum in Indien und Malaysia durch die ungünstige Entwicklung in Singapur neutralisiert wurde. Europa verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr einen kleinen Rückgang bei den Volumen, obwohl die Bautätigkeit hoch war.

Nettoverkaufsertrag

Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen

Mio. CHF	Jan.-Dez. 2016	Jan.-Dez. 2015	±%	±% LFL
Asien, Ozeanien	8 226	9 048	(9,1)	(2,0)
Europa	7 023	7 356	(4,5)	(2,1)
Lateinamerika	2 773	3 241	(14,4)	(4,1)
Naher Osten, Afrika	3 900	4 536	(14,0)	(1,5)
Nordamerika	5 584	5 678	(1,7)	(2,7)
Corporate/Eliminationen	(602)	(376)	(60,0)	
TOTAL	26 904	29 483	(8,7)	(1,7)

Der Nettoverkaufsertrag belief sich 2016 auf CHF 26 904 Millionen. Dies entspricht einem Rückgang von 8,7 Prozent gegenüber CHF 29 483 Millionen im Vorjahr. Die starke Aufwertung des Schweizer Franken schlug sich in einem negativen Währungseffekt von CHF 901 Millionen beziehungsweise 3,2 Prozent deutlich nieder. Auf vergleichbarer Basis sank der Nettoverkaufsertrag um 1,7 Prozent. Er war im Vergleich zum Vorjahr in allen Regionen rückläufig.

In Asien, Ozeanien betrug der Nettoverkaufsertrag CHF 8 226 Millionen, im Jahresvergleich ein Rückgang um 2,0 Prozent auf vergleichbarer Basis. Die negative Entwicklung war hauptsächlich auf Indien, Indonesien und Malaysia zurückzuführen. Volumen und Preise in Indien entwickelten sich aufgrund der Währungsabwertung anhaltend negativ, was das Vertrauen in den Markt noch weiter belastete. Indonesien litt seit dem Ende des ersten Quartals 2016 unter einer anhaltenden Marktverschlechterung mit einer

schwächeren Nachfrage in Mittel- und Ostjava sowie einem rückläufigen Zementabsatz. Die Preise wurden durch Konkurrenten im Land gedrückt. In allen Segmenten waren Volumentrübkänge zu verzeichnen. Der Hauptgrund für den Rückgang war in den beschränkten Regierungsausgaben für Infrastrukturprojekte in Java zu suchen. In Malaysia waren die sinkenden Nettoverkaufserträge in erster Linie auf die schwächere Inlandsnachfrage zurückzuführen, aber auch Exporte und Preisdruck spielten eine Rolle. Diese negativen Entwicklungen in der Region wurden durch Australien und China teilweise kompensiert. China profitierte von der anhaltenden Wirkung der neuen Vertriebsstrategie hauptsächlich in Yunnan und der Markterholung Mitte Oktober. Der Nettoabsatz in Australien wurde von der positiven Entwicklung von Humes, der Fertigstellung von Grossprojekten und dem Übergang zum Steinbruch in Lynwood positiv beeinflusst.

In Europa belief sich der Nettoverkaufsertrag auf CHF 7 023 Millionen, ein Rückgang um 2,1 Prozent auf vergleichbarer Basis. Am stärksten war der Rückgang in Aserbaidschan, Italien, Russland und Grossbritannien zu spüren. Die ungünstigen Marktbedingungen in Italien wirkten sich negativ auf Volumen und Preise aus und führten zu einem Rückgang des Nettoverkaufsertrags. Das Brexit-Votum und die Unsicherheiten infolge dieser Entscheidung beeinträchtigten die britische Wirtschaft und führten zu einem Rückgang der Bautätigkeit. Der Nettoverkaufsertrag blieb aufgrund eines schrumpfenden Marktes auf vergleichbarer Basis um 3,2 Prozent hinter dem Vorjahr zurück. Deutschland und Griechenland waren unter anderem Wachstumsregionen in Europa.

In Lateinamerika wurde ein Rückgang des Nettoverkaufsertrags auf vergleichbarer Basis um CHF 133 Millionen beziehungsweise 4,1 Prozent verzeichnet. Hauptverantwortlich für diese negative Entwicklung waren Brasilien, Kolumbien und Ecuador. Die sich verschlechternden Ergebnisse in Brasilien waren auf höhere Preise und niedrigere Absatzmengen zurückzuführen, hinter denen ein starker wirtschaftlicher Abschwung und politische Unsicherheiten standen. Beschränkte öffentliche Investitionen in Infrastrukturprojekte in Ecuador bewirkten einen Rückgang des Nettoverkaufsertrags von 7,8 Prozent beziehungsweise CHF 36 Millionen. Eine schwächere Baunachfrage und eine signifikante Preissenkung durch den Hauptkonkurrenten führten zu einem Rückgang der Nettoverkaufserträge in Kolumbien um 10,2 Prozent auf vergleichbarer Basis. Die Marktverschlechterung war auch auf den landesweiten Streik im Juni und Juli zurückzuführen. Diese negative Entwicklung wurde teilweise von Argentinien kompensiert, wo der Nettoverkaufsertrag um 21,9 Prozent beziehungsweise CHF 96 Millionen auf vergleichbarer Basis stieg.

In Naher Osten, Afrika ging der Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis um CHF 66 Millionen beziehungsweise 1,5 Prozent zurück. Ägypten und Nigeria verzeichneten 2016 einen niedrigeren Nettoverkaufsertrag. Die Entwicklung in Ägypten litt hauptsächlich unter einer Verlangsamung der Nachfrage infolge einer Abwertung der lokalen Währung. Ebenfalls nachteilig wirkten sich die anhaltenden Bemühungen des Unternehmens aus, die erhöhten Kosten von Importmaterialien einzukalkulieren. Nigeria verzeichnete aufgrund von externen Ereignissen wie Treibstoffknappheit, Streiks und ungeplanten Anlagenstillständen einen Rückgang. Ein von Rezession geprägtes Wirtschaftsumfeld mit einer unter Druck stehenden Ölindustrie und steigender Inflation führte zu einer Nachfrageflaute im Baugewerbe. Der Nettoverkaufsertrag im Land sank um 20,5 Prozent beziehungsweise CHF 191 Millionen auf vergleichbarer Basis. Auch in Sambia wurde eine negative Entwicklung aufgrund von Marktproblemen verzeichnet, die sich in einem Rückgang der Nettoverkaufserträge um 31,4 Prozent niederschlugen. Algerien und Irak verzeichneten signifikante Umsatzzuwächse. In Algerien wurde das Wachstum von einer stärkeren Marktnachfrage beeinflusst, wobei sich das Werk in Biskra in dem aufgrund von Importbeschränkungen immer noch unterversorgten Markt positiv auf Volumen und Preise auswirkte. Im Irak stieg der Zementabsatz um 18 Prozent aufgrund der verbesserten politischen Stabilität und der gelockerten Importrestriktionen in die zentralen und südlichen Regionen des Landes.

Nordamerika erzielte einen Nettoverkaufsertrag von CHF 5 584 Millionen, was einem Rückgang von CHF 156 Millionen beziehungsweise 2,7 Prozent auf vergleichbarer Basis entspricht. Während der Nettoverkaufsertrag in Kanada sank, stieg er in den USA. Die ungünstige Entwicklung im Osten Kanadas wurde durch den negativen Einfluss des dreimonatigen Streiks im Werk von St. Constant und durch weniger Exporte in die USA verursacht. Die Absatzvolumen fielen in allen wichtigen Segmenten im Vergleich zum Vorjahr niedriger aus. Die Preise litten je nach Produkt, Projekt und Region unter verschiedenen Faktoren. Transportbeton wurde vor allem durch vergleichsweise geringere Umsätze bei Projekten mit hohen Margen beeinflusst. Der Absatz im westlichen Kanada ging aufgrund des wirtschaftlichen Abschwungs zurück. Hier waren bei den Absatzvolumen in allen wichtigen Segmenten Rückgänge gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen, die die niedrigere Nachfrage im Flachland widerspiegeln. Diese negative Entwicklung wurde zum Teil von der soliden Nachfrage in British Columbia kompensiert. Die Verkaufspreise litten in geringerem Mass ebenfalls, wobei die positiven Auswirkungen auf Zement die allgemeinen Preissenkungen ausglich. In den USA stieg der Nettoverkaufsertrag trotz der schwächeren Marktnachfrage nach dem ersten Quartal. Er profitierte in erster Linie von höheren Preisen, während die Volumen leicht unter den Vorjahreswerten lagen.

Die relativen Beiträge Nordamerikas und Europas zum Nettoverkaufsertrag des Konzerns stiegen auf jeweils 20,2 Prozent (2015: 18,6 Prozent) und 25,4 Prozent (2015: 24,1 Prozent), wobei die Gewichtung von Naher Osten, Afrika, und Lateinamerika auf 14,1 Prozent (2015: 14,9 Prozent) beziehungsweise 10,0 Prozent (2015: 10,6 Prozent) zurückging. Der relative Beitrag von Asien, Ozeanien veränderte sich gegenüber 2015 nicht.

Bereinigter betrieblicher EBITDA

Bereinigter Betriebsgewinn nach Konzernregionen

Mio. CHF	Jan.-Dez. 2016	Jan.-Dez. 2015	±%	±% LFL
Asien, Ozeanien	1 530	1 565	(2,2)	5,2
Europa	1 329	1 264	5,1	8,2
Lateinamerika	885	907	(2,4)	7,8
Naher Osten, Afrika	1 196	1 362	(12,2)	1,3
Nordamerika	1 329	1 183	12,3	10,8
Corporate	(445)	(531)	16,2	
TOTAL	5 825	5 751	1,3	8,7

Bereinigt um Fusions-, Restrukturierungskosten und andere Einmaleffekte belief sich der betriebliche EBITDA 2016 auf CHF 5 825 Millionen, ein Anstieg um CHF 484 Millionen beziehungsweise 8,7 Prozent auf vergleichbarer Basis. Nordamerika verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr einen signifikant höheren betrieblichen EBITDA (ein Plus von über 10,0 Prozent). In Asien, Ozeanien, Europa und Lateinamerika stieg der betriebliche EBITDA um mehr als 5,0 Prozent. Naher Osten, Afrika verzeichnete einen leicht gestiegenen EBITDA. Der Wechselkurseffekt wirkte sich deutlich negativ aus, indem er den bereinigten betrieblichen EBITDA um CHF 229 Millionen beziehungsweise 4,1 Prozent schmälerte. 2016 verkaufte der Konzern weniger CO₂-Zertifikate. Die Auswirkungen auf den betrieblichen EBITDA schlugen mit einem Minus von CHF 14 Millionen zu Buche. Der nicht bereinigte betriebliche EBITDA stieg 2016 auf vergleichbarer Basis um 22,0 Prozent und belief sich auf CHF 5 242 Millionen. Die Fusions- und Umstrukturierungskosten

betragen CHF 582 Millionen und schmälerten den betrieblichen EBITDA. Jene Kosten waren im Vergleich zu 2015 um CHF 523 Millionen beziehungsweise 47,3 Prozent niedriger. Im Folgenden beziehen sich alle Kommentare zum betrieblichen EBITDA auf den um einmalige Kosten bereinigten betrieblichen EBITDA.

In Asien, Ozeanien stieg der betriebliche EBITDA um CHF 76 Millionen beziehungsweise 5,2 Prozent auf vergleichbarer Basis. Die stärksten Zuwächse waren in China, Indien, auf den Philippinen und Vietnam zu verzeichnen. In China profitierten die Aktivitäten von niedrigeren Treibstoffkosten, günstigen Fixkosten, einer positiven Entwicklung der Wartungskosten sowie von einer von den Marktbedingungen begünstigten Volumen- und Preisentwicklung. In Indien war der höhere betriebliche EBITDA hauptsächlich auf niedrigere Treibstoff-, Rohmaterial- und Fixkosten zurückzuführen, teilweise beeinträchtigt durch niedrigere Zementpreise im ersten Quartal und die Währungsabwertung im November. Der Anstieg des betrieblichen EBITDA auf den Philippinen wurde durch das Wachstum des Einzelhandelssegments und durch Volumenerhöhungen gesichert, wobei Rohmaterial- und Wartungskosten die allgemeine Performance unterstützten. In Vietnam schlugen sich gute Absatzzahlen und Kosteneinsparungen in einer Erhöhung des betrieblichen EBITDA nieder. Diese Ergebnisse wurden teilweise durch Australien geschmälert, das infolge des ungünstigen regionalen Mix und der Fertigstellung von Grossprojekten einen niedrigeren betrieblichen EBITDA verzeichnete. Indonesien stand im Zeichen einer Marktverschlechterung hauptsächlich in Mittel- und Ostjava und einer ungünstigen Preisentwicklung. Diese Entwicklungen wurden teilweise durch niedrigere Treibstoffpreise und Fixkosten kompensiert.

In Europa stieg der betriebliche EBITDA um CHF 103 Millionen beziehungsweise 8,2 Prozent auf vergleichbarer Basis. Die Hauptgründe für diese positive Entwicklung waren in Frankreich, Deutschland, in der Schweiz und Grossbritannien zu finden. In Frankreich waren die niedrigeren variablen Kosten infolge gesunkener Energie- und Treibstoffpreise der wichtigste Faktor für den Anstieg des betrieblichen EBITDA, der durch höhere Fixkosten bei Zement und Zuschlagstoffen teilweise zunichte gemacht wurde. In Deutschland war das Wachstum auf höhere Auftragszahlen in den Bereichen Wohn- und Gewerbebau sowie öffentlicher Bau zurückzuführen, während die Preise eine negative Entwicklung aufwiesen, konnten aber die Fixkosten gesenkt werden. In der Schweiz stieg das Absatzvolumen hauptsächlich infolge der erhöhten Preise für Zuschlagstoffe in der Westschweiz und des gestiegenen Zementvolumens. Grossbritannien profitierte von einem guten Kostenmanagement und verzeichnete eine signifikante Abwertung des britischen Pfund infolge der Abstimmung zugunsten des Brexit. Die geschäftliche Performance stieg hauptsächlich in den Segmenten Transportbeton und Zement, die sich im letzten Quartal gut entwickelten. Teilweise neutralisiert wurde dieser positive Effekt durch niedrigere Zuschlagstoff- und Asphaltvolumen infolge der rückläufigen Bauaktivitäten. Polen verzeichnete steigende Klinker- und Zementabsätze sowie erhebliche Kosteneinsparungen, die jedoch teilweise durch die negative Preisentwicklung geschmälert wurden. Eine positive Entwicklung des betrieblichen EBITDA wurde auch in Belgien, Serbien, Spanien und Ungarn erzielt. Rumänien litt unter niedrigeren Volumen, die teilweise durch höhere Preise und niedrigere Kosten ausgeglichen werden konnten. Der niedrigere betriebliche EBITDA in Russland, bedingt durch geringere Absatzvolumen, war auf den Wettbewerbsdruck zurückzuführen. Mildernd wirkten sich Preisinitiativen und Kostensenkungen aus.

In Lateinamerika stieg der betriebliche EBITDA um CHF 70 Millionen beziehungsweise 7,8 Prozent auf vergleichbarer Basis. Signifikante Abwertungen bestimmter Lokalwährungen führten zu einem verstärkten Währungseffekt von CHF 92 Millionen beziehungsweise 10,1 Prozent. Während der betriebliche EBITDA in den meisten Ländern

niedriger ausfiel, schnitten Argentinien, El Salvador, Chile, Mexiko und Nicaragua im Vergleich zum Vorjahr besser ab. Argentinien profitierte von höheren Preisen, denen niedrigere Volumen und höhere Produktionskosten gegenüberstanden. El Salvador verbesserte seinen betrieblichen EBITDA dank günstiger Auswirkungen niedrigerer Treibstoffkosten sowie Massnahmen zur Reduktion der Supportprozesskosten. In Chile war die positive Entwicklung des betrieblichen EBITDA hauptsächlich auf niedrigere variable Kosten und auf die Preisgestaltung zurückzuführen. In Mexiko wurden die positiven Preis- und Fixkostenauswirkungen zum Teil durch höhere Wartungs- und Produktionskosten im Transportbetonsegment neutralisiert. Nicaragua profitierte von einer Verbesserung bei den Fixkosten. Alle anderen Länder der Region, insbesondere Brasilien, Kolumbien und Ecuador, meldeten schwächere Ergebnisse. In Brasilien führten unter Druck geratene Preise zu einem rückläufigen betrieblichen EBITDA. Trotz höherer Preise verzeichnete Kolumbien infolge von schwächeren Volumen und höheren Treibstoff- und Energiekosten einen niedrigeren betrieblichen EBITDA. In Ecuador führten niedrigere öffentliche Investitionen in Infrastrukturprojekte und Liquiditätsbeschränkungen zu einem Volumenrückgang, obwohl sich Preise und Treibstoffkosten positiv entwickelten.

Im Nahen Osten, Afrika stieg der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis geringfügig um CHF 17 Millionen beziehungsweise 1,3 Prozent. Die Abwertung bestimmter Lokalwährungen führte zu einem verstärkten Währungseffekt in der Höhe von CHF 94 Millionen beziehungsweise 7,4 Prozent. Algerien, Ägypten, Irak, Libanon, Uganda und Simbabwe verzeichneten einen höheren betrieblichen EBITDA. In Algerien, wo der Markt infolge von Importbeschränkungen immer noch unterversorgt ist, waren höhere Volumen und Preise für den Anstieg des betrieblichen EBITDA verantwortlich. In Ägypten ging das Wachstum infolge einer konsequenten Premium-Preisstrategie in erster Linie auf das Konto einer höheren Profitabilität von Klinker und Zement. Diese positive Entwicklung wurde durch die höheren Energiekosten teilweise zunichte gemacht. Im Libanon wurde die positive Entwicklung von Volumen und Preisen durch niedrigere Energie- und Treibstoffpreise unterstützt. In Kenia bewirkte die positive Entwicklung von Preisen und Produktionskosten einen Anstieg des betrieblichen EBITDA. In Jordanien, Nigeria, Südafrika und Sambia ging der betriebliche EBITDA zurück. In Jordanien standen günstige Treibstoff- und Energiepreise rückläufigen Volumen und Preisen gegenüber. In Nigeria litt der betriebliche EBITDA unter einer ungünstigen Umsatzentwicklung und höheren Treibstoff- und Energiekosten. Südafrika profitierte von höheren Volumen und Preisen, die jedoch grösstenteils durch hohe Produktionskosten neutralisiert wurden. In Sambia wurde die negative Preis- und Volumenentwicklung durch die niedrigeren Fixkosten teilweise kompensiert.

Die Region Nordamerika verbesserte ihren betrieblichen EBITDA um CHF 128 Millionen beziehungsweise 10,8 Prozent auf vergleichbarer Basis. Höhere Preise trugen neben günstigen Treibstoff- und Energiekosten zu der starken Performance in den USA bei, die jedoch durch höhere Fix- und Pensionskosten aus nicht wiederholbaren Vorteilen des Vorjahres teilweise reduziert wurde. Der Rückgang des betrieblichen EBITDA in Kanada war auf den Westen des Landes zurückzuführen, wo die Nachfrage seitens ölabhängiger Staaten rückläufig war. Diese Entwicklung wurde teilweise durch die Produktionskosten ausgeglichen. Der kanadische Osten verzeichnete einen unveränderten betrieblichen EBITDA, ein Ergebnis gestiegener Fixkosten und höherer Preise.

Der Anstieg des betrieblichen EBITDA war hauptsächlich auf Nordamerika zurückzuführen, wo er auf 22,8 Prozent (2015: 20,6 Prozent) stieg. Die Gewichtung des betrieblichen EBITDA in Europa stieg auf 22,8 Prozent (2015: 22,0 Prozent). Die Gewichtung von Asien, Ozeanien sank geringfügig auf 26,3 Prozent (2015: 27,2 Prozent). Auf die Region Naher Osten, Afrika entfielen 20,5 Prozent des betrieblichen EBITDA des Konzerns (2015: 23,7 Prozent). Der relative Beitrag Lateinamerikas ging auf 15,2 Prozent zurück (2015: 15,8 Prozent).

Bereinigte betriebliche EBITDA-Marge

Die um Einmalkosten bereinigte betriebliche EBITDA-Marge des Konzerns stieg 2016 um 2,1 Prozentpunkte auf 21,6 Prozent. Die Währungseffekte waren für die Konzernmarge vernachlässigbar. Der Anstieg der betrieblichen EBITDA-Marge war in erster Linie Mexiko, Grossbritannien und den USA zuzuschreiben, während die Bedingungen in Australien, Brasilien, Malaysia und Nigeria schwierig waren. Der Konzern verzeichnete niedrigere Gewinne aus dem Verkauf von CO₂-Emissionsrechten von CHF 14 Millionen.

Die betriebliche EBITDA-Marge stieg auf vergleichbarer Basis in Asien, Ozeanien um 1,3 Prozentpunkte auf 18,6 Prozent, wobei Treibstoffkosten, niedrigere industrielle Fixkosten und günstige Verwaltungskosten die Rückgänge von Preisen und Volumen mehr als wettmachten. Die meisten Länder der Region konnten ihre Margen entweder erhöhen oder aufrechterhalten. China, Vietnam und Indien leisteten die stärksten Beiträge zur Margenerhöhung, während die Margen in Australien, Malaysia und Vietnam zurückgingen.

In Europa stieg die betriebliche EBITDA-Marge um 1,8 Prozentpunkte auf vergleichbarer Basis. Die grössten Beiträge zur Margenerhöhung leisteten Belgien, Deutschland, Rumänien, Serbien und Grossbritannien. Insbesondere in Belgien, Rumänien und Grossbritannien stiegen die Margen hauptsächlich durch höhere Verkaufspreise und einen allgemeinen Fokus auf Kostensenkungen. Der Verkauf von CO₂-Zertifikaten ging gegenüber dem Vorjahr um mehr als CHF 13 Millionen zurück. Die negative Margenentwicklung in Österreich war hauptsächlich auf niedrigere Preise zurückzuführen.

Die betriebliche EBITDA-Marge in Lateinamerika stieg um 3,5 Prozentpunkte auf vergleichbarer Basis. Die meisten Länder Lateinamerikas verzeichneten im Vergleich zum Vorjahr Margenanstiege, insbesondere Mexiko, Argentinien, Chile und Ecuador. Mexiko profitierte von einer Verbesserung der Preise. In Ecuador wurde die positive Margenentwicklung in erster Linie durch höhere Preise und niedrigere Treibstoffkosten erreicht. Von einem Margenrückgang waren hauptsächlich Brasilien und Kolumbien betroffen. In Brasilien konnten die niedrigeren Volumen und Preise durch die Kostenverbesserungen nicht vollständig ausgeglichen werden. In Kolumbien waren höhere Transport- und Energiekosten und niedrigere Klinker- und Zementabsätze die wichtigsten Gründe für den Rückgang.

Die betriebliche EBITDA-Marge von Naher Osten, Afrika stieg um 0,9 Prozentpunkte. In der Region war eine allgemein gemischte Entwicklung zu verzeichnen, wobei Algerien, Ägypten, Kenia und Libanon ihre betriebliche EBITDA-Marge allesamt erhöhten. Ägypten profitierte von höheren Preisen bei Transportbetonprojekten, Algerien von Volumen- und Preiserhöhungen und Libanon von einer günstigen Umsatzentwicklung, begleitet von niedrigeren Energie- und Treibstoffkosten. Jordanien, Nigeria, Südafrika und Sambia verzeichneten Margenrückgänge aufgrund gestiegener Preise für Rohstoffe, Öl und Gas.

In Nordamerika wurde eine Erhöhung der betrieblichen EBITDA-Marge auf vergleichbarer Basis im Ausmass von 2,9 Prozentpunkten erreicht. Die USA verzeichneten eine günstige Umsatzentwicklung hauptsächlich infolge erhöhter Zementpreise und niedrigerer Treibstoff- und Energiekosten. In Kanada konnte die Marge geringfügig erhöht werden.

Im Zementsegment stieg die betriebliche EBITDA-Marge auf vergleichbarer Basis um 0,8 Prozentpunkte auf 26,4 Prozent. Allen Konzernregionen dieses Segments ausser Naher Osten, Afrika gelang eine Verbesserung ihrer betrieblichen EBITDA-Marge. Die betriebliche EBITDA-Marge im Segment Zuschlagstoffe stieg auf vergleichbarer Basis um 1,2 Prozentpunkte auf 17,4 Prozent. In diesem Segment erreichten Europa, Naher Osten, Afrika und Nordamerika eine Margenverbesserung, während die Marge in den anderen Konzernregionen rückläufig war.

Geldfluss und Investitionen

Geldfluss und Investitionen

Mio. CHF	Jan.-Dez. 2016	Jan.-Dez. 2015	±%	±% LFL
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	3 295	2 550	29,2	46,2
Betrieblicher Free Cashflow	1 660	(51)		
Nettoinvestitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	(997)	(1 148)	13,2	9,7
Erweiterungsinvestitionen	(638)	(1 453)	56,1	52,3

Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit stieg auf vergleichbarer Basis um CHF 1 083 Millionen beziehungsweise 46,2 Prozent auf CHF 3 295 Millionen. Der Anstieg ist hauptsächlich auf die Investitionen in Sachanlagen, Finanzaufwendungen und Steuern zurückzuführen. Die Auswirkungen von zahlungswirksamen Fusions-, Restrukturierungskosten und anderen Einmaleffekte auf den Geldfluss aus Geschäftstätigkeit belaufen sich auf CHF 638 Millionen (2015: CHF 784 Millionen). Der betriebliche Free Cashflow steigerte sich signifikant auf CHF 1 660 Millionen.

Investitionstätigkeit

Die Nettoinvestitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit beliefen sich auf CHF 997 Millionen, während die Investitionen in Erweiterungs- und Diversifikationsprojekte CHF 638 Millionen betragen. Erweiterungsinvestitionen betrafen hauptsächlich wesentliche Projekte zur Erweiterung der Zementkapazität in Entwicklungsländern.

Wesentliche Investitionsprojekte

Indonesien – Terminal bei Lampung im Süden Sumatras

Der Konzern baute in der Nähe von Lampung im Süden Sumatras ein Zementterminal und eine Verpackungsanlage. Dieses Terminal befindet sich seit dem ersten Quartal 2016 in Betrieb. LafargeHolcim ist im regionalen Markt im Süden Sumatras bereits stark aufgestellt. Das Wachstum liegt hier über dem Durchschnitt Indonesiens, daher ermöglicht eine Stärkung der Präsenz einen besseren Kundenservice und eine Senkung der Logistikkosten.

Brasilien – Kapazitätsausbau im Werk Barroso

Im Werk von Barroso wurde eine zweite Ofenlinie installiert, die im zweiten Quartal 2016 im Betrieb ging. Die zusätzliche Zementkapazität in Höhe von 2,3 Millionen Tonnen wird die Gesamtkapazität von LafargeHolcim Brasilien auf 11,1 Millionen Tonnen bringen. Diese Investitionen werden Brasilien in die Lage versetzen, seine Kostenstruktur zu verbessern. Dabei wird die Anlagebasis nach der Fusion zwecks Anpassung an die Nachfrage nach Baustoffen im Südosten des Landes laufend neu bewertet.

Indien – Ausbau der Marktposition

Das neue Zementwerk in Jamul in Indien wurde in der ersten Jahreshälfte 2016 in Betrieb genommen. Die Klinkerproduktion mit einer Kapazität von 2,8 Millionen Tonnen nahm im Juli 2016 den Betrieb auf. Die Mahlwerke in Jamul und Sindri mit einer Kapazität von 2,5 Millionen Tonnen begannen im September und Oktober 2016 mit der Produktion.

Neuseeland – Terminals in Timaru und Auckland

Zwei Schüttzement-Importterminals mit einer Kapazität von 30 000 Tonnen wurden in den strategischen Häfen von Timaru und Auckland zur Unterstützung der Importstrategie von Holcim Neuseeland errichtet. Das Terminal in Timaru nahm im Februar 2016 seinen Betrieb auf, das Terminal in Auckland im Juni 2016. Diese signifikanten Investitionen in die Lieferkette von Holcim Neuseeland und in Lieferpartnerschaften werden dafür sorgen, dass unsere Kunden weiterhin ununterbrochen Zugang zu hochwertigem Zement und Unterstützung für ihre Geschäftstätigkeit haben.

Russland – Modernisierung in Volsk

Die Modernisierungsstrategie in Russland wird durch die Aufrüstung des bestehenden Nassprozesses im Werk von Volsk in der Wolgaregion fortgesetzt. Das Projekt liegt im Zeitplan, und die neue Klinkerlinie (Halbtrockenprozess) wird voraussichtlich im zweiten Halbjahr 2017 in Betrieb gehen.

Algerien – Djemourah – Projekt Biskra

Der Konzern schloss die im November 2013 begonnenen Bauarbeiten für ein neues, integriertes Zementwerk in der Region Biskra ab. Die Kapazität des Werks beträgt 2,7 Millionen Tonnen Zement. Die Zementproduktion hat im April 2016 begonnen. Die Klinkerproduktion hat ihren Betrieb Ende Juli 2016 aufgenommen.

Kanada – Kapazitätsausbau im Werk Exshaw

Das Erweiterungsprojekt im Werk von Exshaw in der Nähe von Calgary beinhaltet eine neue, fünfstufige Ofenlinie mit einer jährlichen Kapazität von 1,3 Millionen Tonnen und die Aufrüstung der bestehenden Ofenlinien entsprechend den Umwelanforderungen. Die Klinkerproduktion wurde im Mai 2016 und die Zementproduktion im September 2016 aufgenommen.

USA – Neue Linie in Ravenna

Das Brownfield-Projekt für eine Klinker- und Zementproduktionslinie in Ravenna im Nordosten der USA wird eine Produktionskapazität von 1,9 Millionen Tonnen Zement haben. Das Projekt beinhaltet einen Vorheiz-/Vorkalzinatorofen, einen Klinkerkühler, eine Sekundär-Zerkleinerungsanlage, eine vertikale Rohmühle, einen Nasswäscher, eine Kohlemühle und ein selektives nicht-katalytisches Reduktionsverfahren (SNCR). Die neue Anlage wird zwei bestehende Nassrohröfen ersetzen. Der Beginn der Klinkerproduktion ist für das erste Quartal 2017 geplant.

USA – Einhaltung von Umweltauflagen und Aufrüstung in Hagerstown und Ada

Grund der Investitionen ist die Einhaltung der National Emission Standards for Hazardous Air Pollutants (NESHAP) im Werk von Hagerstown in Maryland und im Werk von Ada in Oklahoma durch Aufrüstung der Ofensysteme. Die Aufrüstung der Öfen wird mit einer Kapazitätserhöhung verbunden. In Hagerstown wurde mit der Klinker- und Zementproduktion im Juni 2016 begonnen, Ada soll im ersten Quartal 2017 folgen.

Nigeria – Zweite Linie für Kapazitätserweiterung in Unicem

Im Werk von Unicem Mfamosing wurde eine zweite Zementproduktionslinie mit einer jährlichen Kapazität von 2,5 Millionen Tonnen errichtet, um der starken Marktnachfrage im Süden und Südosten des Landes gerecht zu werden. Diese zweite Produktionslinie wurde Ende 2016 in Betrieb genommen.

Finanzierungstätigkeit

Die Investitionen von LafargeHolcim wurden aus dem Geldfluss aus Geschäftstätigkeit finanziert. Neues Fremdkapital diente vor allem der Refinanzierung und allgemeinen Unternehmenszwecken. Im Berichtsjahr nahm LafargeHolcim Kapitalmarktmissionen von CHF 4,8 Milliarden vor, die es dem Konzern ermöglichten, sich historisch niedrige Zinssätze zu sichern. Die wichtigsten Kapitalmarkttransaktionen waren folgende:

CHF 1,1 Milliarden auf EUR und USD lautende Schuldscheindarlehen, ausgegeben im Mai 2016

EUR 413 Millionen	Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von 1,04%, Laufzeit 2016–2021
EUR 209 Millionen	Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von 6M Euribor +1,00%, Laufzeit 2016–2021
USD 40 Millionen	LafargeHolcim International Finance Ltd mit einem Coupon von 2,80%, Laufzeit 2016–2021
USD 121 Millionen	LafargeHolcim International Finance Ltd mit einem Coupon von 3M Libor +1,60%, Laufzeit 2016–2021
EUR 152 Millionen	Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von 1,46%, Laufzeit 2016–2023
EUR 25 Millionen	Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von +1,20%, Laufzeit 2016–2023
USD 15 Millionen	LafargeHolcim International Finance Ltd mit einem Coupon von 3,20%, Laufzeit 2016–2023
USD 25 Millionen	LafargeHolcim International Finance Ltd mit einem Coupon von 3M Libor +1,80%, Laufzeit 2016–2023
EUR 32,5 Millionen	Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von 2,00%, Laufzeit 2016–2026

CHF 2,5 Milliarden äquivalent EUR-Anleihen, ausgegeben im Mai 2016

EUR 1,15 Milliarden	Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von 1,38%, Laufzeit 2016–2023
EUR 1,15 Milliarden	Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von 2,25%, Laufzeit 2016–2028

Die Einkünfte aus den neuen Anleihen wurde dazu verwendet, EUR- und GBP-Anleihen im Wert von CHF 1,2 Milliarden während dem zweiten Quartal 2016 zurückzukaufen.

CHF 1 Milliarde äquivalent USD-Anleihen, ausgegeben im September 2016

USD 400 Millionen	LafargeHolcim Finance US LLC mit einem Coupon von 3,50%, Laufzeit 2016–2026
USD 600 Millionen	LafargeHolcim Finance US LLC mit einem Coupon von 4,75%, Laufzeit 2016–2046

Der Konzern kaufte im vierten Quartal 2016 auch ausstehende EUR-Anleihen mit einem Nennbetrag von CHF 328 Millionen zurück.

Nettofinanzschulden

Die Finanzstruktur des Konzerns blieb solide. Die Nettofinanzschulden beliefen sich im Berichtsjahr auf CHF 14 724 Millionen.

Kapitalmarktfinanzierung des Konzerns per 31. Dezember 2016 (CHF 15 773 Millionen)

Kategorie	Kategorie (Details)	Millionen CHF	in %
EUR Anleihen		6 305	40%
USD Anleihen		4 396	28%
CHF Anleihen		2 386	15%
EUR PPs	EUR Privatplatzierungen	696	4%
GBP Anleihen		555	4%
AUD Anleihen		515	3%
MXN Anleihen		266	2%
USD PPs	USD Privatplatzierungen	255	2%
EUR CPs	EUR Commercial Papers	195	1%
NGN Anleihen		194	1%
CRC Anleihen		9	0%
TOTAL		15 773	100%

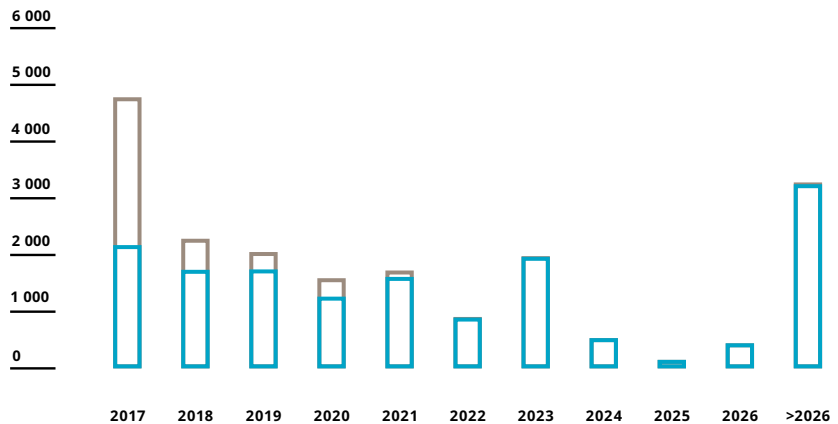
Finanzierungsprofil

LafargeHolcim verfügt über ein starkes Finanzprofil. 79 Prozent der Finanzverbindlichkeiten sind über verschiedene Kapitalmärkte und 21 Prozent über Banken und andere Kreditgeber finanziert. Es bestehen keine grossen Positionen mit einzelnen Kreditgebern. Die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten konnte aufgrund von mehreren 2016 durchgeführten Kapitalmarkttransaktionen signifikant von 4,2 Jahren am 31. Dezember 2015 auf 5,9 Jahre während 2016 erhöht werden. Das Fälligkeitsprofil des Konzerns ist ausgewogen und weist einen hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzierungen auf.

Ein vorteilhaftes Kreditrating ist eines der Ziele des Konzerns, weshalb LafargeHolcim dem Erreichen finanzieller Zielgrössen zur Beibehaltung eines Investment Credit Ratings entsprechende Beachtung schenkt (detaillierte Informationen zu den Kreditratings befinden sich auf Seite 78). Der Durchschnittszinssatz der bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten per 31. Dezember 2016 lag bei 4,8 Prozent, und der Anteil der festverzinslichen Verschuldung belief sich auf 61 Prozent. Detaillierte Informationen zu den Finanzverbindlichkeiten sind in Erläuterung 26 zu finden.

Fälligkeitsprofil per 31. Dezember 2016¹

Mio. CHF



■ Anleihen, Privatplatzierungen und Commercial Papers
■ Darlehen, Kredite von Finanzinstituten und andere Finanzverbindlichkeiten

¹Nach risikobezogenen Umklassierungen von CHF 195 Millionen von Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung zu Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung.

Liquidität

Zur Sicherstellung der Liquidität verfügte der Konzern per 31. Dezember 2016 über flüssige Mittel von CHF 4 923 Millionen. 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. Per 31. Dezember 2016 standen LafargeHolcim nicht beanspruchte, verbindlich zugesagte Kreditlinien von CHF 6 256 Millionen zur Verfügung (siehe auch Erläuterung 26).

Die Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung per 31. Dezember 2016 von CHF 4 781 Millionen (nach einer Risikoanpassung von CHF 195 Millionen) sind durch die vorhandenen flüssigen Mittel und die nicht beanspruchten, verbindlich zugesagten Kreditlinien komfortabel gedeckt. LafargeHolcim verfügt zudem über ein USD

Commercial Paper Programm sowie EUR Commercial Paper Programme. Ziel der Programme ist die Deckung kurzfristiger Liquiditätsbedürfnisse zu attraktiven Konditionen. Per 31. Dezember 2016 waren EUR 182 Millionen Commercial Paper ausstehend.

Währungssensitivität

Der Konzern ist weltweit tätig und erwirtschaftet den überwiegenden Teil seines Ergebnisses in anderen Währungen als dem Schweizer Franken. Der in Schweizer Franken erzielte Nettoverkaufsertrag macht lediglich rund 2 Prozent des gesamten Nettoverkaufsertrags aus.

Die Auswirkungen von Fremdwährungsschwankungen auf die Rentabilität des Konzerns sind gering. Da der Konzern zu einem sehr hohen Anteil lokal produziert, fällt die Mehrheit der Umsätze und Kosten in der jeweiligen Lokalwährung an. Die Auswirkungen von Währungsschwankungen sind daher mehrheitlich auf die Umrechnung der lokalen Abschlüsse in die Konzernerfolgsrechnung beschränkt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr waren die Währungseffekte negativ, nachdem der Mindestkurs des Schweizer Franken gegenüber dem Euro im Frühjahr 2015 aufgehoben wurde und der Schweizer Franken gegenüber den wichtigsten Währungen an Stärke gewann. Die Fremdwährungsumrechnung lokaler Bilanzen in die Konzernbilanz führt in der Regel zu keinen wesentlichen Verzerrungen, da das Fremdkapital zu einem grossen Teil währungskongruent in Lokalwährung finanziert wird.

Anhand der nachfolgenden Sensitivitätsanalyse wird der Einfluss der wichtigsten Währungen auf ausgewählte Kennzahlen der Konzernrechnung dargestellt. Die Sensitivitätsanalyse berücksichtigt ausschliesslich Effekte, die aus der Umrechnung der lokalen Abschlüsse in Schweizer Franken entstehen. Die Währungseinflüsse aus lokal getätigten Transaktionen in Fremdwährungen werden in der Analyse nicht abgebildet. Bedingt durch die lokale Geschäftstätigkeit wird die letztgenannte Art von Transaktionen selten individuell abgesichert.

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

Sensitivitätsanalyse

Mio. CHF	2016	EUR	GBP	USD	CAD	Latein- amerika (MXN, BRL, ARS, COP)	INR	Asien (AUD, CNY, IDR, PHP)	Afrika, Nahe Osten (NGN, DZD, EGP)
	Aktuelle Werte	Unter der Annahme einer 5% Abwertung des Schweizer Frankens wäre der Einfluss wie folgt:							
Nettoverkaufsertrag	26 904	(171)	(93)	(215)	(94)	(86)	(162)	(178)	(97)
Betrieblicher EBITDA bereinigt	5 825	(17)	(17)	(71)	(21)	(22)	(28)	(34)	(35)
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	3 295	26	(14)	(48)	(13)	(11)	(25)	(17)	(27)
Nettofinanzschulden	14 724	398	(16)	(151)	38	(34)	26	(97)	0

Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung von LafargeHolcim

Mio. CHF	Okt.-Dez. 2016	Okt.-Dez. 2015	2016	2015
BETRIEBSGEWINN¹	563	(2 115)	2 837	(739)
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen ¹	733	3 127	2 405	4 421
BETRIEBLICHER EBITDA¹	1 296	1 011	5 242	3 682
Pro-Forma Anpassungen (Lafarge Resultate für das erste Halbjahr 2015, Veränderung des Konsolidierungskreises & Veräusserungen)	0	(23)	0	963
PRO-FORMA BETRIEBLICHER EBITDA	1 296	988	5 242	4 645
Merger- und Restrukturierungskosten und andere Einmaleffekte	315	407	582	1 106
BEREINIGTER BETRIEBLICHER EBITDA	1 611	1 395	5 825	5 751

¹ Gemäss Konzernrechnung.

Mio. CHF	Okt.-Dez. 2016	Okt.-Dez. 2015	2016	2015
KONZERNGEWINN¹	535	(2 863)	2 090	(1 361)
Pro-Forma Anpassungen (Lafarge Resultate für das erste Halbjahr 2015, Veränderung des Konsolidierungskreises & Veräusserungen)	0	(46)	0	(597)
KONZERNGEWINN	535	(2 909)	2 090	(1 958)
Mergerkosten	51	134	189	550
Andere Einmaleffekte über CHF 50 Millionen	64	181	64	242
Gewinn aus Veräusserungen und Wertverminderungen	(86)	2 515	(515)	2 135
Vorfälligkeitsprämien	0	0	90	0
BEREINIGTER KONZERNGEWINN	564	(78)	1 918	970
wovon Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	480	(15)	1 615	798

¹ Gemäss Konzernrechnung.

Überleitungsrechnung des Betrieblicher Free Cashflow zur konsolidierten Geldflussrechnung von LafargeHolcim

Mio. CHF	Okt.-Dez. 2016	Okt.-Dez. 2015	2016	2015
GELDFLUSS AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT¹	1 779	1 534	3 295	2 465
Kauf von Sachanlagen ¹	(494)	(881)	(1 773)	(2 106)
Verkauf von Sachanlagen ¹	57	43	137	118
BETRIEBLICHER FREE CASHFLOW¹	1 342	696	1 660	477
Pro-Forma Anpassungen (Lafarge Resultate für das erste Halbjahr 2015, Veränderung des Konsolidierungskreises & Veräusserungen)	0	(49)	0	(528)
BETRIEBLICHER FREE CASHFLOW	1 342	647	1 660	(51)

¹ Gemäss Konzernrechnung.

FINANZIELLE INFORMATIONEN

KENNZAHLEN

Seite 172

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

Seite 173

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNIS- RECHNUNG

Seite 174

KONSOLIDIERTE BILANZ

Seite 175

VERÄNDERUNG DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

Seite 176

KONSOLIDIERTE GELDFLUSS- RECHNUNG

Seite 178

ANHANG ZUR KONZERN- RECHNUNG

1. Wesentliche Ereignisse im Berichtsjahr Seite 179
2. Grundsätze der Rechnungslegung Seite 179
3. Risikomanagement Seite 195
4. Veränderungen im Konsolidierungskreis Seite 203
5. Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse Seite 207
6. Information nach Berichtsegmenten Seite 208
7. Information nach Produktlinien Seite 210
8. Information nach Ländern Seite 212
9. Übersicht der Abschreibungen und Wertminderungen Seite 212
10. Übriger Ertrag Seite 213
11. Übriger Aufwand Seite 214
12. Finanzertrag Seite 214
13. Finanzaufwand Seite 214
14. Forschung und Entwicklung Seite 215
15. Gewinn pro Aktie Seite 215
16. Flüssige Mittel Seite 216
17. Forderungen Seite 216
18. Vorräte Seite 217
19. Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen Seite 217
20. Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven Seite 218
21. Langfristige Finanzanlagen Seite 219
22. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures Seite 220
23. Sachanlagen Seite 225
24. Goodwill und immaterielles Anlagevermögen Seite 227
25. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen Seite 232
26. Finanzverbindlichkeiten Seite 232
27. Leasing Seite 236
28. Derivative Finanzinstrumente Seite 237
29. Steuern Seite 238
30. Rückstellungen Seite 240
31. Leistungen an Arbeitnehmer Seite 242
32. Aktienbezogene Vergütungen Seite 250
33. Aktieninformationen Seite 255
34. Nicht beherrschende Anteile Seite 255
35. Eventualverbindlichkeiten, Garantien und Kaufverpflichtungen Seite 256
36. Zusatzinformationen zur Geldflussrechnung Seite 260
37. Transaktionen und Beziehungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung Seite 262
38. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag Seite 264
39. Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung Seite 264
40. Wesentliche Gesellschaften des LafargeHolcim-Konzerns Seite 265

BERICHT DER REVISIONSSTELLE

Seite 270

HOLDINGABSCHLUSS

Seite 278

5-JAHRES-ÜBERSICHT LAFARGEHOLCIM- KONZERN

Seite 293

Kennzahlen LafargeHolcim

		2016	2015	±%
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	353,3	374,0	-5,5
Zementabsatz	Mio. t	233,2	193,1	+20,8
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	282,7	231,5	+22,2
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	55,0	47,6	+15,5
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	26 904	23 584	+14,1
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	5 242	3 682	+42,4
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,5	15,6	
Betriebsgewinn (-verlust)	Mio. CHF	2 837	(739)	+484,1
Konzerngewinn (-verlust)	Mio. CHF	2 090	(1 361)	+253,5
Konzerngewinn (-verlust) - Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Mio. CHF	1 791	(1 469)	+222,0
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	3 295	2 465	+33,7
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	14 724	17 266	-14,7
Total Eigenkapital	Mio. CHF	34 747	35 722	-2,7
Personalbestand		90 903	100 956	-10,0
Gewinn pro Aktie	CHF	2,96	(3,11)	+195,2
Verwässerter Gewinn pro Aktie	CHF	2,96	(3,11)	+195,2
Ausschüttung	Mio. CHF	1 214 ¹	909	+33,5
Ausschüttung pro Aktie	CHF	2,00	1,50	+33,3

¹ Vorschlag des Verwaltungsrates für eine maximale Ausschüttung von CHF 1 214 Millionen aus den Kapitaleinlagereserven.

Konsolidierte Erfolgsrechnung LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	2016	2015
NETTOVERKAUFSETRAG	8	26 904	23 584
Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen		(15 632)	(16 490)
BRUTTOGEWINN		11 272	7 093
Distributions- und Verkaufsaufwand		(6 394)	(5 883)
Verwaltungsaufwand		(2 041)	(1 949)
BETRIEBSGEWINN (-VERLUST)		2 837	(739)
Übriger Ertrag	10	824	1 219
Übriger Aufwand	11	(68)	(415)
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	22	205	157
Finanzertrag	12	187	154
Finanzaufwand	13	(1 104)	(1 060)
KONZERNGEWINN (-VERLUST) VOR STEUERN		2 882	(684)
Ertragssteuern	29	(835)	(781)
KONZERNGEWINN (-VERLUST) AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN		2 047	(1 465)
Konzerngewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen		43	103
KONZERNGEWINN (-VERLUST)		2 090	(1 361)
<i>Konzerngewinn (-verlust), davon:</i>			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		1 791	(1 469)
Nicht beherrschende Anteile		299	108
<i>Konzerngewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, davon:</i>			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		43	100
Nicht beherrschende Anteile		0	3
<i>Gewinn (Verlust) pro Aktie in CHF</i>			
Gewinn (Verlust) pro Aktie	15	2,96	(3,11)
Verwässerter Gewinn (Verlust) pro Aktie	15	2,96	(3,11)
<i>Gewinn (Verlust) pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen in CHF</i>			
Gewinn (Verlust) pro Aktie	15	2,89	(3,32)
Verwässerter (Verlust) Gewinn pro Aktie	15	2,89	(3,32)
<i>Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in CHF</i>			
Gewinn pro Aktie	15	0,07	0,21
Verwässerter Gewinn pro Aktie	15	0,07	0,21

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	2016	2015
KONZERNGEWINN (-VERLUST)		2 090	(1 361)
SONSTIGES ERGEBNIS			
<i>Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</i>			
Währungsumrechnung			
- Währungsumrechnungseffekt	5	(1 097)	(1 935)
- In der Erfolgsrechnung realisiert		3	(58)
- Steuereffekt		1	35
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte			
- Veränderung Fair Value		1	0
- In der Erfolgsrechnung realisiert		0	0
- Steuereffekt		0	0
Cashflow-Absicherungen			
- Veränderung Fair Value		34	(17)
- In der Erfolgsrechnung realisiert		6	8
- Steuereffekt		(8)	5
Absicherung von Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften			
- Veränderung Fair Value		(3)	(43)
- In der Erfolgsrechnung realisiert	11	0	44
- Steuereffekt		(3)	0
ZWISCHENTOTAL		(1 065)	(1 962)
<i>Positionen, welche nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden</i>			
Leistungsorientierte Vorsorgepläne			
- Neubewertung	31	(142)	131
- Steuereffekt		32	(20)
ZWISCHENTOTAL		(111)	112
TOTAL SONSTIGES ERGEBNIS		(1 176)	(1 850)
TOTAL GESAMTERGEBNIS		914	(3 211)
<i>Total Gesamtergebnis, davon:</i>			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		464	(3 180)
Nicht beherrschende Anteile		450	(31)

Konsolidierte Bilanz LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2016	31.12.2015
Flüssige Mittel	16	4 923	4 393
Forderungen	17	4 074	4 222
Vorräte	18	2 645	3 060
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	19	747	884
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	20	2 046	772
TOTAL UMLAUFVERMÖGEN		14 435	13 331
Langfristige Finanzanlagen	21	811	770
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	22	3 241	3 172
Sachanlagen	23	32 052	36 747
Goodwill	24	16 247	16 490
Immaterielles Anlagevermögen	24	1 017	1 416
Latente Steueraktiven	29	1 060	764
Sonstiges Anlagevermögen		753	608
TOTAL ANLAGEVERMÖGEN		55 182	59 967
TOTAL AKTIVEN		69 617	73 298
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	25	3 048	3 693
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	26	4 976	6 866
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern		641	598
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten		2 558	3 074
Kurzfristige Rückstellungen	30	575	602
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	20	711	0
TOTAL KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL		12 509	14 832
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	26	14 744	14 925
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	31	2 079	1 939
Latente Steuerverbindlichkeiten	29	3 387	3 840
Langfristige Rückstellungen	30	2 151	2 041
TOTAL LANGFRISTIGES FREMDKAPITAL		22 361	22 744
TOTAL FREMDKAPITAL		34 870	37 577
Aktienkapital	33	1 214	1 214
Agio		25 536	26 430
Eigene Aktien	33	(72)	(86)
Reserven		4 144	3 807
TOTAL ANTEIL EIGENKAPITAL DER AKTIONÄRE VON LAFARGEHOLCIM LTD		30 822	31 365
Nicht beherrschende Anteile	34	3 925	4 357
TOTAL EIGENKAPITAL		34 747	35 722
TOTAL PASSIVEN		69 617	73 298

Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals LafargeHolcim

Mio. CHF	Aktienkapital	Agio	Eigene Aktien
EIGENKAPITAL PER 1. JANUAR 2016	1 214	26 430	(86)
Konzerngewinn			
Sonstiges Ergebnis			
GESAMTERGEBNIS			
Ausschüttung		(909)	
Veränderung Bestand eigene Aktien			14
Aktienbezogene Vergütungen		15	
Kapitalrückzahlungen nicht beherrschende Anteile			
Verkauf von Konzerngesellschaften			
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften			
EIGENKAPITAL PER 31. DEZEMBER 2016	1 214	25 536	(72)
EIGENKAPITAL PER 1. JANUAR 2015	654	7 776	(82)
Konzern(-verlust) gewinn			
Sonstiges Ergebnis			
GESAMTERGEBNIS			
Ausschüttung		(424)	
Akquisition der Lafarge			
- Aktienkapitalerhöhung	501	17 410	
- Transaktionskosten für die Ausgabe neuer Aktien		(56)	
- Aktiendividende	58	1 608	
- Fair Value der aktienbezogenen Vergütungen von Lafarge			
- Akquisition nicht beherrschender Anteile			
- Squeeze-out	1	33	
Veränderung Bestand eigene Aktien			(4)
Aktienbezogene Vergütungen		82	
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile			
Verkauf von Konzerngesellschaften			
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften			
EIGENKAPITAL PER 31. DEZEMBER 2015	1 214	26 430	(86)

¹ Das Eigenkapital per 31. Dezember 2016 beinhaltet im sonstigen Ergebnis erfasste kumulative Aufwendungen in Höhe von CHF -85 Millionen, die den zum Verkauf gehaltenen Aktiven und den dazugehörigen Verbindlichkeiten zuzuweisen sind.

	Gewinn- reserven	Reserve aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	Reserve aus Cashflow- Absicherungen	Umrechnungs- differenzen	Total Reserven	Total Eigenkapital der Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Nicht beherrschende Anteile	Total Eigenkapital
	14 988	(13)	(10)	(11 158)	3 807	31 365	4 357	35 722
	1 791				1 791	1 791	299	2 090
	(106)	1	32	(1 254)	(1 327)	(1 327)	151	(1 176)
	1 685	1	32	(1 254)	464	464	450	914
						(909)	(248)	(1 157)
	(10)				(10)	5		5
						15		15
							(2)	(2)
							(165)	(165)
	(117)				(117)	(117)	(467)	(584)
	16 546	(13)	23	(12 412)	4 144	30 822	3 925	34 747 ¹
	18 438	(13)	(5)	(9 338)	9 082	17 430	2 682	20 112
	(1 469)				(1 469)	(1 469)	108	(1 361)
	113		(5)	(1 820)	(1 712)	(1 712)	(138)	(1 850)
	(1 355)		(5)	(1 820)	(3 181)	(3 180)	(31)	(3 211)
						(424)	(274)	(697)
						17 910		17 910
						(56)		(56)
	(1 666)				(1 666)			
							69	69
							2 338	2 338
	(438)				(438)	(404)	(295)	(699)
	(3)				(3)	(7)		(7)
						82	(69)	14
							31	31
							(109)	(109)
	12				13	13	15	27
	14 988	(13)	(10)	(11 158)	3 807	31 365	4 357	35 722

Konsolidierte Geldflussrechnung LafargeHolcim

Mio. CHF	Erläuterungen	2016	2015
KONZERNGEWINN (-VERLUST) VOR STEUERN		2 090	(1 361)
Ertragssteuern	29	835	781
Übriger Ertrag	10	(824)	(1 219)
Übriger Aufwand	11	68	415
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	22	(205)	(157)
Finanzaufwand netto	12, 13	917	906
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	9	2 405	4 421
Übrige nicht liquiditätswirksame Posten		470	669
Veränderung Nettoumlaufvermögen	36	(694)	(232)
GELDFLUSS AUS BETRIEBLICHER TÄTIGKEIT		5 063	4 223
Erhaltene Dividenden		160	156
Erhaltene Zinsen		169	165
Bezahlte Zinsen		(1 187)	(1 053)
Bezahlte Steuern	29	(860)	(940)
Übriger Aufwand		(49)	(86)
GELDFLUSS AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT (A)		3 295	2 465
Kauf von Sachanlagen		(1 773)	(2 106)
Verkauf von Sachanlagen		137	118
Kauf von Konzerngesellschaften		(4)	208
Verkauf von Konzerngesellschaften		2 245	6 515
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		(402)	(487)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		503	985
GELDFLUSS AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT (B)	36	706	5 234
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	15	(909)	(424)
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile		(249)	(296)
Kapital(rück)-einzahlungen nicht beherrschende Anteile		(20)	32
Veränderung Bestand eigene Aktien		5	(7)
Transaktionskosten der Ausgabe neuer Aktien		0	(56)
Nettoveränderung Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung		(946)	516
Aufnahme langfristige Finanzschulden		6 216	3 484
Rückzahlung langfristige Finanzschulden		(6 600)	(8 553)
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften	34	(375)	(697)
GELDFLUSS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT (C)		(2 879)	(6 000)
ZUNAHME FLÜSSIGE MITTEL (A + B + C)		1 122	1 699
FLÜSSIGE MITTEL AM ANFANG DER BERICHTSPERIODE (NETTO)	16	3 771	1 941
Zunahme Flüssige Mittel		1 122	1 699
Veränderung Wechselkurse		(99)	131
FLÜSSIGE MITTEL AM ENDE DER BERICHTSPERIODE (NETTO)	16	4 795	3 771

ANHANG ZUR KONZERNRECHNUNG

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

1. Wesentliche Ereignisse im Berichtsjahr

Die finanzielle Lage und Leistungsfähigkeit des Konzerns wurden insbesondere von folgenden Ereignissen und Transaktionen im Berichtsjahr beeinflusst:

- Die Veräusserungen, als Teil des Desinvestitionsprogrammes, von Gesellschaften in Südkorea, Sri Lanka, Indien, Saudi-Arabien und Türkei und der Restrukturierung von operativen Tätigkeiten in Marokko, französischsprachigen Ländern südlich der Sahara und China tragen zur Reduktion der Nettofinanzschulden um CHF 2,5 Milliarden bei (siehe Erläuterung 4); und
- Die Optimierung der Finanzierungsstruktur zur Tilgung von CHF 6,6 Milliarden langfristigen Finanzverbindlichkeiten und der Aufnahme von neuen langfristigen Finanzverbindlichkeiten in der Höhe von CHF 6,2 Milliarden (siehe Erläuterung 26).

2. 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 lassen. Alle 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 Interpretationen

Im Jahr 2016 hat LafargeHolcim die folgenden für den Konzern relevanten überarbeiteten Standards übernommen:

Änderungen zu IAS 1	Angabeninitiative
Änderungen zu IFRS 11	Bilanzierung von Käufen von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit
Änderungen zu IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden
Verbesserungen an den IFRS	Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht im September 2014)

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

Die Änderungen zu IFRS 11 *Gemeinsame Vereinbarungen* verlangen die Anwendung von IFRS 3 *Unternehmenszusammenschlüsse*, falls die Akquisition eines Anteils an einer Joint Operation die Definition eines Geschäftsbetriebs erfüllt. Die Anwendung dieser Änderungen hat keine materielle Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

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

Im Jahr 2017 wird LafargeHolcim die folgenden für den Konzern relevanten, überarbeiteten Standards anwenden:

Änderungen zu IAS 12	Ertragssteuern
Änderungen zu IAS 7	Angabeninitiative
Verbesserungen an den IFRS	Klarstellung bestehender IFRS (veröffentlich im Dezember 2016)

Die Änderungen zu IAS 12 *Ertragssteuern* stellen die Anforderungen an die Erfassung von latenten Steueraktiven auf nicht realisierten Verlusten klar, insbesondere für Aktiven, welche zum Fair Value bewertet werden und deren Fair Value tiefer ist als deren Steuerbasis. Die Anwendung dieser Änderungen hat keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Die Änderung zu IAS 7 *Kapitalflussrechnungen* beinhaltet die Offenlegung einer Abstimmung der Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeit. Die Anwendung dieser Änderung bezieht sich nur auf Angaben und hat keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Im Jahr 2018 wird LafargeHolcim die folgenden relevanten Standards und Interpretationen anwenden:

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

Im Mai 2014 hat das IASB IFRS 15 *Erlöse aus Verträgen mit Kunden* publiziert, welcher IAS 11 *Fertigungsaufträge* und IAS 18 *Erlöse* sowie diesbezügliche Interpretationen ersetzen wird. Abgesehen von Offenlegungspflichten wird der neue Standard keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Im Juli 2014 hat das IASB IFRS 9 *Finanzinstrumente* publiziert, welcher IAS 39 *Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung* ersetzen wird. Der neue Standard beinhaltet Anpassungen zur Klassifizierung und Bewertung der finanziellen Vermögenswerte und finanzieller Verpflichtungen sowie zum Hedge Accounting. Abgesehen von Offenlegungspflichten wird der neue Standard keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Die Änderungen zu IFRS 2 *Anteilsbasierte Vergütung* beinhaltet zusätzliche Richtlinien für die Behandlung von anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich und fügt eine eng gefasste Ausnahme hinzu, die verlangt, dass bei einem Ausgleich einer anteilsbasierten Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente, die gesplittet ist zwischen den Eigenkapitalinstrumenten für den Arbeitnehmer und einer Barzahlung an die Steuerbehörden im Namen des Arbeitnehmers, die Rechnungslegung für anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente angewendet wird. Die Anwendung dieser Änderungen hat keine materielle Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Im Dezember 2016 hat das IASB IFRIC 22 *Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen* publiziert, welcher Richtlinien für die Erfassung von im Voraus gezahlten Gegenleistungen in fremder Währung bietet. Der Konzern evaluiert zurzeit die möglichen Auswirkungen von IFRIC 22 auf den Konzernabschluss.

Im Jahr 2019 wird LafargeHolcim den folgenden relevanten Standard anwenden:

IFRS 16	Leasingverhältnisse
---------	---------------------

Im Januar 2016 hat das IASB IFRS 16 *Leasingverhältnisse* publiziert, welcher IAS 17 *Leasingverhältnisse* sowie diesbezügliche Interpretationen ersetzen wird. Unter dem neuen Standard werden Leasingnehmer eine Leasingverbindlichkeit, die zukünftige Leasingraten widerspiegelt, und ein Nutzungsrecht am Leasingobjekt für praktisch alle Leasingverträge in der Bilanz erfassen müssen. Der Konzern analysiert zurzeit, welche Auswirkungen die Anwendung dieses Standards auf den Konzernabschluss haben wird.

Änderung der Darstellung mit Auswirkungen auf den Konzern nach dem 31. Dezember 2016

Mit Wirkung vom 1. Januar 2017 hat die Geschäftsleitung entschieden, den Anteil am Ergebnis von Joint Ventures neu als Teil des Betriebsgewinnes zu klassifizieren. Dadurch wird eine bessere Darstellung der Ertragslage des Konzerns erreicht, angesichts der Tatsache, dass die zugrunde liegenden operativen Tätigkeiten der Joint Ventures gemeinschaftlich geführt werden und sie die Kernaktivität von LafargeHolcim widerspiegeln. Aufgrund der Werte von 2016 würde diese Änderung der Darstellung den Betriebsgewinn um CHF 125 Millionen erhöhen.

Verwendung von Schätzwerten

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

Kritische Schätzungen und Annahmen

Schätzungen und Beurteilungen werden laufend ausgewertet und basieren auf historischen Erfahrungswerten und anderen Faktoren. 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, werden nachfolgend erläutert:

- Im Einklang mit den Grundsätzen der Rechnungslegung überprüft der Konzern jährlich, ob der Goodwill eine Wertminderung erfahren hat. Bei nicht finanziellen Vermögenswerten wird dies überprüft, wenn Anzeichen einer möglichen Wertminderung vorhanden sind. Der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird aufgrund des Nutzungswertes (value-in-use) bestimmt.

- Diese Berechnungen erfordern die Verwendung von Schätzungen wie Diskontsätze und Wachstumsraten;
- Verpflichtungen und Kosten für leistungsorientierte Vorsorgepläne und andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bemessen sich nach versicherungsmathematischen Berechnungen. Diese Berechnungen beruhen auf Annahmen hinsichtlich Abzinsungssätze, künftiger Saläranspassungen, der Sterblichkeit und der künftigen Rentenanpassungen. Entsprechend der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten;
 - Für die Bilanzierung von latenten Steueraktiven muss die Wahrscheinlichkeit beurteilt werden, dass ausreichend zukünftige steuerbare Gewinne vorhanden sein werden, gegen welche die latenten Steueraktiven verwendet werden können;
 - Für die Bewertung von Rekultivierungsrückstellungen werden Annahmen bezüglich der zeitlichen Staffelung, der durchzuführenden Rekultivierungsarbeiten und der anzuwendenden Diskontsätze getroffen;
 - Andere langfristige Rückstellungen bedürfen Schätzungen der Kosten und des Zeitpunkts der Einigung. Die Rechtsverfahren und Ansprüche, mit welchen der Konzern konfrontiert wird, werden von der Geschäftsleitung mit Unterstützung der Rechtsabteilung und in gewissen Fällen mit Unterstützung von externen spezialisierten Anwälten beurteilt. Offenlegungen im Zusammenhang mit Rückstellungen, wie auch Eventualverbindlichkeiten, erfordern ebenfalls Beurteilungen und Ermessen;
 - Zwecks Berechnung von Abschreibungen müssen die Nutzungsdauern definiert werden, wofür Ermessen und Schätzungen erforderlich sind;
 - Zur Ermittlung des Fair Values von Finanzinstrumenten werden entweder Marktpreise oder Bewertungsmethoden, welche auf beobachtbaren Marktinformationen basieren, oder Schätzungen des Barwerts der zukünftigen Geldflüsse, verwendet. Die Verwendung unterschiedlicher Bewertungen, Methoden und Annahmen kann einen wesentlichen Einfluss auf die resultierenden Fair Values haben; und
 - Die Klassifizierung einer Konzerngesellschaft oder einer Gruppe von langfristigen Vermögenswerte als zum Verkauf gehalten erfordert von der Konzernleitung Ermessen, insbesondere bei der Beurteilung, ob die Veräusserung innerhalb eines Jahres seit dem Zeitpunkt der Klassifizierung als zur Veräusserung gehalten, abgeschlossen sein wird und ob der Verkaufserlös, den LafargeHolcim erwartet, den Buchwert übersteigen wird.

Konsolidierungskreis

Die Konzernrechnung beinhaltet die Jahresrechnung der LafargeHolcim Ltd und ihrer Tochtergesellschaften. Eine Übersicht der wichtigsten in der Konzernrechnung enthaltenen Gesellschaften befindet sich in der Erläuterung 40.

Konsolidierungsmethode

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

Die erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie die übernommenen Verbindlichkeiten werden zu ihrem Fair Value per Erwerbszeitpunkt bewertet.

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

Bei einem schrittweisen Unternehmenszusammenschluss bewertet der Konzern seinen zuvor an dem erworbenen Unternehmen gehaltenen Eigenkapitalanteil zum Fair Value und erfasst 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.

In einem Unternehmenszusammenschluss übernommene Eventualverbindlichkeiten werden beim erstmaligen Ansatz zum Fair Value bilanziert. Danach werden sie zum höheren der beiden Werte bestimmt – dem Betrag, welcher als Rückstellung angesetzt werden würde, oder dem erstmalig angesetzten Betrag.

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

Alle konzerninternen Transaktionen und Salden werden in vollem Umfang eliminiert.

Änderungen der Beteiligungsquote des Mutterunternehmens an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führen, werden als Eigenkapitaltransaktionen bilanziert. Folglich wird bei einer Akquisition oder teilweisen Veräusserung von nicht beherrschenden Anteilen an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führt, die Differenz zwischen dem Fair Value der übertragenen oder erhaltenen Gegenleistung und der Veränderung des Nettovermögensanteils der nicht beherrschenden Anteile direkt in den Gewinnreserven erfasst.

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 als 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.

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 Stichtagskurs der Berichtsperiode.

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 im sonstigen Ergebnis (Umrechnungsdifferenzen) der konsolidierten Jahresrechnung erfasst. Diese Umrechnungsdifferenzen werden erst dann erfolgswirksam aufgelöst, wenn der Konzern die Kontrolle über den ausländischen Geschäftsbetrieb, die gemeinschaftliche Kontrolle über eine gemeinschaftliche Vereinbarung oder den massgebenden Einfluss auf ein assoziiertes Unternehmen verliert. Bei einer teilweisen Veräusserung oder einem Verkauf eines ausländischen Geschäftsbetriebs werden die im Eigenkapital erfassten Umrechnungsdifferenzen in die Erfolgsrechnung umgegliedert und als Teil des Nettogewinnes/-verlustes aus dem Verkauf ausgewiesen, ausgenommen bei einer teilweisen Veräusserung einer Tochtergesellschaft

ohne Kontrollverlust, in diesem Fall wird ein proportionaler Anteil an den erfassten Umrechnungsdifferenzen den nicht beherrschenden Anteilen zugewiesen und nicht in der Erfolgsrechnung erfasst.

Segmentberichterstattung

Der LafargeHolcim-Konzern ist nach Ländern organisiert. Länder oder regionale Cluster sind die Geschäftssegmente des Konzerns. Zu Zwecken der Berichterstattung an die verantwortliche Unternehmensinstanz besteht der Konzern aus fünf berichtspflichtigen Segmenten, basierend auf der Zusammenfassung von Ländern oder regionalen Clustern:

Asien, Ozeanien

Lateinamerika

Europa

Nordamerika

Afrika, Naher Osten

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

Jedes der oben genannten berichtspflichtigen Segmente erzielt seine Erträge aus dem Verkauf von Zement, Zuschlagstoffen sowie weiteren Baustoffen und Serviceleistungen.

Der LafargeHolcim-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 Berichtsegment zugeordnet.

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

Flüssige Mittel

Flüssige Mittel sind den finanziellen Vermögenswerten zuzuordnen. Flüssige Mittel sind ohne Weiteres in einen bestimmten Zahlungsmittelbetrag umwandelbar und haben eine ursprüngliche Fälligkeit von bis zu drei Monaten. Zum Zweck der Geldflussrechnung enthalten sie Kassenbestände, Bankguthaben, Call-Gelder und sonstige kurzfristige Geldanlagen abzüglich Kontokorrentkredite.

Forderungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum ursprünglichen Rechnungsbetrag abzüglich notwendiger Wertberichtigungen erfasst. Eine Überprüfung der Werthaltigkeit der ausstehenden Forderungen erfolgt jeweils per Jahresende.

Vorräte

Die Bilanzierung der Vorräte erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert. Die Bewertung erfolgt nach der Durchschnittswertmethode. Die Herstellungskosten der Fertigerzeugnisse und der Aufträge in Arbeit umfassen Roh- und Hilfsmaterialkosten, direkte Lohnkosten, andere direkt zurechenbare Kosten sowie mit der Herstellung zusammenhängende Produktionsgemeinkosten. Sie beinhalten ebenfalls Gewinne oder Verluste aus Absicherungsgeschäften (cash flow hedges), die im Zusammenhang mit der Warenbeschaffung getätigt wurden.

Langfristige Finanzanlagen

Langfristige Finanzanlagen beinhalten (a) Beteiligungen an Dritten, (b) Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, (c) Langfristige Forderungen gegenüber Dritten und (d) derivative Aktiven. Beteiligungen an Dritten werden als zur Veräußerung verfügbar erfasst (available-for-sale). Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, wie auch gegenüber Dritten werden als Darlehen und Forderungen erfasst. Derivative Aktiven gelten als Finanzanlagen zu Sicherungszwecken, ausser sie erfüllen die strengen Absicherungskriterien nicht, welche IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung verlangt. Die Grundsätze der Rechnungslegung für derivative Finanzinstrumente werden unten näher erläutert.

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 und Rohmaterialvorkommen	Keine Abschreibung, ausser bei Grundstücken mit Rohmaterialreserven
Gebäude und Installationen	20 bis 40 Jahre
Maschinen und Ausrüstung	3 bis 30 Jahre

Kosten werden nur im Buchwert einer Anlage aktiviert, wenn ein möglicher zukünftiger Ertrag erzielt werden kann und die Kosten verlässlich bewertet werden können. Die Kosten beinhalten die ursprünglich geschätzten Kosten für den Rückbau und die Wiederinstandsetzung des Bauplatzes. Reparaturen und Unterhaltskosten werden hingegen periodengerecht der Erfolgsrechnung belastet.

Rohmaterialvorkommen werden zu Anschaffungskosten bewertet und nach der „Unit-of-Production Method“ über die geschätzte kommerzielle Nutzungsdauer abgeschrieben.

Kosten im Zusammenhang mit der Erschliessung von Rohmaterialreserven (typischerweise Abraumkosten) werden aktiviert und über die Nutzungsdauer des Steinbruchs abgeschrieben. Die Nutzungsdauer basiert auf den geschätzten Tonnen Rohmaterial, welche aus der Reserve abgebaut werden können.

Die Fremdfinanzierungskosten eines Bauprojekts, das zwangsläufig eine substantielle Zeitspanne bis zur geplanten Nutzung in Anspruch nimmt, werden von der Erstellungsphase bis zur Inbetriebnahme aktiviert. Alle übrigen Finanzierungskosten werden periodengerecht der Erfolgsrechnung belastet.

Staatliche Unterstützungsbeiträge werden von den Sachanlagen in Abzug gebracht und reduzieren dementsprechend die Abschreibungen.

Leasing von Sachanlagen, bei welchem dem Konzern im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen übertragen werden, wird als Financial Leasing klassifiziert. Mittels Financial Leasing erworbene Sachanlagen werden zu Beginn der Leasingdauer zum Barwert der künftigen Leasingzahlungen aktiviert oder, falls niedriger, zum Betrag in Höhe des beizulegenden 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.

Gewinne und Verluste aus Veräusserung von Sachanlagen ergeben sich als Differenz zwischen dem erzielten Erlös und dem Buchwert und werden in der Erfolgsrechnung als „Übriger Ertrag (Aufwand)“ erfasst.

Zum Verkauf gehaltene langfristige Vermögenswerte (oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte) und aufgegebene Geschäftsbereiche

Ein langfristiger Vermögenswert oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte werden als zum Verkauf gehalten umklassiert und zum tieferen Wert von Buchwert und Fair Value abzüglich Veräußerungskosten bewertet, sofern der zugehörige Buchwert überwiegend durch Verkauf und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden soll.

Langfristige Vermögenswerte (oder Gruppen langfristiger Vermögenswerte) werden so lange nicht abgeschrieben, wie sie als zum Verkauf gehalten klassifiziert sind.

Gewinne und Verluste aus der Veräußerung von langfristigen Vermögenswerten oder einer Gruppe von langfristigen Vermögenswerten, werden als die Differenz zwischen Erlös und Buchwert berechnet und werden in der Erfolgsrechnung als „Übriger Ertrag (Aufwand)“ erfasst.

Ein aufgegebener Geschäftsbereich ist ein Bestandteil einer Gesellschaft, der entweder veräußert wurde oder als zum Verkauf gehalten klassifiziert ist, und einen gesonderten, wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt, Teil eines einzelnen, abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschliesslich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben wurde.

Goodwill

Der Goodwill entspricht dem Überschuss der Summe der übertragenen Gegenleistung und dem für die nicht beherrschenden Anteile erfassten Betrag über dem Fair Value der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie übernommenen Schulden. Dieser Goodwill ist jährlich, oder sobald Anzeichen einer Wertminderung bestehen, einer Überprüfung auf allfällige Wertminderungen zu unterziehen. Goodwill wird zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungen ausgewiesen. Goodwill aus dem Erwerb von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures ist im Buchwert der entsprechenden Beteiligung enthalten. Falls der Wert der übertragenen Gegenleistung unter jenem des anteiligen Fair Values der übernommenen Nettoaktiven liegt, wird die Differenz direkt in der Erfolgsrechnung erfasst.

Im Falle der Veräußerung einer Konzerngesellschaft oder einer gemeinschaftlichen Tätigkeit wird der entsprechende Goodwill in die Berechnung des Veräußerungsergebnisses miteinbezogen.

Zur Überprüfung der Wertminderung wird Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften und gemeinschaftlichen Tätigkeiten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet, bei denen von Verbundsynergien ausgegangen wird. Wertminderungen auf Goodwill werden nicht rückgängig gemacht.

Immaterielles Anlagevermögen

Kosten für erworbene Markenrechte, Abbaurechte, Software, patentierte und nicht patentierte Technologien und anderes immaterielles Anlagevermögen werden aktiviert und linear über die entsprechende Nutzungsdauer abgeschrieben. Die maximale Abschreibungsdauer beträgt 20 Jahre, ausser für Abbaurechte, welche volumenbasiert abgeschrieben werden.

Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten

An jedem Bilanzstichtag beurteilt der Konzern, ob es einen Anhaltspunkt dafür gibt, dass ein nicht finanzieller Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Liegt ein solcher Anhaltspunkt vor, wird der erzielbare Betrag (recoverable amount) des nicht finanziellen Vermögenswertes geschätzt, um eine allfällige Wertminderung zu bestimmen. Ist die Bestimmung des erzielbaren Betrages eines einzelnen nicht finanziellen Vermögenswertes nicht möglich, schätzt der Konzern den erzielbaren Betrag der kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu welcher der nicht finanzielle Vermögenswert gehört. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit entspricht dem höheren der beiden Beträge – dem Fair Value abzüglich der Veräusserungskosten oder dem Nutzungswert. Ist der geschätzte erzielbare Betrag eines nicht finanziellen Vermögenswertes oder einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit tiefer als der vergleichbare Buchwert (carrying amount), wird dieser im Ausmass dieser Differenz erfolgswirksam wertberichtigt. Wertberichtigungen werden sofort erfolgswirksam erfasst.

Eine für einen nicht finanziellen Vermögenswert oder eine zahlungsmittelgenerierende Einheit erfasste Wertminderung wird rückgängig gemacht, wenn die Überprüfung des erzielbaren Betrages einen höheren Wert ergibt. Der infolge einer Wertaufholung erhöhte Buchwert eines nicht finanziellen Vermögenswertes darf jedoch den Buchwert nicht übersteigen, der sich ergeben hätte, wenn in den früheren Jahren keine Wertminderung eingetreten wäre. Eine Wertaufholung wird sofort erfolgswirksam erfasst.

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. Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten, welche zu Anschaffungskosten bilanziert sind, können nicht rückgängig gemacht werden.

Objektive Anhaltspunkte, dass ein zur Veräusserung verfügbarer finanzieller Vermögenswert wertgemindert sein könnte, können beobachtbare Daten über die folgenden Schadenereignisse sein:

- Wesentliche finanzielle Schwierigkeiten des Emittenten oder Schuldners;
- nachteilige Änderungen in nationalen oder lokalen wirtschaftlichen Bedingungen;
- nachteilige Änderungen im technologischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Umfeld;
- ein wesentlicher oder länger anhaltender Rückgang des Fair Values eines Vermögenswerts unterdessen Anschaffungskosten.

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 Rechenkonditionen eingehen werden, wird eine Wertminderung unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos vorgenommen. Forderungen werden ausgebucht, wenn sie als uneinbringlich eingestuft werden.

Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung

Bankdarlehen und nicht wandelbare Anleihen werden in der Bilanz erstmalig zum Gegenwert der zugeflossenen Mittel abzüglich Transaktionskosten erfasst. Danach werden diese zu fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) unter Anwendung der Effektivzinsmethode (effective interest method) bewertet. Allfällige Differenzen zwischen dem Gegenwert zugeflossener Mittel abzüglich Transaktionskosten und dem Rückkaufswert werden über die erwartete Laufzeit der Anleihe oder des Darlehens erfolgswirksam erfasst.

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. Die Rückzahlung des kurzfristigen Anteils solcher Verbindlichkeiten wird in der Geldflussrechnung in der Zeile „Rückzahlung langfristige Finanzschulden“ ausgewiesen.

Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern verwendet derivative Finanzinstrumente hauptsächlich, um bestimmte Risiken im Zusammenhang mit Zinsen, Fremdwährungskursen und Rohstoffpreisen abzusichern. Der Konzern setzt Fremdwährungskontrakte und Zinsswaps ein, um bestimmte Risiken im Zusammenhang mit Schulden abzusichern, wie auch Fremdwährungskontrakte zur Absicherung fester Verpflichtungen zur Akquisition bestimmter Sachanlagen und Derivative und Swaps, um seine Risiken im Zusammenhang mit Rohstoffpreisen abzusichern.

Derivative Finanzinstrumente 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. Derivative Finanzinstrumente, welche innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag beglichen werden sollen, werden dem kurzfristigen Fremdkapital oder dem Umlaufvermögen zugeordnet. Veränderungen in der Reserve aus Cashflow-Absicherungen, werden in der Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals offengelegt.

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 zukünftige Zinszahlungen auf variabel verzinslichen Schulden (cash flow hedge), (c) Absicherung des Währungsrisikos einer festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder (d) Absicherung einer Nettoinvestition in ausländische 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 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 (zum Beispiel Zahlungen im Zusammenhang mit abgesicherten Verpflichtungen oder Zinszahlungen) aus dem abgesicherten Grundgeschäft erfolgswirksam werden.

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 nicht verteilten 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 geschätzten zukünftigen Kosten für bekannte Rückstellungsverpflichtungen werden pro Abbauort ermittelt und basierend auf dem Barwert der geschätzten zukünftigen Kosten berechnet. Die Kosten für die Bildung einer Rückstellung, die vor Beginn des Rohmaterialabbaus erfasst wird, sind in den Sachanlagen enthalten und werden über die Nutzungsdauer der Abbaustätte abgeschrieben. Jede Anpassung der Rückstellung aufgrund von weiteren Umweltschäden, welche auf die Abbauaktivitäten zurückzuführen sind, wird während der Abbauphase 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.

Rückstellungen für Restrukturierungskosten

Eine Rückstellung für Restrukturierungskosten wird angesetzt, wenn die Restrukturierung vom Management beschlossen wurde, ein detaillierter, formaler Plan existiert, und der Konzern bei den Betroffenen eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass er den Restrukturierungsplan umsetzen wird, entweder durch Ankündigung der wichtigsten Elemente des Plans an die Beteiligten oder durch Beginn der Umsetzung des Plans und die Erfassung der damit zusammenhängenden Restrukturierungskosten. Die Rückstellung umfasst nur direkte Kosten aus der Restrukturierung, wie Abfindungen, Kosten für Frühpensionierungen, Kosten für Kündigungsfristen, in denen nicht gearbeitet wird, und andere Kosten, welche direkt auf die Schliessung von Anlagen zurückzuführen sind.

Übrige Rückstellungen

Eine Rückstellung wird angesetzt, wenn aufgrund von Ereignissen in der Vergangenheit eine rechtliche oder faktische Verpflichtung besteht und es wahrscheinlich ist, dass deren Erfüllung für das Unternehmen mit einem Abfluss von Ressourcen verbunden ist und eine zuverlässige Schätzung des Betrages gemacht werden kann, der zur Begleichung der Verpflichtung notwendig ist.

Emissionsrechte

Die erstmalige Zuteilung von Emissionsrechten erfolgt zum Nominalwert (Nullwert). Verursacht eine Konzerngesellschaft mehr Emissionen als zugeteilte Emissionsrechte vorliegen, bildet sie für die fehlenden Rechte Rückstellungen, basierend auf den Marktpreisen zu diesem Zeitpunkt. Die Emissionsrechte werden nur gehalten, um die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen. Der Konzern sieht nicht vor, mit diesen am offenen Markt zu spekulieren.

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 in der Erfolgsrechnung 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 Rückerstattungen durch den Vorsorgeplan oder niedrigere zukünftige Beiträge an den Vorsorgeplan nicht übersteigen.

Die erfolgswirksam erfassten Kosten für leistungsorientierte Pläne bestehen aus Dienstzeitaufwand (laufender und nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand und Plankürzungen, und Gewinne oder Verluste aus Abgeltungen) und Nettozinsaufwand. Der Dienstzeitaufwand wird als „Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen“, „Distributions- und Verkaufsaufwand“ oder „Verwaltungsaufwand“ erfasst, abhängig von den Begünstigten. Der Nettozinsaufwand wird als „Finanzaufwand“ erfasst.

Personalvorsorge – 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.

Personalvorsorge – Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten Dienstalters- oder Studienurlaub, medizinische Unterstützung, Jubiläen und andere Dienstaltersgeschenke, Langzeit-Invalideleistungen 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.

Personalvorsorge – Aktienbezogene Vergütungen

Der Konzern hat verschiedene aktienbezogene Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Der Fair Value der erbrachten Gegenleistungen für die zugeteilten Optionen oder Aktien wird als Personalaufwand erfasst. Zur Berechnung des zu verbuchenden Gesamtbetrages wird der Fair Value des dafür gewährten Eigenkapitalinstrumentes zum Gewährungszeitpunkt herangezogen. Die Kosten dieser Vergütungssysteme werden über den Erdienungszeitraum erfolgswirksam erfasst und jeweils um die aktuelle und zu erwartende Verfallsrate angepasst.

Eigenkapital

Mehrkosten, welche direkt der Emission von Namenaktien und Aktienoptionen zuzuschreiben sind, werden als Abzugsposition im Eigenkapital abzüglich Steuereffekte erfasst.

Eigene Aktien (durch den Konzern gehaltene eigene Eigenkapitalinstrumente) werden als eine Eigenkapitalminderung zu Akquisitionskosten erfasst und später nicht neu bewertet. Wenn solche eigene Aktien verkauft werden, wird der Gewinn oder der Verlust aus dem Verkauf im Eigenkapital abzüglich Steuereffekte erfasst.

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.

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen infolge vergangener Ereignisse, deren Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer ungewisser künftiger Ereignisse erst noch bestätigt wird, die nicht vollständig unter der Kontrolle von LafargeHolcim liegen. Dementsprechend werden sie nur in den Erläuterungen zur Konzernrechnung offengelegt.

3. Risikomanagement

Group Risk Management

Das Group Risk Management unterstützt den Verwaltungsrat, die Konzernleitung sowie die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften in ihren strategischen Entscheidungen. Das Hauptziel des Group Risk Managements ist es, die wesentlichen Unternehmensrisiken zu erkennen. Unterschiedliche Risikoarten, wie zum Beispiel industrielle, betriebliche, finanzielle und rechtliche Risiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld, werden unter der Berücksichtigung von Compliance- und Reputationsaspekte und einer nachhaltigen Entwicklung analysiert. LafargeHolcim betrachtet die Auswirkungen von Unsicherheiten auf die geplanten Unternehmensziele, was sowohl eine Chance als auch eine Bedrohung darstellen kann. Der Risikohorizont reicht von kurz- und mittelfristigen Unternehmensrisiken bis hin zu langfristigen strategischen Risiken. Potenzielle Risiken werden frühzeitig identifiziert, bewertet und überwacht. Gegenmaßnahmen werden auf entsprechender Ebene definiert und umgesetzt, so dass das Risikomanagement eine zentrale Verantwortung des Linienmanagement bleibt. Der Risikotransfer durch Versicherungslösungen ist ein integraler Bestandteil des Group Risk Managements.

Die Risikolage des Konzerns wird „top-down“, „bottom-up“ und durch eine funktionale Risikoanalyse beurteilt. Zusammen ergibt sich daraus eine 360°-Risikoanalyse des Konzerns. Neben den Konzerngesellschaften sind auch der Verwaltungsrat, die Konzernleitung sowie ausgewählte Leiter der Konzernfunktionen an der Risikobeurteilung beteiligt. Die Ergebnisse aus dem jährlichen Risikoanalyseprozess werden der Konzernleitung vorgelegt und die Schlussfolgerungen daraus dem Verwaltungsrat und dem Finance & Audit Committee berichtet.

Länderrisiken

LafargeHolcims starke Präsenz in aufstrebenden Märkten setzt die Gruppe Risiken wie politische, finanzielle und soziale Unsicherheiten und Turbulenzen, Terrorismus, Bürgerkrieg und Unruhen aus.

Brexit-Votum

Die Auswirkungen des Rückzuges von Grossbritannien aus der Europäischen Union („Brexit“) wurden beurteilt und präventive Massnahmen ergriffen. Relevante Währungs- und Gegenparteirisiken wurden vor der Abstimmung des Brexits vermindert. LafargeHolcim überwacht aktiv mögliche zukünftige Auswirkungen von Brexit.

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, Rohstoff- und Zinssatzswaps eingesetzt. Der Konzern geht keine derivativen oder anderen Finanztransaktionen ein, welche nicht im Zusammenhang mit der operativen Geschäftstätigkeit stehen.

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.

Vertragliche Fälligkeitsanalyse

Mio. CHF	Vertragliche nicht diskontierte Geldflüsse						Total	Buchwert
	Innerhalb 1 Jahres	Innerhalb von 2 Jahren	Innerhalb von 3 Jahren	Innerhalb von 4 Jahren	Innerhalb von 5 Jahren	Später als in 5 Jahren		
2016								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3 048						3 048	3 048
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	2 617	514	316	220	110	18	3 794	3 770
Anleihen, Privatplatzierungen und Commercial papers	2 325	1 677	1 680	1 204	1 608	6 969	15 463	15 773
Zinszahlungen	730	557	435	320	267	2 571	4 880	
Financial Leasing	16	11	9	5	4	44	90	67
Derivative Finanzinstrumente netto ¹	(34)	0	3	109	0	0	79	35
Finanzielle Garantien	0	48	59			11	118	
TOTAL	8 703	2 807	2 502	1 859	1 989	9 612	27 472	
2015								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3 693						3 693	3 693
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	2 833	897	396	359	235	152	4 872	4 886
Anleihen, Privatplatzierungen und Commercial Papers	3 974	2 336	1 881	1 865	2 169	3 748	15 973	16 705
Zinszahlungen	934	688	522	418	262	1 649	4 473	
Financial Leasing	19	30	10	9	5	48	122	91
Derivative Finanzinstrumente netto ¹	(67)	2	2	2	82	0	21	(23)
Finanzielle Garantien	76		29				105	
TOTAL	11 462	3 953	2 840	2 653	2 754	5 597	29 259	

¹ Die vertraglichen Geldflüsse beinhalten sowohl Geldzuflüsse als auch Geldabflüsse. Weitere Informationen sind in Erläuterung 28 enthalten.

Die Fälligkeitsanalyse weist die vertraglich vereinbarten (nicht diskontierten) Geldflüsse einschliesslich Zins- und Tilgungszahlungen aus. Die vertraglichen Zahlungen bemessen sich nach dem frühestmöglichen Datum, an welchem LafargeHolcim 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 Zins-, Währungs- und Rohstoffpreisrisiken 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 Zins-, Währungs- und Rohstoffpreisrisiken, minimiert werden.

Zinsrisiken

Zinsrisiken ergeben sich aufgrund von Marktzinsänderungen, welche sowohl das Konzernergebnis wie auch die Marktwerte der Finanzinstrumente beeinflussen. Der Konzern ist primär dem Einfluss von Marktzinsänderungen auf variabel verzinsliche Finanzverbindlichkeiten ausgesetzt, wodurch sich das Gruppenergebnis entsprechend verändern kann. Das Zinsänderungsrisiko wird vorwiegend über das Verhältnis der fest/variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten gesteuert. In diesem Zusammenhang kann der Konzern unter anderem Zinssatz-Swaps eingehen, bei denen periodische Zinszahlungen ausgetauscht werden, die auf im Voraus vereinbarten fixen und variablen Zinssätzen basieren. Des Weiteren ist der Konzern Zins- und Kreditmarktentwicklungen ausgesetzt, welche zu tieferen oder höheren zukünftigen Refinanzierungskosten führen können. Durch stetiges Überwachen der Kreditmärkte und der Verfolgung einer wohlausgewogenen Fälligkeitsstruktur als Teil der Finanzstrategie werden das Refinanzierungs- und das Fluktuationsrisiko der Finanzierungskosten reduziert.

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 einem Prozentpunkt als sinnvolle Schwankung angenommen.

Am 31. Dezember 2016 würde eine Veränderung des Zinssatzes um einen Prozentpunkt den jährlichen Finanzaufwand, ohne Berücksichtigung der steuerlichen Effekte, um CHF 49 Millionen (2015: CHF 74 Millionen) erhöhen/mindern, vorausgesetzt alle anderen Annahmen bleiben unverändert. Die Berechnung wurde unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen vorgenommen.

Die Zinssatzsensitivität des Konzerns hat sich gegenüber dem Vorjahr verringert, hauptsächlich aufgrund der Verminderung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sowie der Verminderung des Anteils von variabel verzinslichen Verbindlichkeiten von 50 Prozent auf 39 Prozent.

Die im Eigenkapital erfassten Wertschwankungen der derivativen Instrumente sind im Verhältnis zum gesamten Eigenkapital nicht materiell.

Währungsrisiken

Der Konzern ist weltweit 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 und ebenfalls 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 fünf Prozent als sinnvolle Schwankung angenommen.

Eine Veränderung von fünf Prozent des CHF, USD oder EUR gegenüber den entsprechenden Währungen, in welchen der Konzern tätig ist, hätte unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen im laufenden wie auch im Vorjahr 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.

Rohstoffrisiko

Rohstoffrisiken ergeben sich insbesondere im Hinblick auf Preisänderungen in den Strom-, Erdgas-, Petrolkoks-, Kohle-, Erdölprodukte- und Seefrachtmärkten. Der Konzern setzt derivative Instrumente ein, um einige dieser Risiken abzusichern. Im Allgemeinen beschränken sich derivative Instrumente in diesem Zusammenhang auf Swaps und Standardoptionen.

Kreditrisiken

Kreditrisiken ergeben sich für den Konzern unter anderem aus der Möglichkeit, dass Kunden nicht mehr fähig sind, ihren eingegangenen Verpflichtungen nachzukommen. Um diesem Risiko in genügendem Ausmass Rechnung zu tragen, wird die Kreditwürdigkeit der verschiedenen Kunden und Gegenparteien regelmässig überprüft.

Kreditrisiken 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.

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 aufrechtzuerhalten.

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 der Kennzahl Nettofinanzschulden im Verhältnis zum betrieblichen EBITDA bereinigt. Diese wird als finanzieller Risikoindikator verwendet und steht für die Anzahl Jahre, die für die Rückzahlung der Schulden benötigt würde.

Mio. CHF	2016	2015
Nettofinanzschulden	14 724	17 266
Betrieblicher EBITDA bereinigt	5 825	5 751
NETTOFINANZSCHULDEN/BETRIEBLICHER EBITDA BEREINIGT	2,5	3,0

Bestimmung des Fair Values

Die Fair Values von börsengehandelten Finanzinstrumenten basieren grundsätzlich auf Marktpreisen am Ende der Berichtsperiode.

Zur Ermittlung der Fair Values von nicht börsengehandelten Finanzinstrumenten gelangen verschiedene Bewertungsmethoden zur Anwendung, wie zum Beispiel die Discounted-Cash-Flow-Methode und Modelle zur Preisfestsetzung von Finanzoptionen. Die Bewertungsmethoden basieren grundsätzlich auf beobachtbaren Marktinformationen am Ende der Berichtsperiode.

Es wird angenommen, dass die fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr in etwa den Fair Values entsprechen.

Fair Values per 31. Dezember 2016

Mio. CHF	IAS 39 Kategorie	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)				Fair Value als Vergleich
		Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	Total	
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte						
Flüssige Mittel	Finanzanlagen	4 923			4 923	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	2 826			2 826	
Sonstige Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	559			559	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			60	60	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			8	8	
Langfristige finanzielle Vermögenswerte						
Langfristige Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	638			638	636 ¹
Beteiligungen an Dritten	Finanzinvestitionen zu historischen Kosten	92			92	
Beteiligungen an Dritten	Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte		5	70	75	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			6	6	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			1	1	
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 048			3 048	
Kurzfristige Verbindlichkeiten	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	4 946			4 946	
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			9	9	
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			21	21	
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten						
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	14 666			14 666	15 386 ²
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			79	79	

¹ Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus CHF 6 Millionen Level 1 und CHF 630 Millionen Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

² Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 13 049 Millionen Level 1 und CHF 2 337 Millionen Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

Fair Values per 31. Dezember 2015

Mio. CHF	IAS 39 Kategorie	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)				Fair Value als Vergleich
		Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	Total	
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte						
Flüssige Mittel	Finanzanlagen	4 393			4 393	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 408			3 408	
Sonstige Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	209			209	
Andere kurzfristige Vermögenswerte	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte		1		1	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			10	10	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			71	71	
Langfristige finanzielle Vermögenswerte						
Langfristige Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	512			512	503 ¹
Beteiligungen an Dritten	Finanzinvestitionen zu historischen Kosten	90			90	
Beteiligungen an Dritten	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte		3	114	117	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			42	42	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			9	9	
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 693			3 693	
Kurzfristige Verbindlichkeiten	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	6 823			6 823	
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			17	17	
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			26	26	
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten						
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	14 859			14 859	15 539 ²
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			66	66	

¹ Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus CHF 46 Millionen Level 1 und CHF 457 Millionen Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

² Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 13 032 Millionen Level 1 und CHF 2 507 Millionen 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; und
- Level 3 Fair-Value-Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, bei welchen die Eingabeparameter nicht am Markt beobachtbar sind. 2016 und 2015 wurden keine finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten im Level 3 ausgewiesen.

Sowohl im Jahr 2016 wie auch 2015 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchie-Levels.

4. Veränderungen im Konsolidierungskreis

4.1 Desinvestitionen während der aktuellen Berichtsperiode

Südkorea

Der Konzern unterzeichnete einen Vertrag mit einem Konsortium von Private-Equity-Fonds Glenwood und Baring Asia für die Desinvestition der Lafarge Halla Cement in Südkorea. Diese Transaktion wurde am 29. April 2016 für einen Verkaufspreis von CHF 522 Millionen abgeschlossen. Es resultierte kein Gewinn oder Verlust vor Steuern aus dem Verkauf.

Marokko und afrikanische Länder südlich der Sahara

Mit dem Ziel das Joint Venture zu vergrössern, wurde am 17. März 2016 ein Vertrag betreffend dem Zusammenschluss von Lafarge Ciments und Holcim (Maroc) S.A. mit SNI, dem langjährigen Partner in Marokko, unterzeichnet. Diese Transaktion trat am 4. Juli 2016 in Kraft, nachdem die Aktionäre dem Unternehmenszusammenschluss zugestimmt haben. Nach dem Aktienaustausch wurde die neu zusammengeschlossene Unternehmung in LafargeHolcim Maroc umbenannt. Aufgrund dessen hat der Konzern die Holcim (Maroc) S.A. dekonsolidiert und einen Gewinn vor Steuern von CHF 236 Millionen verbucht. Für einen Verkaufspreis von CHF 498 Millionen, wovon CHF 233 Millionen in flüssigen Mitteln erhalten wurden.

Im Zusammenhang mit der oben aufgeführten Transaktion, hat der Konzern ausserdem vereinbart, die Partnerschaft mit SNI mit Hilfe der Bildung eines Joint Ventures, namentlich LafargeHolcim Maroc Afrique, für die französischsprachigen Länder südlich der Sahara zu stärken. Vier afrikanische Unternehmen wurden während des zweiten Halbjahres 2016 an das Joint Venture verkauft:

- Am 4. Juli 2016 veräusserte der Konzern die Gesellschaft LafargeHolcim Côte d'Ivoire, früher Société de Ciments et Matériaux (SOCIMAT), in der Elfenbeinküste für einen Verkaufspreis von CHF 73 Millionen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 9 Millionen;
- Am 10. Oktober 2016 veräusserte der Konzern die Gesellschaft Cimenteries du Cameroun für einen Verkaufspreis von CHF 54 Millionen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 15 Millionen;
- Am 10. Oktober 2016 veräusserte der Konzern das Joint Venture Groupement SCB Lafarge in Benin für einen Verkaufspreis von CHF 60 Millionen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 26 Millionen; und
- Am 20. Dezember 2016 veräusserte der Konzern die Gesellschaft LafargeHolcim Guinée, früher Ciment de Guinée S.A., für einen Verkaufspreis von CHF 5 Millionen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 2 Millionen.

Sri Lanka

Am 25. Juli 2016 unterzeichnete der Konzern einen Vertrag mit Siam City Cement Public Company Limited über die Desinvestition der gesamten Anteile von Holcim (Lanka) Ltd. Die Transaktion wurde für einen Verkaufspreis von CHF 365 Millionen am 10. August 2016 abgeschlossen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 225 Millionen.

Saudi-Arabien

Der Konzern unterzeichnete einen Vertrag mit El-Khayyat Group über die Desinvestitionen der 25 Prozent Anteile am Joint Venture Al Safwa Cement Company in Saudi-Arabien. Die Transaktion wurde für einen Verkaufspreis von CHF 123 Millionen am 17. August 2016 abgeschlossen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 9 Millionen.

Indien

Am 4. Oktober 2016 veräusserte der Konzern die Lafarge India Pvt. Limited für einen Verkaufspreis von CHF 1 168 Millionen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 35 Millionen.

Türkei

Am 29. November 2016 veräusserte der Konzern 50 Prozent der Beteiligungen am Joint Venture Dalsan Alci Sanayi Ve Ticaret AS für einen totalen Nettoverkaufsertrag von CHF 36 Millionen. Daraus resultierte kein Gewinn oder Verlust vor Steuern.

China

Der Konzern hat seine Aktivitäten in China optimiert, wobei ein Gewinn vor Steuern von CHF 192 Millionen resultierte. Die Transaktionen wurden gleichzeitig und unter gegenseitiger Erwägung eingegangen und beinhalteten folgendes:

- Die Veräusserung von 73,5 Prozent der börsenkotierten Aktien der Sichuan Shuangma Cement Co. Ltd., gehalten vom LafargeHolcim Konzern, für eine gesamte Gegenleistung von CHF 658 Millionen, was in einem Gewinn von CHF 370 Millionen resultierte. Zum selben Zeitpunkt sind die Parteien eine Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung eingegangen, wodurch LafargeHolcim weiterhin die Kontrolle über die Zementaktiven von Shuangma behält. Die Verbindlichkeit für die Verkaufsoption beträgt per 31. Dezember 2016 CHF 389 Millionen und wird in der Bilanz in den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung ausgewiesen. Aus der gesamten Gegenleistung wurden CHF 200 Millionen im vierten Quartal 2016 in bar erhalten, CHF 352 Millionen wurden auf einem Treuhandkonto erhalten und werden in den Forderungen ausgewiesen, der verbleibende Betrag von CHF 105 Millionen ist fällig in 2018 wurde als langfristige Finanzforderung verbucht. Da der Konzern die zugrundeliegenden Zementaktiven nicht veräussert hat, werden die erhaltenen Flüssigen Mittel bis zum Wert der Verbindlichkeit für die Verkaufsoption, im Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Dementsprechend werden CHF 200 Millionen in der Zeile Nettoveränderung Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung reflektiert; und
- Die Veräusserung der nicht-kotierten Zementaktiven in China an die assoziierte Gesellschaft Huaxin Cement Co. Ltd. für einen Verkaufspreis von CHF 202 Millionen. Diese Vermögenswerte und die damit verbundenen Verbindlichkeiten wurden im vierten Quartal 2016 als zum Verkauf gehaltene Aktiven klassifiziert, woraus ein Verlust von CHF 178 Millionen resultierte. Die Transaktion wird im ersten Quartal 2017 abgeschlossen.

4.2 Abschluss der Fusion zwischen Holcim und Lafarge

Die Fusion zwischen Holcim und Lafarge, öffentlich angekündigt am 7. April 2014, wurde wirksam am 10. Juli 2015 nach dem Abschluss des öffentlichen Umtauschangebotes von Holcim Ltd für alle ausstehenden Aktien der Lafarge S.A.

Am 9. Juli 2016 wurde die Purchase Price Allocation (PPA) und somit die Zuweisung der Fair Values auf die erworbenen Aktiven und Verbindlichkeiten abgeschlossen. Die wesentlichsten Änderungen in der Purchase Price Allocation in 2016 betreffen Sachanlagen,

immaterielles Anlagevermögen sowie Eventualverbindlichkeiten und resultierten in einer Zunahme des Goodwills von CHF 522 Millionen. Da der Effekt auf Abschreibungen und übrigen Ertrag nicht wesentlich ist, wurden die Vergleichszahlen 2015 nicht angepasst. Die endgültigen Fair Values aus den erworbenen Nettoaktiven sind wie folgt:

Mio. CHF	Fair Values publiziert in Q4 2015	PPA Bereinigung in 2016	Endgültige Fair Values
Flüssige Mittel	1 704		1 704
Forderungen	2 544	(8)	2 536
Vorräte	1 706	(33)	1 673
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	571		571
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	4 874		4 874
TOTAL UMLAUFVERMÖGEN	11 399	(41)	11 358
Langfristige Finanzanlagen	657	(21)	636
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	1 644	(5)	1 639
Sachanlagen	20 177	(216)	19 961
Immaterielles Anlagevermögen	1 030	(123)	907
Latente Steueraktiven	99	2	101
Sonstiges Anlagevermögen	56		56
TOTAL ANLAGEVERMÖGEN	23 663	(363)	23 300
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 074	(10)	2 064
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	2 272		2 272
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern	81		81
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	1 646	9	1 655
Kurzfristige Rückstellungen	106		106
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	367		367
TOTAL KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL	6 546	(1)	6 545
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	13 320		13 320
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	1 194		1 194
Latente Steuerverbindlichkeiten	2 732	(85)	2 647
Langfristige Rückstellungen	992	271	1 263
TOTAL LANGFRISTIGES FREMDKAPITAL	18 237	186	18 423
FAIR VALUE DER ERWORBENEN NETTOAKTIVEN	10 279	(589)	9 690
Nicht beherrschende Anteile	2 407	(67)	2 340
FAIR VALUE DER ANTEILE ERWORBENER NETTOAKTIVEN DER AKTIONÄRE LAFARGEHOLCIM LTD	7 872	(522)	7 350
GEGENLEISTUNG FÜR DIE AKQUISITION	19 483		19 483
Fair Value der Anteile erworbener Nettoaktiven der Aktionäre LafargeHolcim Ltd	7 872	(522)	7 350
GOODWILL	11 611	522	12 133

4.3 Desinvestitionen und Unternehmenszusammenschlüsse während der vergangenen Berichtsperiode

Desinvestitionen

Am 5. Januar 2015 veräusserte LafargeHolcim Holcim (Česko) a.s. in Tschechien, die Gador Zementfabrik und das Yeles Mahlwerk in Spanien für CHF 243 Millionen an Cemex. Daraus resultierte ein Gewinn aus Veräusserung vor Steuern von CHF 61 Millionen.

Am 30. März 2015 veräusserte LafargeHolcim die gesamte verbleibende Beteiligung von 27,5 Prozent an der Siam City Cement Public Company Limited in Thailand im Rahmen einer Privatplatzierung am Kapitalmarkt für einen Verkaufspreis von CHF 661 Millionen. Daraus resultierte ein Gewinn aus Veräusserung vor Steuern von CHF 371 Millionen.

Am 1. Juli 2015 veräusserte LafargeHolcim das gesamte Kalkgeschäft in Neuseeland. Daraus resultierte ein Gewinn aus Veräusserung vor Steuern in der Höhe von CHF 68 Millionen.

LafargeHolcim veräusserte ebenfalls eine Reihe von Gesellschaften als Folge des Zusammenschlusses von Lafarge und Holcim, um das globale Portfolio neu auszurichten und aufgrund von regulatorischen Verpflichtungen. Am 31. Juli 2015 veräusserte LafargeHolcim Aktiven an CRH, welche im Wesentlichen Aktivitäten in Europa, Nordamerika und Brasilien umfassen, gefolgt von veräusserten Aktiven in den Philippinen am 15. September 2015. Daraus resultierte ein Gewinn aus Veräusserung vor Steuern von CHF 63 Millionen.

Im Dezember 2015 wurde der Eigenkapitalanteil diverser Tochtergesellschaften in den Philippinen aufgrund einer Aktienkapitalzeichnung durch einen anderen Aktionär verwässert, was zum Verlust der Kontrolle über diese Tochtergesellschaften führte. Die Beteiligung an diesen Gesellschaften wurde als Beteiligung an assoziierten Gesellschaften umklassiert und zum Fair Value erfasst. Insgesamt entstand aus dieser Transaktion ein Gewinn vor Steuern von CHF 97 Millionen.

Akquisition

Am 5. Januar 2015 erwarb LafargeHolcim verschiedene im Westen Deutschlands und in den Niederlanden tätige Gesellschaften von Cemex. Die Transaktion resultierte in einem Verkaufspreis in bar von CHF 210 Millionen.

5. Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse

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

		Erfolgsrechnung Durchschnittskurse in CHF			Bilanz Schlusskurse in CHF	
		2016	2015 (12 Monate)	2015 (von 10. Juli bis 31. Dezember) ¹	31.12.2016	31.12.2015
1 Euro	EUR	1,09	1,07	1,08	1,07	1,08
1 US Dollar	USD	0,98	0,96	0,98	1,02	0,99
1 Britisches Pfund	GBP	1,33	1,47	1,50	1,26	1,47
1 Australischer Dollar	AUD	0,73	0,72	0,71	0,74	0,72
100 Brasilianische Real	BRL	28,44	29,31	26,60	31,39	24,99
1 Kanadischer Dollar	CAD	0,74	0,75	0,74	0,76	0,71
1 Chinesischer Renminbi	CNY	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
100 Algerische Dinar	DZD	0,90	0,96	0,93	0,92	0,92
1 Ägyptisches Pfund	EGP	0,10	0,12	0,12	0,06	0,13
1 000 Indonesische Rupiah	IDR	0,07	0,07	0,07	0,08	0,07
100 Indische Rupie	INR	1,47	1,50	1,49	1,50	1,50
100 Mexikanische Peso	MXN	5,28	6,07	5,89	4,93	5,69
100 Nigerianische Naira	NGN	0,40	0,49	0,49	0,32	0,50
100 Philippinische Peso	PHP	2,07	2,11	2,10	2,06	2,10

¹ Resultierend aus der Fusion mit Lafarge wurden einige Transaktionen ab dem 10. Juli 2015 konsolidiert. Für diese Transaktionen wurden die Durchschnittskurse für die Periode vom 10. Juli bis 31. Dezember 2015 verwendet.

Die Abwertung des nigerianischen Naira im Juni 2016 und des ägyptischen Pfundes im November 2016 als auch die Abschwächung des britischen Pfundes führten zu Währungsumrechnungseffekten von CHF 807 Millionen, CHF 511 Millionen und CHF 817 Millionen, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung gezeigt werden. Diese Auswirkungen wurden teilweise durch die Erstarkung des US Dollars und des kanadischen Dollars kompensiert.

6. Information nach Berichtssegmenten

	Asien, Ozeanien		Europa	
	2016	2015	2016	2015
Kapazität und Absatz (ungeprüft)				
Jahresproduktionskapazität Zement (Mio. t)	150,5	161,7	76,4	77,8
Zementabsatz (Mio. t)	113,7	96,8	41,6	33,6
Zuschlagstoffabsatz (Mio. t)	32,2	29,4	124,2	103,6
Transportbetonabsatz (Mio. m ³)	15,4	13,2	18,4	16,5
Erfolgsrechnung (Mio. CHF)				
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	8 100	7 589	6 575	5 982
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	125	42	448	271
TOTAL NETTOVERKAUFSETRAG	8 226	7 631	7 023	6 252
BETRIEBLICHER EBITDA	1 444	1 277	1 217	922
Betriebliche EBITDA-Marge in %	17,6	16,7	17,3	14,7
BETRIEBSGEWINN (-VERLUST)	851	296	632	(396)
Betriebsgewinn (-verlust)-Marge in %	10,4	3,9	9,0	(6,3)
Bilanz (Mio. CHF)				
Investiertes Kapital	12 230	14 535	14 480	15 401
Total Aktiven	16 901	19 685	17 547	18 165
Total Fremdkapital	6 587	7 260	8 676	9 474
Geldflussrechnung (Mio. CHF)				
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	1 054	932	966	453
Investitionen in Sachanlagen	364	558	270	369
Bezahlte Steuern	277	247	131	338
Personal (ungeprüft)				
Personalbestand	31 274	36 199	21 829	23 843
Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung				
BETRIEBLICHER EBITDA	1 444	1 277	1 217	922
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	(593)	(982)	(585)	(1 318)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Sachanlagen	(4)	(477)	(5)	(490)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Goodwill	(40)	(1)		(311)
wovon Wertminderungen in Bezug auf immaterielles Anlagevermögen				(27)
BETRIEBSGEWINN (-VERLUST)	851	296	632	(396)
Übriger Ertrag				
Übriger Aufwand				
Gewinnanteile von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures				
Finanzertrag				
Finanzaufwand				
KONZERNGEWINN (-VERLUST) VOR STEUERN				

¹ Die Beträge von CHF -904 Millionen und CHF -971 Millionen enthielten mit der Fusion zusammenhängende Rückstellungen für Restrukturierungen von CHF 250 Millionen in 2015.

² Der Betrag von CHF 5 666 Millionen (2015: CHF 6 354 Millionen) besteht aus Fremdkapitalaufnahmen von Dritten durch Corporate im Betrag von CHF 19 176 Millionen (2015: CHF 20 345 Millionen) und Eliminationen für den Transfer von liquiden Mitteln an die Regionen von CHF 13 510 Millionen (2015: CHF 13 991 Millionen).

Lateinamerika		Nahe Osten, Afrika		Nordamerika		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
41,9	39,5	55,3	62,6	29,2	32,3			353,3	374,0
24,1	26,0	40,3	24,9	19,5	16,7	(6,0)	(5,0)	233,2	193,1
6,0	6,5	12,2	6,4	108,2	85,6			282,7	231,5
6,5	6,8	6,0	2,9	8,7	8,1			55,0	47,6
2 773	2 983	3 871	2 325	5 584	4 704			26 904	23 584
	69	29	103			(602)	(485)		
2 773	3 053	3 900	2 428	5 584	4 704	(602)	(485)	26 904	23 584
835	866	1 127	581	1 294	940	(674)	(904) ¹	5 242	3 682
30,1	28,4	28,9	23,9	23,2	20,0			19,5	15,6
619	(203)	764	123	759	412	(788)	(971) ¹	2 837	(739)
22,3	(6,6)	19,6	5,1	13,6	8,8			10,5	(3,1)
3 707	3 869	8 214	10 326	12 462	12 071	(160)	(469)	50 933	55 733
5 159	5 096	10 554	12 512	16 894	15 364	2 562	2 475	69 617	73 298
3 076	3 497	3 570	4 632	7 295	6 359	5 666 ²	6 354	34 870	37 577
358	306	837	517	718	699	(638)	(441)	3 295	2 465
99	269	375	327	518	453	10	13	1 635	1 988
196	200	146	96	110	58			860	940
10 536	11 707	13 191	16 123	12 257	11 265	1 816	1 819	90 903	100 956
835	866	1 127	581	1 294	940	(674)	(904) ¹	5 242	3 682
(216)	(1 069)	(363)	(457)	(534)	(528)	(114)	(67)	(2 405)	(4 421)
	(439)	(7)	(1)	(9)	(149)			(25)	(1 556)
	(421)		(228)					(40)	(962)
	(13)	(1)						(1)	(40)
619	(203)	764	123	759	412	(788)	(971) ¹	2 837	(739)
								824	1 219
								(68)	(415)
								205	157
								187	154
								(1 104)	(1 060)
								2 882	(684)

7. Information nach Produktlinien

Mio. CHF	Zement ¹		Zuschlagstoffe	
	2016	2015	2016	2015
Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung				
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	16 747	14 460	2 756	2 226
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	1 206	1 098	1 177	1 039
TOTAL NETTOVERKAUFSETRAG	17 952	15 558	3 933	3 265
- davon Asien, Ozeanien	6 488	6 039	527	490
- davon Europa	3 161	2 609	1 822	1 600
- davon Lateinamerika	2 376	2 618	44	49
- davon Naher Osten, Afrika	3 426	2 190	118	67
- davon Nordamerika	2 747	2 225	1 422	1 060
- davon Corporate/Eliminationen	(246)	(123)		
BETRIEBLICHER EBITDA	4 320	3 132	628	449
- davon Asien, Ozeanien	1 312	1 104	92	127
- davon Europa	749	566	315	239
- davon Lateinamerika	808	841	(5)	(1)
- davon Naher Osten, Afrika	1 063	571	21	8
- davon Nordamerika	873	642	311	192
- davon Corporate	(486)	(593)	(104)	(116)
Betriebliche EBITDA-Marge in %	24,1	20,1	16,0	13,8
Investitionen in Sachanlagen	1 414	1 695	146	200
Personal (ungeprüft)				
Personalbestand	56 133	64 506	11 816	11 282

¹ Zement, Klinker und andere hydraulische Bindemittel.

	Weitere Baustoffe und Serviceleistungen		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	7 402	6 898			26 904	23 584
	473	736	(2 855)	(2 873)		
	7 875	7 634	(2 855)	(2 873)	26 904	23 584
	1 611	1 437	(400)	(334)	8 226	7 631
	3 047	2 944	(1 008)	(901)	7 023	6 252
	554	595	(201)	(209)	2 773	3 053
	550	261	(194)	(89)	3 900	2 428
	2 033	2 016	(618)	(597)	5 584	4 704
	79	381	(435)	(743)	(602)	(485)
	294	100			5 242	3 682
	40	47			1 444	1 277
	153	117			1 217	922
	32	26			835	866
	43	2			1 127	581
	110	105			1 294	940
	(84)	(196)			(674)	(904)
	3,7	1,3			19,5	15,6
	81	79	(5)	15	1 635	1 988
	21 257	23 472	1 697	1 696	90 903	100 956

8. Information nach Ländern

Mio. CHF	Nettoverkaufsertrag Drittkunden		Langfristige Vermögenswerte	
	2016	2015	2016	2015
Schweiz	620	750	1 064	1 135
USA	3 732	3 024	8 846	8 668
Indien	3 234	3 307	4 566	5 201
Kanada	1 874	1 681	4 574	4 150
Grossbritannien	1 856	2 041	2 055	2 504
Frankreich	1 620	1 101	3 944	4 179
Australien	1 133	1 089	1 421	1 416
Algerien	793	336	3 424	3 268
Nigeria	609	357	2 183	3 107
Übrige Länder	11 433	9 899	17 240	21 024
TOTAL KONZERN	26 904	23 584	49 316	54 653

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

9. Übersicht der Abschreibungen und Wertminderungen

Mio. CHF	2016	2015
Produktionsanlagen	(2 267)	(3 933)
Distributions- und Verkaufsanlagen	(32)	(354)
Verwaltungsanlagen	(106)	(134)
TOTAL BETRIEBLICHE ABSCHREIBUNGEN UND WERTMINDERUNGEN (A)	(2 405)	(4 421)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Sachanlagen	(25)	(1 556)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Goodwill	(40)	(962)
wovon Wertminderungen in Bezug auf immaterielles Anlagevermögen	(1)	(40)
Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen	0	(64)
Wertminderungen auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	(5)	(75)
Ordentliche Abschreibungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(8)	(13)
Unübliche Abschreibungen	(4)	(1)
TOTAL ABSCHREIBUNGEN UND WERTMINDERUNGEN AUF NICHT BETRIEBLICHEN AKTIVEN (B)	(17)	(153)
TOTAL ABSCHREIBUNGEN UND WERTMINDERUNGEN (A + B)	(2 422)	(4 574)
Davon Abschreibungen auf Sachanlagen (Erläuterung 23)	(2 161)	(1 752)

10. Übriger Ertrag

Mio. CHF	2016	2015
Dividendenertrag	6	3
Nettogewinn vor Steuern aus Veräusserungen	756	706
Bewertungsgewinn von zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteilen	0	511
Übrige	63	0
TOTAL	824	1 219

In 2016 enthält die Position „Nettogewinn vor Steuern aus Veräusserungen“ hauptsächlich:

- ein Gewinn aus der Veräusserung von Holcim (Maroc) S. A. von CHF 236 Millionen;
- ein Gewinn aus der Veräusserung von Holcim (Lanka) Ltd von CHF 225 Millionen;
- ein Gewinn aus den eingegangenen Transaktionen in China von CHF 192 Millionen;
- und
- Gewinne aus der Veräusserung von Anlagevermögen von CHF 46 Millionen.

Weitere Informationen sind in der Erläuterung 4 offengelegt.

In 2015 enthielt die Position „Nettogewinn vor Steuern aus Veräusserungen“ hauptsächlich:

- einen Gewinn aus der Veräusserung von LafargeHolcims gesamten verbleibenden Anteilen an Siam City Cement Public Company Limited von CHF 371 Millionen;
- einen Gewinn aus der Änderung der Beteiligungsverhältnisse verschiedener Gesellschaften in den Philippinen in der Höhe von CHF 97 Millionen;
- einen Gewinn aus der Veräusserung von LafargeHolcims gesamtem Kalkgeschäft in Neuseeland von CHF 68 Millionen;
- einen Gewinn aus der Veräusserung von Geschäftsbetrieben und Aktiven an CRH in Europa, Nordamerika und Brasilien in der Höhe von CHF 63 Millionen;
- einen Gewinn aus dem Verkauf von Holcim (Česko) a.s. in Tschechien und LafargeHolcims Gador Zementwerk und Yeles Mahlwerk in Spanien an Cemex von CHF 61 Millionen; und
- Gewinne aus der Veräusserung von Sachanlagen von CHF 42 Millionen.

In 2015 enthielt die Position „Bewertungsgewinn von zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteilen“:

- den Bewertungsgewinn von den zuvor durch Holcim gehaltenen Eigenkapitalanteilen von Lafarge Cement Egypt S.A.E. von CHF 357 Millionen und Unicem von CHF 181 Millionen; und
- im Zusammenhang mit diesen sukzessiven Unternehmenszusammenschlüssen, die Umgliederung eines Fremdwährungsverlusts von Lafarge Cement Egypt S.A.E. von CHF 33 Millionen und eines Fremdwährungsgewinns von Unicem von CHF 6 Millionen.

11. Übriger Aufwand

Mio. CHF	2016	2015
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(17)	(89)
Übrige	(51)	(326)
TOTAL	(68)	(415)

In 2015 enthielt die Position „Übrige“ hauptsächlich:

- mehrere Rückstellungen in der Höhe von CHF 202 Millionen; und
- eine Umgliederung von Fremdwährungsverlusten in der Höhe von CHF 81 Millionen betreffend Änderungen in der Holdingstruktur in Thailand. Diese Umgliederung wurde teilweise ausgeglichen mit einem Gewinn von CHF 44 Millionen, welcher aufgrund der Umgliederung des Fair Values einer Absicherung der Nettoinvestition erfasst werden konnte.

12. Finanzertrag

Mio. CHF	2016	2015
Zinsertrag aus Flüssigen Mitteln	132	126
Übriger Finanzertrag	55	28
TOTAL	187	154

Die Position „Übriger Finanzertrag“ umfasst vorwiegend Erträge aus Darlehen und Forderungen.

13. Finanzaufwand

Mio. CHF	2016	2015
Zinsaufwand	(896)	(751)
Marktwertveränderungen auf Finanzinstrumenten	2	(2)
Aufzinsung von Rückstellungen	(32)	(21)
Nettozinsaufwand der Personalvorsorgeeinrichtungen	(56)	(47)
Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen	0	(64)
Übriger Finanzaufwand	(87)	(112)
Kursverlust netto	(68)	(147)
Aktivierter Finanzaufwand	34	84
TOTAL	(1 104)	(1 060)

Die Positionen „Zinsaufwand“ und „Übriger Finanzaufwand“ umfassen vorwiegend Aufwendungen für Finanzverbindlichkeiten bemessen zu fortgeführten Anschaffungskosten.

Die Position „Zinsaufwand“ beinhaltet Amortisationen von Anleihen und Privatplatzierungen von CHF 393 Millionen (2015: CHF 159 Millionen). Es beinhaltet ebenfalls die Rückzahlung einer Vorfälligkeitsprämie einer Anleihe in der Höhe von CHF 90 Millionen.

Die Position „Aktivierter Finanzaufwand“ umfasst Zinskosten, die bei grossen Projekten in der Berichtsperiode aktiviert wurden.

14. Forschung und Entwicklung

Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Produkte und Dienstleistungen werden mit dem Ziel durchgeführt, für Kunden einen Mehrwert zu generieren. Zusätzlich ermöglichen Prozessinnovationen die Verbesserung des Umweltschutzes und die Optimierung der Produktionsabläufe. Kosten für Forschung und Entwicklung von CHF 141 Millionen (2015: CHF 105 Millionen) wurden direkt der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet.

15. Gewinn pro Aktie

	2016	2015
GEWINN (VERLUST) PRO AKTIE IN CHF	2,96	(3,11)
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2,89	(3,32)
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0,07	0,21
Konzern(verlust) -gewinn – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd – gemäss Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)	1 791	(1 469)
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1 749	(1 569)
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	43	100
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	605 680 320	472 584 899
VERWÄSSERTER GEWINN (VERLUST) PRO AKTIE IN CHF	2,96	(3,11)
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2,89	(3,32)
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0,07	0,21
Konzerngewinn (-verlust) zur Berechnung des verwässerten Gewinns (Verlusts) pro Aktie (in Mio. CHF)	1 791	(1 469)
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1 749	(1 569)
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	43	100
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	605 680 320	472 584 899
Anpassung für die erwartete Ausübung von Aktienoptionen und Performance-Aktien	358 140	0
Gewichtete Anzahl Aktien zur Berechnung des verwässerten (Verlusts) Gewinns pro Aktie	606 038 460	472 584 899

Gemäss Beschluss der Generalversammlung vom 12. Mai 2016 wurde für das Geschäftsjahr 2015 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1,50 pro Namenaktie ausgerichtet, womit sich die Ausschüttung gesamthaft auf CHF 909 Millionen beläuft.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 3. Mai 2017 wird für das Geschäftsjahr 2016 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 2,00 pro Namenaktie vorgeschlagen, womit sich die Barausschüttung auf maximal CHF 1 214 Millionen beläuft. In dieser Konzernrechnung wird diese Barausschüttung nicht berücksichtigt, da der Beschluss im Geschäftsjahr 2017 gefasst wird.

Im Jahr 2015 wurden 205 614 Aktienoptionen von der Berechnung des verwässerten (Verlustes) Gewinnes pro Aktie ausgenommen. Da diese „antidilutiv“ gewesen wären.

16. Flüssige Mittel

Mio. CHF	2016	2015
Kassenbestände und Bankguthaben	3 175	3 195
Kurzfristige Festgeldanlagen	1 747	1 198
TOTAL	4 923	4 393
Kontokorrentkredite	(263)	(622)
Zum Verkauf gehaltene flüssige Mittel	135	0
FLÜSSIGE MITTEL ZUM ZWECK DER KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNG	4 795	3 771

Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände und Bankguthaben sowie Call-Gelder und sonstige kurzfristige Geldanlagen.

Die Kontokorrentkredite sind in der Position „Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung“ enthalten.

17. Forderungen

Mio. CHF	2016	2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	109	93
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten	2 717	3 315
Sonstige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	171	73
Sonstige Forderungen gegenüber Dritten	726	741
Forderungen auf einem Treuhandkonto im Zusammenhang mit der Transaktion in China (Erläuterung 4)	352	0
TOTAL	4 074	4 222
Davon verpfändet /eingeschränkt verfügbar	42	16

Überfällige Forderungen

Mio. CHF	2016
Nicht überfällig	3 044
1 bis 89 Tage überfällig	767
90 bis 180 Tage überfällig	124
Über 180 Tage überfällig	329
Wertberichtigungen auf Forderungen	(190)
TOTAL	4 074

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Zusammenhang mit mehrjährigen Vertriebsvereinbarungen betragen CHF 257 Millionen per 31. Dezember 2016 (2015: CHF 368 Millionen). Die aus den Vertriebsvereinbarungen generierten Mittel, welche als Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung verbucht wurden, betragen per 31. Dezember 2016 CHF 185 Millionen (2015: CHF 288 Millionen). Die Vertriebsvereinbarungen sind gewährleistet durch nachrangige Bankguthaben in der Höhe von CHF 72 Millionen per 31. Dezember 2016 (2015: CHF 80 Millionen).

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.

Wertberichtigungen auf Debitoren

Mio. CHF	2016	2015
1. JANUAR	(206)	(182)
Veräusserung von Konzerngesellschaften	11	17
Gebildete Wertberichtigungen	(54)	(79)
Verwendete Wertberichtigungen	42	15
Aufgelöste Wertberichtigungen	14	6
Veränderung Währungsumrechnung	3	17
31. DEZEMBER	(190)	(206)

18. Vorräte

Mio. CHF	2016	2015
Rohmaterial und Zusatzmittel	429	674
Halb- und Fertigfabrikate	1 332	1 291
Brennstoffe	235	218
Betriebs-, Instandhaltungs- und Verpackungsmaterial	649	877
TOTAL	2 645	3 060

Im Geschäftsjahr 2016 hat der Konzern Wertberichtigungen auf Vorräten in Höhe von CHF 4 Millionen (2015: CHF 23 Millionen) auf den netto realisierbaren Wert vorgenommen, welche sich insbesondere auf Rohmaterialien und Halbfabrikate bezogen.

19. Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen

Mio. CHF	2016	2015
Rechnungsabgrenzungen	255	409
Derivative Aktiven	68	81
Andere kurzfristige Forderungen	423	393
TOTAL	747	884

20. Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven

Die zum Verkauf gehaltenen Aktiven per 31. Dezember 2016 belaufen sich auf CHF 1 335 Millionen und stehen hauptsächlich mit folgenden Transaktionen zusammen.

China

Die Veräußerung der nicht-börsenkotierten Zement Vermögenswerte in China an die assoziierte Gesellschaft des Konzerns Huaxin Cement Co. Ltd. wird im ersten Quartal 2017 für einen Verkaufspreis von CHF 202 Millionen abgeschlossen. Dementsprechend wurden die Aktiven und Verbindlichkeiten im vierten Quartal 2016 als zum Verkauf klassifiziert und werden im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen. Zum gleichen Zeitpunkt wurden die Aktiven um CHF 178 Millionen auf den Fair Value abzüglich der Veräußerungskosten wertberichtigt. Für weitere Informationen siehe Erläuterung 4.

Vietnam

Am 4. August 2016 hat der Konzern publiziert, dass er eine Vereinbarung mit der Siam City Cement Public Company Limited („SCCC“) über die Veräußerung seines Aktienanteils von 65 Prozent an der LafargeHolcim Vietnam für einen Unternehmenswert von CHF 867 Millionen (auf 100 Prozent Basis) unterzeichnet hat. LafargeHolcim Vietnam betreibt ein integriertes Werk und vier Mahlwerke mit einer jährlichen Zementkapazität von 6,3 Millionen Tonnen. Das Unternehmen ist einer der führenden Produzenten für Transportbeton mit sieben Werken im südlichen Vietnam.

Der Abschluss der Transaktion ist abhängig von der Zustimmung der Behörden. Die Aktionäre der SCCC haben der Akquisition bereits im vierten Quartal 2016 zugestimmt. Dementsprechend wurden die Aktiven und Verbindlichkeiten am 31. Dezember 2016 als zum Verkauf klassifiziert und werden im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen.

Chile

Am 7. Oktober 2016 hat der Konzern eine Vereinbarung mit der Inversiones Caburga Limitada, eine Gesellschaft des Hurtado Vicuña Konzerns, über die Veräußerung des 54.3 Prozent Anteils an der Cemento Polpaico in Chile für einen Unternehmenswert von ungefähr CHF 220 Millionen (auf 100 Prozent Basis) unterzeichnet. Die Transaktion wird durch ein öffentliches Kaufangebot der Inversiones Caburga Limitada an alle Aktionäre der Cemento Polpaico durchgeführt. Cemento Polpaico betreibt ein integriertes Werk sowie zwei Mahlwerke mit einer jährlichen Zementkapazität von 2,3 Millionen Tonnen. Das Unternehmen ist mit 25 Werken einer der führenden Produzenten für Transportbeton und auch im Bereich Zuschlagstoffe in Chile aktiv.

Der Beginn des öffentlichen Kaufangebots hängt von der Bestätigung der chilenischen Wettbewerbskommission ab, welche für das erste Halbjahr 2017 erwartet wird. Dementsprechend wurden die Aktiven und Verbindlichkeiten von Cemento Polpaico am 31. Dezember 2016 als zum Verkauf klassifiziert und werden im Berichtsegment Lateinamerika ausgewiesen.

Die zum Verkauf gehaltenen Aktiven per 31. Dezember 2015 beliefen sich auf CHF 772 Millionen und beinhalteten das Zementwerk Sonadih und das Mahlwerk Jojobera; dies wurde mit der Competition Commission of India (CCI) vereinbart, um die bedingte Genehmigung der CCI für den LafargeHolcim Zusammenschluss zu erhalten. Die zum Verkauf gehaltenen Aktiven umfassten Sachanlagen, welche im Zuge der Veräußerung von Lafarge India am 4. Oktober 2016 verkauft wurden.

Die zum Verkauf gehaltenen Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven sind zusammenfassend in der folgenden Tabelle dargestellt.

Mio. CHF	2016	2015
Flüssige Mittel	135	0
Vorräte	123	0
Sonstiges Umlaufvermögen	240	0
Sachanlagen	1 294	772
Goodwill und immaterielles Anlagevermögen	227	0
Sonstiges Anlagevermögen	27	0
ZUM VERKAUF GEHALTENE AKTIVEN	2 046	772
Kurzfristiges Fremdkapital	567	0
Langfristiges Fremdkapital	144	0
VERBINDLICHKEITEN IM ZUSAMMENHANG MIT ZUM VERKAUF GEHALTENEN AKTIVEN	711	0
ZUM VERKAUF GEHALTENE NETTOAKTIVEN	1 335	772

21. Langfristige Finanzanlagen

Mio. CHF	2016	2015
Beteiligungen an Dritten	168	207
Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	295	219
Langfristige Forderungen gegenüber Dritten	237	292
Langfristige Forderungen im Zusammenhang mit der Transaktion in China (Erläuterung 4)	105	0
Derivative Aktiven	6	51
TOTAL	811	770
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar	12	54

Langfristige Forderungen und derivative Aktiven werden hauptsächlich in USD, CNY und AUD gehalten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem und 23 Jahren (2015: einem und 24 Jahren).

22. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures

Mio. CHF	2016	2015
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	1 309	1 433
Beteiligungen an Joint Ventures	1 932	1 739
TOTAL	3 241	3 172

22.1 Beteiligungen an assoziierten Unternehmen**Veränderung der Beteiligungen an assoziierten Unternehmen**

Mio. CHF	2016	2015
1. Januar	1 433	1 387
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	81	49
Erhaltene Dividenden	(16)	(72)
Zusammenschluss mit Lafarge (Erläuterung 4)		
Assoziierte Gesellschaften von Lafarge		258
Neubewertung von zuvor gehaltenen Anteilen		538
Konsolidierung von Unicem und Lafarge Cement Egypt S.A.E.		(680)
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	(5)	
Netto(ab)zugänge	(125)	77
Umklassierungen	(23)	
Wertminderungen	(5)	(67)
Veränderung Währungsumrechnung	(32)	(57)
31. DEZEMBER	1 309	1 433

Beteiligungen an assoziierten Unternehmen

Mio. CHF	30.9.2016	31.12.2015
Huaxin Cement	814	840
Übrige assoziierte Unternehmen	456	593
TOTAL	1 270	1 433

Die ausgewiesenen Beträge für die Beteiligungen an assoziierten Unternehmen beziehen sich auf den Zeitraum bis zum 30. September 2016 und beinhalten nur die ersten neun Monate. Die Offenlegung erfolgt auf diese Weise, da Huaxin Cement (China), ein wesentliches assoziiertes Unternehmen des Konzerns, ein börsenkotiertes Unternehmen in China ist und seine Konzernrechnung für das Jahr 2016 noch nicht publiziert hat.

Die Position „Netto(ab)zugänge“ beinhaltet hauptsächlich die Veräusserung der 25 Prozent Anteile am assoziierten Unternehmen Al Safwa Cement Company in Saudi Arabien. In 2015 bezieht sich der Betrag hauptsächlich auf die Veränderung der Beteiligungsverhältnisse verschiedener Tochtergesellschaften in den Philippinen. Für weitere Informationen siehe Erläuterung 4.

Huaxin Cement (China)

Per 31. Dezember 2016 hält der Konzern 41,8 Prozent (2015: 41,8 Prozent) an den Stimmrechten des assoziierten Unternehmens Huaxin Cement.

Der Fair Value der Beteiligung an Huaxin Cement betrug, basierend auf dem Börsenwert, per 31. Dezember 2016 CHF 624 Millionen (2015: CHF 678 Millionen). Aufgrund einer Nutzwertanalyse übersteigt der Barwert der zukünftig erwarteten Cashflows aus der Beteiligung in Huaxin Cement den Buchwert.

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 2016 und per 31. Dezember 2015. Per 30. September 2016 erhielt LafargeHolcim von Huaxin Cement Dividenden in der Höhe von CHF 5 Millionen (31. Dezember 2015: CHF 16 Millionen).

Huaxin Cement – Bilanz

Mio. CHF	30.9.2016	31.12.2015
Umlaufvermögen	864	787
Anlagevermögen	3 096	3 275
TOTAL AKTIVEN	3 960	4 062
Kurzfristiges Fremdkapital	1 006	1 116
Langfristiges Fremdkapital	1 146	1 086
TOTAL PASSIVEN	2 152	2 201
NETTOAKTIVEN	1 808	1 861
EIGENKAPITAL (OHNE NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE)	1 599	1 643

Huaxin Cement – Gesamtergebnisrechnung

Mio. CHF	Jan-Sep 2016	Jan-Dez 2015
NETTOVERKAUFSETRAG	1 358	2 037
KONZERNGEWINN	46	52
Sonstiges Ergebnis	0	(4)
TOTAL GESAMTERGEBNIS	46	48

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert von Huaxin Cement ist wie folgt:

Huaxin Cement

Mio. CHF	30.9.2016	31.12.2015
Anteil von 41,8% (2015: 41,8%) des Eigenkapitals (ohne nicht beherrschende Anteile)	669	688
Goodwill	144	151
TOTAL	814	840

Der Konzern hat weitere Beteiligungen an assoziierten Unternehmen, die einzeln nicht als wesentlich betrachtet werden. In der nachfolgenden Tabelle werden die aggregierten Finanzinformationen der einzelnen als unwesentlich erachteten und nach der Equity-Methode berücksichtigten assoziierten Unternehmen zusammengefasst:

Aggregierte Finanzinformationen von LafargeHolcims Anteil an übrigen assoziierten Unternehmen

Mio. CHF	30.9.2016	31.12.2015
BUCHWERT DER BETEILIGUNGEN AN ÜBRIGEN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN	456	593
Reingewinn	28	28
Sonstiges Ergebnis	0	0
TOTAL GESAMTERGEBNIS	28	28

Es bestehen keine nicht erfassten Anteile an Verlusten der obenstehenden assoziierten Unternehmen, weder für das laufende Geschäftsjahr, noch kumuliert.

22.2 Beteiligungen an Joint Ventures

Veränderung der Beteiligungen an Joint Ventures

Mio. CHF	2016	2015
1. JANUAR	1 739	588
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	125	108
Erhaltene Dividenden	(161)	(74)
Zusammenschluss mit Lafarge (Erläuterung 4)	0	1 386
Nettozu(ab)gänge	223	(269)
Umklassierungen	23	0
Wertminderungen	0	(8)
Veränderung Währungsumrechnung	(18)	7
31. DEZEMBER	1 932	1 739

Beteiligungen an Joint Ventures

Mio. CHF	30.6.2016	31.12.2015
Lafarge Maroc	1 120	1 131
Übrige Joint Ventures	570	608
TOTAL	1 689	1 739

Das wesentlichste Joint Venture des Konzerns besteht aus dem 50 Prozent Anteil an der Lafarge Maroc, der Muttergesellschaft von LafargeHolcim Maroc und LafargeHolcim Maroc Afrique.

Die Position „Nettozu(ab)gänge“ bezieht sich hauptsächlich auf die Wertzunahme von LafargeHolcim Maroc nach dem Zusammenschluss zwischen Lafarge Ciments und Holcim (Maroc) S.A. am 4. Juli 2016. In 2015 beinhaltet sie hauptsächlich die Veräusserung der Beteiligung an der Siam City Cement Public Company Limited. Für weitere Informationen siehe Erläuterung 4. In 2015 bezieht sich die Position „Zusammenschluss mit Lafarge“ hauptsächlich auf LafargeHolcim Maroc (früher Lafarge Ciments).

Da LafargeHolcim Maroc ein börsenkotiertes Unternehmen in Marokko ist und den Konzernabschluss für das Jahr 2016 noch nicht veröffentlicht hat, sind für das Joint Venture Lafarge Maroc die Werte per 30. Juni 2016 offengelegt.

Lafarge Maroc

Per 31. Dezember 2016 hält der Konzern 50 Prozent (2015: 50 Prozent) an den Stimmrechten des Joint Ventures LafargeHolcim Maroc.

Unten werden die Finanzinformationen in zusammengefasster Form für das wesentliche assoziierte Unternehmen Lafarge Maroc offengelegt, welches nach der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen wird. Die untenstehenden zusammengefassten Finanzinformationen beziehen sich auf IFRS-Werte von Lafarge Maroc per 30. Juni 2016 und per 31. Dezember 2015. Per 30. Juni 2016 wurden Dividenden in der Höhe von CHF 49 Millionen (31. Dezember 2015: CHF 9 Millionen) von der Lafarge Maroc erhalten.

Lafarge Maroc - Bilanz

Mio. CHF	30.6.2016	31.12.2015
Umlaufvermögen	336	254
Anlagevermögen	787	830
TOTAL AKTIVEN	1 123	1 085
Kurzfristiges Fremdkapital	348	233
Langfristiges Fremdkapital	192	193
TOTAL PASSIVEN	540	426
NETTOAKTIVEN	583	658
EIGENKAPITAL (OHNE NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE)	411	466

Lafarge Maroc - Gesamtergebnisrechnung

Mio. CHF	Jan.-Juni 2016	Juli-Dez. 2015
NETTOVERKAUFSETRAG	292	228
BETRIEBLICHER EBITDA	147	125
Abschreibungen	(29)	(18)
BETRIEBSGEWINN	117	107
Übriger Ertrag	8	(4)
Finanzaufwand	(1)	(2)
Ertragssteuern	(43)	(33)
KONZERNGEWINN	81	68
KONZERNGEWINN (OHNE NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE)	60	47
Sonstiges Ergebnis	0	1
TOTAL GESAMTERGEBNIS (OHNE NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE)	60	48

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert von Lafarge Maroc ist wie folgt:

Lafarge Maroc

Mio. CHF	30.6.2016	31.12.2015
Anteil von 50% (2015: 50%) des Eigenkapitals (ohne nicht beherrschende Anteile)	206	233
Goodwill	913	898
TOTAL	1 120	1 131

In der nachfolgenden Tabelle werden die aggregierten Finanzinformationen der einzelnen als unwesentlich erachteten und nach der Equity-Methode berücksichtigten Joint Ventures zusammengefasst:

Aggregierte Finanzinformationen von LafargeHolcims Anteil an Joint Ventures

Mio. CHF	30.6.2016	31.12.2015
BUCHWERT DER BETEILIGUNGEN AN JOINT VENTURES	570	608
Reingewinn	14	85
Sonstiges Ergebnis	0	0
TOTAL GESAMTERGEBNIS	14	85

Es bestehen keine unerfassten Anteile an Verlusten der obenstehenden Joint Ventures, weder für das laufende Geschäftsjahr, noch kumuliert.

23. Sachanlagen

Mio. CHF	Grundstücke	Gebäude Installationen	Maschinen und Ausrüstung	Anlagen im Bau	Total
2016					
Anschaffungswert	7 989	10 567	31 526	3 517	53 598
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 594)	(3 739)	(11 368)	(150)	(16 850)
NETTOBUCHWERT PER 1. JANUAR	6 394	6 828	20 158	3 367	36 747
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	(314)	(73)	236	(64)	(216)
Desinvestitionen	(180)	(367)	(1 057)	(51)	(1 654)
Umklassierung zu den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(30)	(661)	(704)	(41)	(1 437)
Zugänge	11	5	51	1 669	1 736
Abgänge	(33)	(22)	(52)	(1)	(108)
Umklassierungen	281	1 254	1 511	(3 045)	0
Abschreibungen	(191)	(381)	(1 589)	0	(2 161)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(8)	(1)	(14)	(2)	(25)
Veränderung Währungsumrechnung	26	14	(799)	(71)	(830)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052
Anschaffungswert	7 576	10 726	30 741	1 794	50 837
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 621)	(4 130)	(13 001)	(33)	(18 784)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	5 956	6 596	17 740	1 761	32 052
2015					
Anschaffungswert	6 002	9 200	20 638	2 740	38 580
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 450)	(4 126)	(11 838)	(79)	(17 493)
NETTOBUCHWERT PER 1. JANUAR	4 551	5 075	8 800	2 661	21 086
Zusammenschluss mit Lafarge (Erläuterung 4)	2 791	2 382	13 629	1 376	20 177
Andere Akquisitionen	64	29	202	14	309
Desinvestitionen	(348)	(443)	(837)	(115)	(1 742)
Zugänge	48	150	185	1 814	2 196
Abgänge	(30)	(22)	(52)	8	(95)
Umklassierungen	68	503	1 178	(1 749)	0
Abschreibungen	(143)	(316)	(1 292)	0	(1 752)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(367)	(79)	(986)	(124)	(1 556)
Veränderung Währungsumrechnung	(241)	(451)	(669)	(517)	(1 877)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	6 394	6 828	20 158	3 367	36 747
Anschaffungswert	7 989	10 567	31 526	3 517	53 598
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 594)	(3 739)	(11 368)	(150)	(16 850)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	6 394	6 828	20 158	3 367	36 747

Der Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen beträgt CHF 60 Millionen (2015: CHF 112 Millionen) und bezieht sich vorwiegend auf Gebäude, Maschinen und Ausrüstung.

CHF 638 Millionen des gesamten Nettobuchwerts der Sachanlagen sind verpfändet beziehungsweise eingeschränkt verfügbar (2015: CHF 559 Millionen).

Der Nettogewinn aus dem Verkauf von Sachanlagen beläuft sich auf CHF 46 Millionen (2015: CHF 42 Millionen).

LafargeHolcim führte in 2015 nach der Fusion und basierend auf der Konzernstrategie einen ausführlichen Portfolioreview durch und beurteilte allfällige Anzeichen von Wertminderungen. Dies führte zur Verbuchung einer Wertminderung von insgesamt CHF 1 556 Millionen auf den Sachanlagen, wovon CHF 464 Millionen darauf zurückzuführen sind, dass nicht ausreichend Goodwill vorhanden war, um die gesamte Wertminderung zu tragen (siehe Erläuterung 24).

Die verbleibende Wertminderung von CHF 1 092 Millionen setzt sich hauptsächlich wie folgt zusammen:

- Eine dritte Ofenlinie (Anlagen im Bau) im Zementwerk in Joppa in den Vereinigten Staaten wurde um CHF 105 Millionen vollständig abgeschrieben. Die Vereinigten Staaten befinden sich im Berichtssegment Nordamerika;
- CHF 280 Millionen beziehen sich auf Zementwerke, diverse Transportbeton-, Asphalt- und Betonwerke inklusive Steinbrüche, welche grösstenteils in Europa stillgelegt wurden; und
- CHF 460 Millionen betreffen die Schliessung und Stilllegung von Zementwerken in China.

Abgesehen von der oben erwähnten dritten Ofenlinie werden keine Wertminderungen einzeln als wesentlich angesehen.

Die Wertminderung von insgesamt CHF 1 556 Millionen ist hauptsächlich wie folgt begründet:

- Überlappungen in gewissen Ländern als Folge der Fusion, welche zu Überkapazitäten führten und dadurch die erzielbaren Beträge der Aktiven beeinflussten (einschliesslich Anlagen im Bau und stillgelegte Anlagen); und
- Die schlechter als erwarteten Aussichten für das makroökonomische Umfeld, insbesondere bezüglich erwarteten Wachstumsraten und Zementnachfragen für Länder wie China und Brasilien (siehe Erläuterung 24).

Der Buchwert der vom Konzern als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien (investment properties) ist nicht wesentlich.

24. Goodwill und immaterielles Anlagevermögen

Mio. CHF	Goodwill	Immaterielles Anlagevermögen
2016		
Anschaffungswert	17 698	2 584
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 209)	(1 168)
NETTOBUCHWERT PER 1. JANUAR	16 490	1 416
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	522	(123)
Desinvestitionen	(266)	(28)
Umklassierung zu den als zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(85)	(138)
Zugänge	0	96
Abgänge	0	(8)
Abschreibungen	0	(188)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(40)	(1)
Veränderung Währungsumrechnung	(374)	(9)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	16 247	1 017
Anschaffungswert	17 514	2 325
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 267)	(1 309)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	16 247	1 017
2015		
Anschaffungswert	7 377	1 597
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(247)	(996)
NETTOBUCHWERT PER 1. JANUAR	7 130	601
Zusammenschluss mit Lafarge (Erläuterung 4)	11 611	1 030
Übrige Änderungen im Konsolidierungskreis	(834)	(61)
Umklassierung	0	(30)
Zugänge	0	88
Abgänge	0	(19)
Abschreibungen	0	(132)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(962)	(40)
Veränderung Währungsumrechnung	(456)	(20)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	16 490	1 416
Anschaffungswert	17 698	2 584
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 209)	(1 168)
NETTOBUCHWERT PER 31. DEZEMBER	16 490	1 416

Das immaterielle Anlagevermögen hat eine begrenzte Nutzungsdauer, über welche die Anlagen abgeschrieben werden. Der entsprechende Abschreibungsaufwand ist vor allem als Verwaltungsaufwand erfasst.

Das immaterielle Anlagevermögen setzt sich vorwiegend aus Abbaurechten, Namens- und Markenwerte zusammen.

Wie in Erläuterung 4 beschrieben, hat die Finalisierung der Purchase Price Allocation zu einer Zunahme des Goodwills von CHF 522 Millionen geführt.

Im vierten Quartal 2015 hat der Konzern eine umfangreiche Überprüfung des Portfolios vorgenommen und eine Reihe von Marken mit einem lokalen Rückgang identifiziert, was zu einer Gesamtwertminderung in der Höhe von CHF 40 Millionen führte. Es wurde keine Wertminderung einzeln als wesentlich angesehen.

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 unter anderem von Verbundsynergien ausgegangen wird. Der Konzern definiert die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf der Basis des geografisch zusammenhängenden Marktes, das heisst in der Regel auf Landes- oder Regionenebene. Der Buchwert des Goodwills, der den unten aufgeführten Ländern beziehungsweise Regionen zugeteilt wird, ist im Vergleich zum gesamten Goodwillbuchwert bedeutsam, während der Buchwert 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 Geldflüsse werden unter Verwendung der durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten (weighted average cost of capital) abdiskontiert.

Die Geldfluss-Prognosen basieren auf einer dreijährigen Finanzplanung, die von der Geschäftsleitung genehmigt wurde. Geldflüsse ausserhalb der dreijährigen Budgetperiode werden mit steigenden nachhaltigen Geldflüssen hochgerechnet. In keinem Fall übersteigt die Wachstumsrate zur Hochrechnung der Geldfluss-Prognosen nach der dreijährigen Budgetperiode die langfristige durchschnittliche Wachstumsrate im entsprechenden Markt, in dem die zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Bezüglich Goodwill, welcher der Position „Übrige“ zugewiesen wird, kommen das gleiche Modell und dieselben Parameter zur Überprüfung der Werthaltigkeit zur Anwendung wie für wesentliche einzelne Goodwillpositionen mit der Ausnahme, dass unterschiedliche Annahmen je nach Risiken im Zusammenhang mit den entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten getroffen werden.

Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2016

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Vorsteuer- Diskontsatz	Langfristige Wachstumsrate
Nordamerika	4 808	USD/CAD	8,6%	2,1%
Algerien	1 812	DZD	10,9%	4,0%
Indien	1 678	INR	13,4%	4,9%
Frankreich	1 398	EUR	8,6%	2,1%
Grossbritannien	884	GBP	7,6%	2,0%
Westliches Zentraleuropa	656	CHF/EUR	7,0%	1,3%
Nigeria	648	NGN	17,3%	8,0%
Polen	478	PLN	9,2%	2,5%
Philippinen	470	PHP	11,4%	3,5%
Mexiko	398	MXN	11,0%	3,0%
Übrige ¹	3 017	Verschiedene	6,6%–15,7%	0,4%–7,0%
TOTAL	16 247			

Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2015

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Vorsteuer- Diskontsatz	Langfristige Wachstumsrate
Nordamerika	4 495	USD/CAD	7,6%	2,1%
Algerien	1 709	DZD	9,3%	4,0%
Indien	1 669	INR	10,4%	4,0%
Frankreich	1 215	EUR	8,0%	1,9%
Grossbritannien	1 058	GBP	7,0%	1,9%
Nigeria	998	NGN	12,8%	7,0%
Westliches Zentraleuropa	624	CHF/EUR	6,5%	1,3%
Philippinen	475	PHP	10,0%	4,0%
Polen	456	PLN	8,1%	3,0%
Mexiko	450	MXN	8,8%	4,0%
Übrige ¹	3 341	Verschiedene	6,4%–12,8%	1,2%–7,5%
TOTAL	16 490			

¹ Einzeln betrachtet nicht signifikant.

In 2016 hat das Management eine Wertminderung im Goodwill von CHF 40 Millionen in Bezug auf „Übrige“ zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Berichtssegment Asien, Ozeanien identifiziert.

In 2015, im Anschluss an die Überprüfung auf Wertminderung des provisorischen Goodwills, hat das Management für bestimmte zahlungsmittelgenerierende Einheiten (länder- oder regionenbezogen) eine Wertminderung von CHF 962 Millionen zugewiesen.

Die der Position „Übrige“ zugewiesenen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten beinhalteten folgende Wertminderungen:

- Eine Wertminderung auf Goodwill für Brasilien von CHF 421 Millionen, und weil nicht genügend Goodwill bestand, um diese Wertminderung zu tragen, eine Zuteilung von CHF 358 Millionen gegen Sachanlagen. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Vorsteuer-Diskontsatz von 7,7 Prozent zur Anwendung. Brasilien ist im Berichtssegment Lateinamerika;
- Eine Wertminderung auf Goodwill für Irak von CHF 228 Millionen. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Vorsteuer-Diskontsatz von 11,6 Prozent zur Anwendung. Irak ist im Berichtssegment Naher Osten, Afrika;
- Eine Wertminderung auf Goodwill für Russland von CHF 185 Millionen, und weil nicht genügend Goodwill bestand, um diese Wertminderung zu tragen, eine Zuteilung von CHF 106 Millionen gegen Sachanlagen. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Vorsteuer-Diskontsatz von 9,0 Prozent zur Anwendung. Russland ist im Berichtssegment Europa; und
- Eine Wertminderung auf Goodwill für Spanien von CHF 112 Millionen. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Vorsteuer-Diskontsatz von 6,4 Prozent zur Anwendung. Spanien ist im Berichtssegment Europa.

Der insgesamt erzielbare Betrag der Länder, für welche der Goodwill wertgemindert wurde, betrug CHF 2,5 Milliarden.

Aufgrund der Finalisierung der Purchase Price Allocation im Jahre 2016 war keine rückwirkende Anpassung der Wertminderung des Goodwills von CHF 962 notwendig.

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, mit Ausnahme der unten aufgelisteten Länder, dass bei einer möglichen Änderung des Vorsteuer-Diskontsatzes von 0,5 Prozentpunkten, und einer möglichen Änderung der langfristigen Wachstumsrate von 0,25 Prozentpunkten, der Buchwert einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten den Nutzungswert nicht wesentlich übersteigt. Für die unten aufgelisteten Länder würde eine Veränderung des Vorsteuer-Diskontsatzes und der langfristigen Wachstumsrate folgende Auswirkungen haben:

Sensitivität unter veränderten Annahmen 2016

Zahlungsmittel-generierende Einheit	Verwendeter Vorsteuer-Diskontsatz	Verwendete langfristige Wachstums-rate	Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert (Mio. CHF)	Break-even Vorsteuer-Diskontsatz unter Anwendung der verwendeten langfristigen Wachstumsrate	Langfristige Break-even-Wachstumsrate unter Anwendung des verwendeten Vorsteuer-Diskontsatzes
Australien/Neuseeland	8,3 %	2,2 %	33	8,4 %	2,1 %
Malaysia	10,1 %	3,0 %	97	10,5 %	2,5 %
Polen	9,2 %	2,5 %	62	9,5 %	2,1 %
Spanien	7,8 %	3,2 %	27	8,1 %	2,8 %

Sensitivität unter veränderten Annahmen 2015

Zahlungsmittel-generierende Einheit	Verwendeter Vorsteuer-Diskontsatz	Verwendete langfristige Wachstums-rate	Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert (Mio. CHF)	Break-even Vorsteuer-Diskontsatz unter Anwendung der verwendeten langfristigen Wachstumsrate	Langfristige Break-even-Wachstumsrate unter Anwendung des verwendeten Vorsteuer-Diskontsatzes
Belgien	7,5 %	1,8 %	7	7,7 %	1,6 %
Australien/Neuseeland	7,9 %	2,6 %	73	8,2 %	1,9 %
Indien	10,4 %	4,0 %	114	10,6 %	3,6 %
Argentinien	11,2 %	6,0 %	1	11,2 %	6,0 %

25. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Mio. CHF	2016	2015
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	85	49
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	2 963	3 644
TOTAL	3 048	3 693

26. Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2016	2015
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	52	15
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	2 014	3 264
Kurzfristiger Anteil Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	2 881	3 544
Derivative Verbindlichkeiten	30	43
TOTAL VERBINDLICHKEITEN AUS KURZFRISTIGER FINANZIERUNG	4 976	6 866
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	14 666	14 859
Derivative Verbindlichkeiten	79	66
TOTAL VERBINDLICHKEITEN AUS LANGFRISTIGER FINANZIERUNG	14 744	14 925
TOTAL	19 720	21 791
Davon gegen Sicherheiten	87	84

Details der gesamten Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2016	2015
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	3 770	4 886
Anleihen und Privatplatzierungen	15 578	15 447
Commercial Papers	195	1 258
TOTAL DARLEHEN UND ANLEIHEN	19 544	21 591
Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Erläuterung 27)	67	91
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 28)	109	109
TOTAL	19 720	21 791

„Darlehen und Kredite von Finanzinstituten“ beinhalten Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem Jahr und zwölf Jahren (2015: einem Jahr und dreizehn Jahren). CHF 2 570 Millionen (2015: CHF 2 821 Millionen) sind innerhalb eines Jahres fällig.

Der Konzern hat seine Covenants eingehalten.

Die nicht beanspruchten Kreditlimiten beliefen sich per 31. Dezember 2016 auf CHF 6 256 Millionen (2015: CHF 6 733 Millionen).

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen

Währung	2016			2015		
	Mio. CHF	In %	Zinssatz ¹	Mio. CHF	In %	Zinssatz ¹
EUR	7 581	38,4	3,2	8 006	36,7	4,4
USD	5 286	26,8	5,0	4 973	22,8	5,3
CHF	2 425	12,3	2,1	2 923	13,4	2,2
CNY	901	4,6	7,3	1 276	5,9	5,6
AUD	693	3,5	4,2	679	3,1	4,3
GBP	601	3,0	8,0	715	3,3	7,7
BRL	425	2,2	7,2	506	2,3	10,6
Übrige	1 808	9,2	8,5	2 713	12,5	9,0
TOTAL	19 720	100,0	4,8	21 791	100,0	5,1

¹ Gewichteter durchschnittlicher Nominalzinssatz auf den Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember.

Zinsstruktur der gesamten Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2016	2015
Finanzverbindlichkeiten zu festen Zinssätzen	12 060	10 918
Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen	7 660	10 873
TOTAL	19 720	21 791

Zu fixen oder variablen Zinssätzen abgesicherte Finanzverbindlichkeiten werden unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen ausgewiesen.

Informationen zur Fälligkeit von Finanzinstrumenten sind in der Erläuterung 3 enthalten.

Anleihen und Privatplatzierungen per 31. Dezember

Nominalwert	Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung	Netto-buchwert in CHF ¹ 2016	Netto-buchwert in CHF ¹ 2015	
In Mio.							
LafargeHolcim Ltd							
CHF	400	3,13%	-0,53%	2007–2017	Anleihen, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewappt	413	427
CHF	450	4,00%	4,19%	2009–2018	Anleihen mit festem Zinssatz	449	448
CHF	475	2,38%		2010–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	0	474
CHF	450	3,00%	2,97%	2012–2022	Anleihen mit festem Zinssatz	451	451
CHF	250	2,00%	2,03%	2013–2022	Anleihen mit festem Zinssatz	250	250
CHF	250	0,38%	0,41%	2015–2021	Anleihen mit festem Zinssatz	250	250
CHF	150	1,00%	1,03%	2015–2025	Anleihen mit festem Zinssatz	150	150
Holcim Overseas Finance Ltd.							
CHF	425	3,38%	3,42%	2011–2021	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	424	424
Lafarge S.A.							
EUR	250	7,25%	6,59%	2009–2017	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	277	298
EUR	150	6,85%	6,13%	2009–2017	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	169	181
EUR	50	5,25%	5,03%	2012–2017	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	54	56
EUR	175	5,00%	4,68%	2012–2018	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	194	202
EUR	357	5,50%	4,74%	2009–2019	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	429	701
EUR	247	5,00%	5,19%	2010–2018	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	278	388
EUR	371	4,75%	4,19%	2005–2020	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	439	613
GBP	56	6,63%	6,13%	2002–2017	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	74	115
USD	600	7,13%	5,90%	2006–2036	Anleihen mit festem Zinssatz	728	717
GBP	80	8,75%	7,45%	2009–2017	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	104	155
EUR	289	5,38%	5,04%	2007–2017	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	316	346
EUR	430	4,33%	4,98%	2010–2018	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewappt (partielle Rückzahlung in 2016)	503	656
EUR	198	4,95%	4,00%	2012–2019	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewappt (partielle Rückzahlung in 2016)	237	324
EUR	332	4,25%		2005–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	0	362
EUR	477	7,63%		2009–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	0	553
EUR	24	5,38%		2012–2017	Anleihen mit festem Zinssatz (vorzeitige Rückzahlung in 2016)	0	28
EUR	750	4,75%		2013–2020	Anleihen mit festem Zinssatz (vorzeitige Rückzahlung in 2016)	0	930
USD	800	6,50%		2006–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	0	813
Aggregate Industries Holdings Limited							
GBP	163	7,25%		2001–2016	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewappt	0	251
Holcim GB Finance Ltd.							
GBP	300	8,75%	8,81%	2009–2017	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	377	440
Holcim Capital Corporation Ltd.							
USD	50	7,65%	7,65%	2001–2031	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	51	49
USD	250	6,88%	7,28%	2009–2039	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	247	240
USD	250	6,50%	6,85%	2013–2043	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	248	240
Holcim Capital México, S.A. de C.V.							
MXN	800	4,20%		2012–2016	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	0	45
MXN	1 700	7,00%	7,23%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	84	97
MXN	2 000	5,99%	5,02%	2014–2018	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	99	114
MXN	1 700	6,51%	5,95%	2015–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	84	97
ÜBERTRAG						7 377	11 886

¹ Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

Nominalwert	Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung	Netto-buchwert in CHF ¹ 2016	Netto-buchwert in CHF ¹ 2015	
In Mio.							
ÜBERTRAG					7 377	11 886	
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.							
EUR	200	6,35 %	6,40 %	2009–2017	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	215	216
EUR	500	3,00 %	3,11 %	2014–2024	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	533	536
EUR	33	2,00 %	2,03 %	2016–2026	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	35	0
EUR	152	1,46 %	1,51 %	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	163	0
EUR	1 150	1,38 %	1,43 %	2016–2023	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	1 231	0
EUR	209	0,79 %	0,94 %	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	224	0
EUR	25	0,99 %	1,13 %	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	27	0
EUR	413	1,04 %	1,10 %	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	442	0
EUR	1 150	2,25 %	2,23 %	2016–2028	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	1 238	0
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd							
AUD	250	6,00 %	6,24 %	2012–2017	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	184	181
AUD	200	5,25 %	5,52 %	2012–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	147	144
AUD	250	3,75 %	3,90 %	2015–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	184	180
Holcim US Finance S.à.r.l. & Cie S.C.S.							
USD	200	6,21 %	6,24 %	2006–2018	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	204	198
USD	125	6,10 %		2006–2016	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	0	124
USD	750	6,00 %	6,25 %	2009–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	761	736
EUR	500	2,63 %	3,06 %	2012–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd bei Ausgabe in USD und variablen Zinssatz gewapt	558	556
USD	500	5,15 %	5,30 %	2013–2023	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	507	490
USD	50	4,20 %	4,20 %	2013–2033	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	51	49
LafargeHolcim International Finance Ltd							
USD	40	2,80 %	2,88 %	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	41	0
USD	121	2,49 %	2,59 %	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	123	0
USD	15	3,20 %	3,27 %	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	15	0
USD	25	2,69 %	2,78 %	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	25	0
LafargeHolcim Finance US LLC							
USD	400	3,50 %	3,59 %	2016–2026	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	407	0
USD	600	4,75 %	5,00 %	2016–2046	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	595	0
Holcim (Costa Rica) S.A.							
CRC	8 000	8,70 %		2014–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	0	15
CRC	5 000	6,95 %	7,13 %	2016–2018	Anleihen mit festem Zinssatz	9	0
Holcim (US) Inc.							
USD	33	0,04 %	0,06 %	1999–2032	Industrial revenue bonds - Mobile Dock & Wharf	34	33
USD	25	0,07 %	0,08 %	2003–2033	Industrial revenue bonds - Holly Hill	26	25
USD	27	0,01 %	0,01 %	2009–2034	Industrial revenue bonds - Midlothian	27	26
Lafarge Africa PLC							
NGN	26 386	14,25 %	16,08 %	2016–2019	Anleihen mit festem Zinssatz	86	0
NGN	33 614	14,75 %	16,39 %	2016–2021	Anleihen mit festem Zinssatz	109	0
Lafarge India Private Limited							
INR	3 500	9,15 %		2013–2016	Anleihen mit festem Zinssatz	0	52
TOTAL					15 578	15 447	

¹ Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

27. Leasing

Zukünftige minimale Miet- und Leasingverbindlichkeiten

Mio. CHF	Operating Leasing	Financial Leasing	Operating Leasing	Financial Leasing
	2016	2016	2015	2015
Innerhalb 1 Jahres	252	16	336	19
Zwischen 1 und 5 Jahren	567	29	616	55
Später als 5 Jahre	446	44	393	48
TOTAL	1 264	90	1 346	122
Zinsanteil		(23)		(31)
TOTAL FINANCIAL LEASING		67		91

Die in der Erfolgsrechnung 2016 erfassten Aufwendungen für Operating Leasing beliefen sich auf CHF 257 Millionen (2015: CHF 227 Millionen). Es bestehen keine einzeln wesentliche 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 26). Es bestehen keine einzeln wesentliche Financial-Leasingverträge.

28. Derivative Finanzinstrumente

Derivative Aktiven mit Fälligkeiten später als ein Jahr sind in den langfristigen Finanzanlagen (Erläuterung 21) und derivative Aktiven mit Fälligkeiten innerhalb eines Jahres sind in den Rechnungsabgrenzungen und anderen kurzfristigen Forderungen (Erläuterung 19) enthalten.

Derivative Verbindlichkeiten sind in den Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 26) enthalten.

Derivative Aktiven und Verbindlichkeiten

Mio. CHF	Fair Value	Fair Value	Nominal-	Fair Value	Fair Value	Nominal-
	Aktiven	Verbindlichkeiten	betrag	Aktiven	Verbindlichkeiten	betrag
	2016	2016	2016	2015	2015	2015
Fair-Value-Absicherungen						
Zinssatz	18	0	1 007	44	0	1 581
Währung	15	0	26	0	0	16
Cross-currency	4	78	653	0	59	621
TOTAL FAIR-VALUE-ABSICHERUNGEN	36	78	1 685	44	59	2 218
Cashflow-Absicherungen						
Währung	7	2	74	7	2	133
Rohstoffe	22	4	123	1	22	116
TOTAL CASHFLOW-ABSICHERUNGEN	29	6	197	8	24	249
Nettoinvestitions-Absicherungen						
Währung	0	5	467	0	0	0
TOTAL NETTOINVESTITIONS-ABSICHERUNGEN	0	5	467	0	0	0
Zu Handelszwecken gehalten						
Währung	7	20	1 702	71	26	3 084
Cross-currency	0	0	0	9	0	26
Rohstoffe	1	0	1	0	0	0
TOTAL ZU HANDELSZWECKEN GEHALTEN	8	20	1 703	80	26	3 110
TOTAL	74	109	4 053	132	109	5 577

29. Steuern

Mio. CHF	2016	2015
Laufende Ertragssteuern	(943)	(924)
Latente Ertragssteuern	109	143
TOTAL	(835)	(781)

Nachweis der Steuerbelastung

	2016		2015	
Konzerngewinn (-verlust) vor Steuern	2 882		(684)	
GEWICHTETE DURCHSCHNITTLICHE KONZERNERTRAGSSTEUERN/-SATZ	(870)	+30%	168	+25%
Einfluss der nicht abzugsfähigen Positionen	(143)	+5%	(391)	-57%
Einfluss der nicht zu versteuernden Positionen	166	-6%	234	+34%
Einfluss der nicht erstattungsfähigen Verrechnungsteuern	(153)	+5%	(206)	-30%
Einfluss der nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträge und Wertminderungen von latenten Steueraktiven	17	-1%	(651)	-95%
Andere Einflüsse	148	-5%	65	+10%
EFFEKTIVE STEUERBELASTUNG	(835)	+29%	(781)	-114%

Der gewichtete durchschnittliche Konzernsteuersatz wurde basierend auf den Gewinnen (Verlusten) vor Steuern der Konzerngesellschaften ermittelt. In 2015 bezog sich der Unterschied zwischen dem erwarteten und effektiven Steuersatz hauptsächlich auf Abschreibungen von Vermögenswerten ohne Bildung von latenten Steuern, steuerlich nicht abzugsfähigen Goodwill-Abschreibungen und Veränderungen der nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträge.

In 2016 wurden CHF 1 000 Millionen Ertragsteuern gezahlt, wovon CHF 140 Millionen im Zusammenhang mit den Veräusserungen von Konzerngesellschaften standen, die in der konsolidierten Geldflussrechnung unter „Verkauf von Konzerngesellschaften“ ausgewiesen sind.

Veränderungen der latenten Steueraktiven und -verbindlichkeiten

Mio. CHF	Sach- anlagen	Immate- rielles und sonstiges Anlage- vermögen	Rück- stellungen	Übrige	Steuerliche Verlust- vorträge	Total
2016						
LATENTE STEUERVERBINDLICHKEITEN NETTO PER 1. JANUAR 2016	4 946	124	(866)	(229)	(898)	3 077
Belastet (gutgeschrieben)						
- in der Erfolgsrechnung erfasst	(358)	(110)	229	141	(11)	(109)
- im sonstigen Ergebnis erfasst		3	(32)	7		(22)
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	(111)		(68)	295	(202)	(86)
Desinvestitionen	(307)		11	(188)	35	(449)
Umklassierung zu den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(14)		1	3		(10)
Veränderung Währungsumrechnung	(120)	3	(7)	39	11	(74)
LATENTE STEUERVERBINDLICHKEITEN NETTO PER 31. DEZEMBER 2016	4 035	21	(732)	68	(1 064)	2 327
2015						
LATENTE STEUERVERBINDLICHKEITEN NETTO PER 1. JANUAR 2015	2 165	163	(354)	(190)	(914)	869
Belastet (gutgeschrieben)						
- in der Erfolgsrechnung erfasst	(250)	(184)	41	104	146	(143)
- im sonstigen Ergebnis erfasst		44	(22)	(42)		(20)
Zusammenschluss mit Lafarge (Erläuterung 4)	3 356	98	(564)	53	(311)	2 632
Andere Änderungen im Konsolidierungskreis	(164)		28	(197)	117	(216)
Veränderung Währungsumrechnung	(161)	3	5	42	64	(46)
LATENTE STEUERVERBINDLICHKEITEN NETTO PER 31. DEZEMBER 2015	4 946	124	(866)	(229)	(898)	3 077

In der Bilanz wie folgt dargestellt:

Mio. CHF	2016	2015
Latente Steueraktiven	(1 060)	(764)
Latente Steuerverbindlichkeiten	3 387	3 840
LATENTE STEUERVERBINDLICHKEITEN NETTO	2 327	3 077

Temporäre Differenzen, für die keine latenten Ertragssteuern bilanziert wurden

Mio. CHF	2016	2015
Auf nicht ausgeschütteten Gewinnen von Konzerngesellschaften (zu versteuernde temporäre Differenzen)	933	653

Steuerliche Verlustvorträge

Mio. CHF	Verlustvorträge	Steuereffekt	Verlustvorträge	Steuereffekt
	2016	2016	2015	2015
TOTAL STEUERLICHE VERLUSTVORTRÄGE	10 843	2 910	10 673	3 109
Davon unter latenten Ertragssteuern aktivierte Verlustvorträge	(3 760)	(1 064)	(3 092)	(898)
TOTAL NICHT AKTIVIERTE STEUERLICHE VERLUSTVORTRÄGE	7 083	1 846	7 581	2 211
<i>Verfallen wie folgt:</i>				
1 Jahr	97	18	73	17
2 Jahre	76	18	83	19
3 Jahre	96	20	69	16
4 Jahre	35	9	51	12
5 Jahre	36	8	83	19
Mehr als 5 Jahre	6 742	1 773	7 221	2 128

30. Rückstellungen

Mio. CHF	Rekultivierung und andere Umwelt- rückstellungen	Spezifische Geschäftsrisiken	Restruktu- rierungskosten	Übrige Rückstellungen	Total 2016	Total 2015
1. JANUAR	996	594	455	598	2 643	1 309
Zusammenschluss mit Lafarge (Erläuterung 4)	0	0	0	0	0	1 098
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	22	249	0	0	271	0
Desinvestitionen	(25)	(4)	0	(25)	(55)	(87)
Umklassierung zu den Verbind- lichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(13)	(2)	(4)	(1)	(19)	0
Gebildete Rückstellungen	46	122	159	250	576	960
Während des Jahres verwendete Rückstellungen	(61)	(58)	(181)	(202)	(502)	(313)
Während des Jahres aufgelöste Rückstellungen	(64)	(23)	(23)	(105)	(214)	(216)
Aufzinsung und Zinssatzänderungen	4	1	0	7	12	11
Umklassierungen	0	0	(38)	0	(38)	0
Veränderung Währungsumrechnung	6	51	(2)	(2)	52	(118)
31. DEZEMBER	912	929	365	520	2 726	2 643
Davon kurzfristige Rückstellungen	71	120	192	192	575	602
Davon langfristige Rückstellungen	841	809	173	328	2 151	2 041

Rekultivierung und andere Umweltrückstellungen

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.

Spezifische Geschäftsrisiken

Die gesamten Rückstellungen für spezifische Geschäftsrisiken betragen per 31. Dezember CHF 929 Millionen (2015: CHF 594 Millionen). Spezifische Geschäftsrisiken umfassen Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten und Vertragsrisiken in Zusammenhang mit Unternehmenserwerben. Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten wurden vor allem im Zusammenhang mit Rekursen bezüglich Wettbewerbsrecht, Umweltklagen, Produkthaftung und Steuern gebildet, um rechtliche und administrative Kosten abzudecken. Diese Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten betragen CHF 903 Millionen (2015: CHF 576 Millionen). Diese beinhalten unter anderem diverse Rückstellungen für Risiken im Zusammenhang mit Ertrags- und übrigen Steuern von CHF 171 Millionen (2015: CHF 137 Millionen). Die Rückstellungen betreffend anderer Vertragsrisiken im Zusammenhang mit der Purchase Price Allocation betragen CHF 26 Millionen (2015: CHF 18 Millionen).

Der Gesamtbetrag der Rückstellungen für Eventualverbindlichkeiten aus Unternehmenszusammenschlüssen belaufen sich auf CHF 488 Millionen (2015: CHF 217 Millionen), erfasst in den oben erwähnten Beträgen. Der Zeitpunkt des Geldabflusses der Verbindlichkeiten aus Rechtsstreitigkeiten ist unsicher, da er stark von Verwaltungs- und Rechtsverfahren abhängt.

Aus Vertraulichkeitsgründen hat das Management entschieden die Offenlegung im Zusammenhang mit gewissen Rückstellungen einzuschränken, da sonst die Position des Konzerns beeinträchtigt werden könnte.

Rückstellungen für Restrukturierungskosten

Die Rückstellungen für Restrukturierungen beziehen sich auf verschiedene Sanierungsprogramme und belaufen sich per 31. Dezember auf CHF 365 Millionen (2015: CHF 455 Millionen).

Diese Rückstellungen sollten vorwiegend innerhalb der nächsten ein bis drei Jahren zu einem Geldabfluss führen.

Übrige Rückstellungen

Übrige Rückstellungen umfassen hauptsächlich Rückstellungen, welche andere vertragliche Verbindlichkeiten abdecken. Die Zusammensetzung dieser Position ist äusserst vielfältig und enthält per 31. Dezember unter anderem: Rückstellungen für Krankenversicherungen und Altersvorsorge, welche nicht als Pensionskassenverpflichtungen qualifizieren von CHF 21 Millionen (2015: CHF 34 Millionen) und Rückstellungen im Zusammenhang mit Umsatzsteuern und anderen Abgaben von CHF 17 Millionen (2015: CHF 57 Millionen). Der erwartete Zeitpunkt des zukünftigen Geldabflusses ist ungewiss.

31. Leistungen an Arbeitnehmer

Personalaufwand und Personalbestand

Die gesamten Personalkosten des Konzerns inklusive Sozialabgaben sind in der entsprechenden Aufwandsposition nach Funktion in der Konzernerfolgsrechnung enthalten und betragen CHF 5 100 Millionen (2015: CHF 4 421 Millionen). Per 31. Dezember 2016 beschäftigte der Konzern 90 903 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2015: 100 956 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

Leistungsorientierte Vorsorgepläne

Der Konzern verwaltet die Vorsorgepläne durch das Group Pension Fund Committee. Der Ausschuss ist unter der gemeinsamen Leitung der Finanzabteilung und der Personalorganisation. Es beinhaltet des Weiteren Spezialisten aus den Bereichen Recht, Steuern und Treasury.

Die wesentlichen leistungsorientierten Pläne des Konzerns befinden sich in Grossbritannien, Nordamerika und der Schweiz. Sie repräsentieren jeweils 51 Prozent (2015: 52 Prozent), 23 Prozent (2015: 22 Prozent) und 17 Prozent (2015: 17 Prozent) des Barwerts der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen des Konzerns. Diese Pläne werden durch rechtlich unabhängige und treuhänderisch verwaltete Fonds finanziert. Die Finanzierung dieser Pläne, welche von Zeit zu Zeit auch Sonderzahlungen beinhalten kann, ist so ausgestaltet, dass die laufenden und zukünftigen Beiträge ausreichen sollten, um zukünftige Verbindlichkeiten zu decken.

Grossbritannien

Die Gesellschaften in Grossbritannien betreiben drei leistungsorientierte Vorsorgepläne: den Lafarge UK Pensionsplan, den Aggregate Industries Pensionsplan und den Ronez 2000 Pensionsplan. Die Versicherungsleistungen an die Arbeitnehmer sind abhängig vom letzten Lohn und der Länge der Dienstzeit innerhalb des Unternehmens. Diese Pläne sind registrierte Pensionspläne nach dem britischen Steuergesetz und werden von unabhängigen Treuhändern (Board of Trustees) verwaltet. Die Pläne sind für Neueintretende nicht mehr zugänglich und die erworbenen Ansprüche vom Lafarge UK Pensionsplan wurden in 2011 eingefroren. Die erworbenen Ansprüche vom Ronez 2000 Pensionsplan wurden in 2016 eingefroren.

Diese Pläne werden über Arbeitgeberbeiträge finanziert, welche alle drei Jahre basierend auf von unabhängigen Aktuaren erstellten Planbewertungen verhandelt werden, damit die langfristige Finanzierung sichergestellt wird.

- Das letzte Finanzierungsgutachten des Lafarge UK Pensionsplan wurde basierend auf der Finanzierungssituation per 30. Juni 2015 vorgenommen. Am 30. September 2016 vereinbarte das Board of Trustees mit der Konzerngesellschaft, dass aufgrund des geringen Defizits, welches zum Bewertungszeitpunkt in Übereinstimmung mit der lokalen Gesetzgebung berechnet wurde, keine weiteren Beiträge des Konzerns benötigt werden. Das nächste Finanzierungsgutachten wird im Jahr 2018 durchgeführt werden. In 2016 wurden keine Beiträge bezahlt (2015: CHF 45 Millionen basierend auf der Bewertung, die für 2012 vorgenommen wurde).
- Ein neues Finanzierungsgutachten des Aggregate Industries Pensionsplan wird zurzeit aufgrund der Bewertung per 5. April 2015 vorgenommen. Ein letztes Finanzierungsgutachten des Ronez 2000 Pensionsplan wurde am 31. Dezember 2015 vorgenommen.

Bezüglich Risikomanagement und Vermögensanlage, hat das Board of Trustees die kurz- und langfristige Bedienung der Ansprüche der Versicherten zum Ziel. Zur Erreichung dieses primären Ziels, streben die Trustees nach einer Maximierung des langfristigen Anlageertrags sowie einer Minimierung des Risikos einer Verletzung von statutarischen Finanzierungsvorschriften. Das Board of Trustees ist verantwortlich für die langfristige Anlagestrategie des Plans, delegiert aber normalerweise die Strategiegestaltung und deren Überwachung an einen Investitionsausschuss.

Für den Lafarge UK Pensionsplan beschäftigt das Board of Trustees einen Treuhänder, der mit der Umsetzung der Strategie und der Verwaltung der Investitionen betraut ist. Der Treuhänder ist verantwortlich für die Auswahl und Abwahl von Anlageverwaltern und Anlagefonds und er verwaltet die Anlagen unter Einhaltung der definierten Richtlinien.

Der Fair Value der Anlagefonds basiert sowohl auf Marktwerten wie auch auf Schätzungen. Flüssige Mittel werden nur bei Finanzinstituten angelegt, welche mindestens über ein „A/BBB“ Rating verfügen.

Die ausgearbeiteten Strategien streben nach einem Anlagewert, welcher 100 Prozent des Verbindlichkeitswerts entspricht. Für die Erreichung dieses Ziels wurden zwei wesentliche Anlagekategorien definiert:

- ein Portfolio von renditeorientierten Anlagen, welches Aktien, Immobilien und alternative Anlageklassen beinhaltet; und
- ein Portfolio von Anlagen, welches die Änderungen des Verbindlichkeitswerts angemessen abbildet und Staatsanleihen, Industriefinanzierungen und Derivate enthält.

Aktieninstrumente setzen sich zusammen aus Investitionen in Aktienfonds und direkten Anlagen mit börsenkotierten Marktpreisen in aktiven Märkten. Alternative Anlageklassen werden sowohl für Risikomanagement als auch für die Erwirtschaftung von Anlageerträgen verwendet, die Fair Values dieser Anlagen basieren auf Marktpreisen. Immobilien setzen sich aus Investitionen in börsenkotierte Immobilienfonds und Direktanlagen zusammen. Direkt gehaltene Immobilien werden jährlich durch einen unabhängigen Experten bewertet.

Anleihen haben in der Regel ein Bonitätsrating von mindestens „A/BBB“ und börsenkotierte Marktpreise in aktiven Märkten. Verbindlichkeitsorientierte Investmentportfolios (Liability Driven Investments „LDI“) beinhalten hauptsächlich Staatsanleihen und Swaps. Diese Strategie beabsichtigt hauptsächlich das Absichern der Zins- und Inflationsrisiken, welchen der Anlagefonds ausgesetzt ist.

In 2016 hat der Aggregate Industries Pensionsplan die Strategie der Risikoreduzierung weiter fortgesetzt. Der Plan erwarb im Juni 2016 eine Versicherungslösung für die Verbindlichkeiten gegenüber Pensionären.

Es wurden keine wesentlichen Plananpassungen oder –kürzungen während des Jahres vorgenommen, abgesehen von den in 2016 eingefrorenen Ansprüchen des Ronez 2000 Pensionsplan.

Die Gesellschaften unterhalten zudem mehrere beitragsorientierte Pläne, denen aktive Arbeitnehmer angeschlossen sind, deren leistungsorientierte Pläne eingefroren und somit keine weiteren Ansprüche mehr generieren, sowie Arbeitnehmer, die keinem leistungsorientierten Plan angeschlossen sind.

Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)

Die Gesellschaften betreiben beitragsorientierte Pläne und eine Anzahl von leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Einige leistungsorientierte Vorsorgepläne sind für Neueintretende geschlossen und einige Pläne beinhalten nur noch die zukünftigen Vorsorgeleistungen der bereits versicherten Arbeitnehmer. Die Versicherungsleistungen an die Arbeitnehmer sind abhängig vom letzten Lohn und der Länge der Dienstzeit innerhalb des Unternehmens.

In 2015 wurden die grössten US Pläne eingefroren. Ab 1. Juli 2015 oder 1. Januar 2016 wurden die erworbenen Rechte eingefroren und aktive Versicherte werden keine weiteren Ansprüche aus diesen leistungsorientierten Plänen mehr erwerben.

Die Konzerngesellschaften müssen einen jährlichen Minimalbeitrag an die leistungsorientierten Vorsorgepläne leisten, dieser wird versicherungsmathematisch bestimmt und umfasst Dienstzeitaufwand sowie Zahlungen für eine allfällige Unterdeckung. Für geschlossene und eingefrorene Pläne gibt es im Allgemeinen keine Dienstzeitkomponente mehr.

Die Gesellschaften in den Vereinigten Staaten beabsichtigen die Entrichtung der Minimalbeiträge, die gemäss den Internal Revenue Service (IRS) Vorschriften vorgesehen sind, zusätzlich zu den freiwilligen Beiträgen, die benötigt werden für das Erreichen oder die Erhaltung eines IRS-Deckungsgrads von mindestens 80 Prozent. Für die kanadischen Pläne beabsichtigen die Konzerngesellschaften im Minimum die Bezahlung der Mindestbeiträge gemäss den relevanten Gesetzen für jeden Plan.

Die Gesellschaften delegieren verschiedene Verantwortlichkeiten an Rentenausschüsse. Diese Ausschüsse definieren und verwalten langfristige Investitionsstrategien, um Risiken wo angemessen zu reduzieren, einschliesslich Zinsrisiken und Langlebighkeitsrisiken. Die Vermögenswerte in den Vereinigten Staaten und Kanada beinhalten einen gewissen Anteil an Investitionen, welche Verbindlichkeitsschwankungen aufgrund von Zinssatzbewegungen absichern, mittels Anlage in festverzinsliche Kapitalanlagen, insbesondere in mittel- bis langfristige Finanzierungsinstrumente.

In 2016 wurde die angewendete Strategie der Risikoreduzierung vom Lafarge Western Canada Pensionsplan weiter fortgesetzt. Der Plan erwarb im Juli und August 2016 eine Versicherungslösung für die Verbindlichkeiten gegenüber Pensionären.

Es wurden keine wesentlichen Plananpassungen, -kürzungen oder Abgeltungen während des Jahres vorgenommen.

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, sich ihre Rentenleistungen als Einmalzahlung, als Rente oder einen Teil als Einmalzahlung und den Rest als fixierte Rente wie im Pensionskassenreglement definiert, ausbezahlen zu lassen. Der Stiftungsrat, welcher sich zur Hälfte aus Arbeitgeber- und zu anderen Hälfte aus Arbeitnehmervertretern zusammensetzt, kann die Rente nach seinem Ermessen erhöhen, dabei sind die Höhe des Deckungsgrads sowie die freien Mittel, wie sie nach den schweizerischen statutarischen Bewertungsrichtlinien berechnet werden, zu berücksichtigen. Der schweizerische Vorsorgeplan erfüllt die rechtlichen Vorschriften, welche ein Mindestmass an Leistungen verlangen.

Der Stiftungsrat investiert in Übereinstimmung mit den lokalen rechtlichen Bestimmungen in diversifizierte Vermögenswerte. Die Investitionsstrategie berücksichtigt die Risikotoleranz des Vorsorgeplans sowie die Finanzierungsbedürfnisse (minimal benötigter Anlageertrag für einen langfristig stabilen Deckungsgrad).

Eine Vereinbarung in 2016 betreffend die Restrukturierung der Konzernbereiche in der Schweiz resultierte in einem Gewinn von CHF 17 Millionen.

Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Der Konzern finanziert eine Reihe von anderen langfristig fälligen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, diese sind 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	2016	2015
Nettverbindlichkeiten aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	1 499	1 424
Nettverbindlichkeiten aus anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	308	304
NETTOVERBINDLICHKEITEN	1 807	1 729
<i>In der Bilanz wie folgt berücksichtigt:</i>		
Sonstiges Anlagevermögen	(271)	(211)
Verpflichtung aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	2 079	1 939
NETTOVERBINDLICHKEITEN	1 807	1 729

Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
	2016	2015	2016	2015
Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgepläne	8 940	8 835	0	0
Fair Value des Planvermögens	(8 162)	(8 122)	0	0
UNTERDECKUNG DER FONDSFINANZIERTEN VORSORGEPLÄNE	778	713	0	0
Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne	720	710	308	304
Begrenzung der Vermögenswerte	1	1	0	0
NETTOVERPFLICHTUNG DER FONDSFINANZIERTEN UND NICHT FONDSFINANZIERTEN VORSORGEPLÄNE	1 499	1 424	308	304
<i>Davon:</i>				
Grossbritannien	(30)	(84)	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	598	587	244	243
Schweiz	252	241	0	0
Restliche Regionen/Länder	679	679	64	61
<i>In der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen:</i>				
Laufender Dienstzeitaufwand	125	121	3	3
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen) ¹	(16)	(74)	0	(16)
Gewinne aus Abgeltungen ²	(19)	(15)	0	0
Nettozinsaufwand	44	40	12	8
Ausserordentliche Austrittsleistungen	12	17	0	0
Übrige	0	0	0	0
TOTAL	146	90	16	(5)
<i>Davon:</i>				
Grossbritannien ²	9	19	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	52	47	12	(7)
Schweiz	29	27	0	0
Restliche Regionen/Länder	56	(3)	4	2
<i>Im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge:</i>				
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der demographischen Annahmen	11	43	5	0
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der finanziellen Annahmen	(1 078)	149	(8)	(2)
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	90	28	3	2
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	834	(92)	0	0
Veränderung der Begrenzung der Vermögenswerte exklusive Zins(ertrag) aufwand	0	1	0	0
TOTAL IM SONSTIGEN ERGEBNIS ERFASSTE BETRÄGE	(142)	129	(1)	1
<i>Davon:</i>				
Grossbritannien	(58)	191	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	7	(24)	5	4
Schweiz	(21)	(53)	0	0
Restliche Regionen/Länder	(70)	15	(6)	(4)

¹ Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen) beinhalten in 2015 unter anderem, CHF -55 Millionen Plankürzungen in Frankreich, die im Zusammenhang mit dem Zusammenschluss erfasst wurden, sowie Plankürzungen in den Vereinigten Staaten von CHF -22 Millionen bezogen auf eine Einfrierung des Plans und die Eliminierung des Krankenversicherungsschutzes für über 65-jährige.

² Gewinne aus Abgeltungen beinhalten in 2016 einen Gewinn aus Abgeltungen von CHF 17 Millionen aufgrund einer Restrukturierung in der Schweiz.

Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
	2016	2015	2016	2015
Barwert der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne				
ERÖFFNUNGSBILANZ PER 1. JANUAR	9 546	3 705	304	81
Zusammenschluss mit Lafarge	0	6 597	0	253
Desinvestitionen	(51)	(249)	(5)	(7)
Umklassierungen	38	0	0	0
Laufender Dienstaufwand	125	121	3	3
Zinsaufwand	300	218	12	8
Arbeitnehmerbeiträge	21	20	0	0
Versicherungsmathematische (Gewinne) Verluste	977	(220)	1	(1)
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(538)	(398)	(20)	(15)
Nachverrechneter Dienstaufwand (inklusive Plankürzungen)	(16)	(74)	0	(16)
Abgeltungen	(75)	(88)	0	0
Ausserordentliche Austrittsleistungen	12	17	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	(680)	(103)	13	(2)
SCHLUSSBILANZ PER 31. DEZEMBER	9 660	9 546	308	304
<i>Davon:</i>				
Grossbritannien	4 956	4 953	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	2 196	2 097	244	243
Schweiz	1 628	1 617	0	0
Restliche Regionen/Länder	879	878	64	61
Fair Value des Planvermögens				
ERÖFFNUNGSBILANZ PER 1. JANUAR	8 122	2 932	0	0
Zusammenschluss mit Lafarge	0	5 676	0	0
Desinvestitionen	(9)	(246)	0	0
Zinsertrag	256	177	0	0
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	834	(92)	0	0
Arbeitgeberbeiträge	229	205	20	14
Arbeitnehmerbeiträge	21	20	0	0
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(537)	(383)	(20)	(14)
Abgeltungen	(55)	(72)	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	(698)	(94)	0	0
SCHLUSSBILANZ PER 31. DEZEMBER	8 162	8 122	0	0
<i>Davon:</i>				
Grossbritannien	4 987	5 038	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	1 598	1 509	0	0
Schweiz	1 376	1 376	0	0
Restliche Regionen/Länder	201	199	0	0

Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne	
	2016	2015 ¹
Planvermögen mit notierten Marktpreisen:		
Flüssige Mittel	275	125
Eigenkapitalinstrumente ²	1 837	1 750
Fremdfinanzierungsinstrumente ³	1 463	1 669
Verbindlichkeitsorientierte Investments ⁴	1 505	1 311
Alternative Investments ⁵	1 162	1 035
Durch Dritte genutzte Grundstücke oder Gebäude	374	375
Anlagefonds	91	202
Derivate	(15)	32
Strukturierte Schuldpapiere	0	21
Planvermögen ohne notierte Preise:		
Eigenkapitalinstrumente	38	231
Strukturierte Schuldpapiere	194	410
Anlagefonds	274	188
Genutzte Grundstücke oder Gebäude	112	203
Fremdfinanzierungsinstrumente ³	32	12
Versicherungspolizen	688	474
Übrige	130	84
TOTAL FAIR VALUE DES PLANVERMÖGENS	8 162	8 122

¹ Versicherungspolizen werden in einer separaten Zeile ausgewiesen, die 2015 Zahlen wurden entsprechend angepasst.

² Eigenkapitalinstrumente beinhalten CHF 3 Millionen (2015: CHF 2 Millionen) notierte Eigenkapitalinstrumente von LafargeHolcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften.

³ Fremdfinanzierungsinstrumente beinhalten CHF 5 Millionen (2015: CHF 5 Millionen) notierte und CHF 4 Millionen (2015: CHF 4 Millionen) nicht notierte Fremdfinanzierungsinstrumente von LafargeHolcim oder ihrer Tochtergesellschaften.

⁴ Verbindlichkeitsorientierte Investitionen („LDI“) sind eine Investitionsstrategie welche das Risikoprofil der Planverbindlichkeiten berücksichtigt. Diese Investitionsstrategie besteht hauptsächlich aus indexierten Staatsanleihen und Swaps und beinhaltet das Absichern von Zins- und Inflationsrisiken.

⁵ Alternative Investments beinhalten unter anderem Hedge-funds, Multi-asset values und Reinsurance investments.

Versicherungsmathematische Annahmen (gewichteter Durchschnitt) per Bilanzstichtag für leistungsorientierte Vorsorgepläne

	Total Konzern		Grossbritannien		Nordamerika		Schweiz	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Diskontierungssatz in %	2,8%	3,4%	2,8%	3,8%	4,0%	4,2%	0,7%	0,9%
Lohnsteuerungsrate in %	2,3%	2,5%	3,3%	3,0%	2,9%	2,9%	0,8%	1,2%
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65	22,7	21,8	23,0	22,1	22,4	21,4	23,3	21,9

Durchschnittliche Fälligkeit der leistungsorientierten Vorsorgepläne

Fälligkeit des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Grossbritannien		Nordamerika		Schweiz	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Durchschnittliche Fälligkeit in Jahren	15,6	14,9	17,6	16,4	14,3	13,8	14,2	13,5

Sensitivitätsanalyse per 31. Dezember 2016 für leistungsorientierte Vorsorgepläne

Auswirkung auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Grossbritannien		Nordamerika		Schweiz	
	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung
Mio. CHF								
Diskontierungssatz (±1% Veränderung der Annahme)	(1 334)	1 633	(772)	957	(266)	316	(207)	258
Lohnsteuerungsrate (±1% Veränderung der Annahme)	124	(108)	24	(21)	14	(13)	20	(19)
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (±1 Jahr Veränderung der Annahme)	362	(358)	245	(236)	50	(49)	54	(61)

Sensitivitätsanalyse per 31. Dezember 2015 für leistungsorientierte Vorsorgepläne

Auswirkung auf den Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung	Total Konzern		Grossbritannien		Nordamerika		Schweiz	
	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung	Erhöhung	Senkung
Mio. CHF								
Diskontierungssatz (±1% Veränderung der Annahme)	(1 241)	1 478	(705)	844	(253)	291	(199)	245
Lohnsteuerungsrate (±1% Veränderung der Annahme)	137	(120)	23	(20)	13	(13)	19	(19)
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (±1 Jahr Veränderung der Annahme)	328	(336)	210	(209)	47	(46)	52	(60)

Erwartete zu bezahlende Arbeitgeberbeiträge an die leistungsorientierten Pläne für das der Berichtsperiode folgende Kalenderjahr belaufen sich auf CHF 111 Millionen; wovon CHF 44 Millionen in Nordamerika, CHF 32 Millionen in der Schweiz und CHF 17 Millionen in Grossbritannien.

32. Aktienbezogene Vergütungen

Die gesamten Kosten aus dem Aktienbeteiligungsplan von LafargeHolcim belaufen sich in 2016 auf CHF 16,6 Millionen (2015: CHF 17,5 Millionen), wie in der folgenden Tabelle aufgezeigt:

Mio. CHF	Personal- kosten 2016	Personal- kosten 2015
Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0,9	0,9
LafargeHolcim Plan für Performance Aktien	5,8	0,0
LafargeHolcim Plan für die Geschäftsleitung	1,1	0,0
Aktienbeteiligungsplan für Kader von Konzerngesellschaften	0,0	7,9
Aktienbeteiligungspläne für die Geschäftsleitung	0,0	3,2
Aktionsoptionspläne	0,2	1,5
Liquiditätsmechanismus (Liquidity Mechanism) für verbleibende Rechte unter dem langfristigen Entschädigungsplan von Lafarge	8,6	4,0
TOTAL	16,6	17,5

Alle innerhalb dieser Pläne gewährten Aktien wurden entweder gekauft oder wurden von den eigenen Aktien entnommen.

32.1 Beschreibung der Aktienbeteiligungspläne

Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

LafargeHolcim bietet einen Aktienbeteiligungsplan für alle Mitarbeiter der Schweizer Tochtergesellschaften und für einige leitende Kader in ausländischen Konzerngesellschaften. Berechtigte Mitarbeiter können für einen bestimmten Betrag ihres Gehalts LafargeHolcim-Aktien zu einem reduzierten Preis, üblicherweise 70 Prozent des durchschnittlichen Börsenkurses des Vormonats, kaufen. Die Aktien können während zwei Jahren ab Erwerbsdatum nicht veräussert werden.

LafargeHolcim Performance Aktienbeteiligungsplan

LafargeHolcim hat in 2015 einen Performance Aktienbeteiligungsplan aufgestellt. Performance Aktien und/oder Aktienoptionen zum Marktwert werden Führungskräften und anderen Angestellten für ihren Beitrag an den fortlaufenden Geschäftserfolg zugeteilt. Diese Aktien und Optionen können am Ende eines Erdienungszeitraums von drei Jahren ab Datum der Zuteilung bezogen werden und unterliegen festgelegten Leistungskriterien (Aktien sind abhängig von internen und externen Leistungskriterien, Optionen hängen nur von internen Leistungskriterien ab).

Informationen zu den gewährten Prämien durch den LafargeHolcim Performance Aktienbeteiligungsplan sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

	2016		2015	
	Aktien	Optionen	Aktien	Optionen
1. JANUAR	610 167	747 136	0	0
Gewährt	780 003	832 320	610 167	747 136
Verwirkt	(25 467)	(19 988)	0	0
31. DEZEMBER	1 364 703	1 559 468	610 167	747 136

Der Fair Value des Aktienbeteiligungsplanes wurde von einem unabhängigen Berater wie folgt berechnet:

- 780 003 Performance-Aktien wurden in 2016 unter dem Performance-Aktienplan gewährt (2015: 610 167). Diese Aktien unterliegen einem dreijährigen Erdienungszeitraum. 546 002 Aktien (2015: 427 117) unterliegen internen Leistungskriterien und der Fair Value pro Aktie beträgt CHF 52,80 (2015: CHF 49,12). 234 001 Aktien (2015: 183 050) unterliegen einem externen Leistungskriterium, basierend auf dem Total Shareholder Return. Dieses externe Marktbedingung wurde im Fair Value pro Aktie von CHF 21,40 (2015: CHF 14,35) berücksichtigt und anhand einer Monte Carlo Simulation berechnet; und
- 832 320 Aktienoptionen wurden in 2016 unter dem Performance-Aktienplan gewährt (2015: 747 136). Diese Aktienoptionen unterliegen einem dreijährigen Erdienungszeitraum und beinhalten interne Leistungskriterien. Der Fair Value der Aktienoptionen wurde mittels Black-Scholes Modell berechnet und beträgt CHF 9,03 (2015: CHF 10,10).

Die zugrundeliegenden Annahmen für den Fair Value sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

	2016	2015
Ausgabedatum	14. Dezember	14. Dezember
Aktienpreis am Ausgabedatum	CHF 52,80	CHF 49,12
Ausübungspreis	CHF 53,83	CHF 50,19
Angenommene / Erwartete Dividendenrendite¹	3,3%	1,75%
Erwartete Volatilität der Aktie²	28,5%	27,41%
Risikofreier Zinssatz	0,04%	-0,44%
Erwartete Laufzeit der Optionen	8 Jahre	8 Jahre

¹ Basierend auf Schätzungen von Marktdatenanbietern.

² Basierend auf einer impliziten at-the-money Volatilität von 2 Jahren.

LafargeHolcim Plan für die Geschäftsleitung

Der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung für die Geschäftsleitung wird teilweise in LafargeHolcim Ltd Aktien ausbezahlt, welche zu Marktpreisen im darauffolgenden Jahr gewährt werden. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren.

Aktienbeteiligungsplan für Kader von Konzerngesellschaften und die Geschäftsleitung

Unter diesen früheren Holcim Aktienbeteiligungsplänen wurde der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung teilweise in LafargeHolcim Ltd Aktien ausbezahlt. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei oder fünf Jahren seit dem Gewährungszeitpunkt, während der sie nicht verkauft werden können. Die letzten Zuteilungen unter diesen Plänen erfolgten in 2015.

Aktienoptionspläne

Der Geschäftsleitung des LafargeHolcim Konzerns wurden zwei Arten von Optionen auf Aktien gewährt: solche, die der Geschäftsleitung aufgrund der jährlichen variablen Entschädigung gewährt werden, und jene, die bei Ernennung zum Mitglied der Konzernleitung zugeteilt werden. In beiden Fällen berechtigt eine Option zum Erwerb einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd zum Ausübungspreis, der dem Börsenkurs im Zeitpunkt der Zuteilung entspricht. Diese Aktienoptionspläne sind geschlossen, die letzten Aktienoptionen unter diesen Plänen wurden in 2015 gewährt.

Die vertragliche Laufzeit der ersten Optionskategorie beträgt acht Jahre. Die Optionen werden fest übertragen, sind mit keinen Erdienungsbedingungen verbunden und unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren ab Zuteilung, während der sie nicht ausgeübt werden können. Die vertragliche Laufzeit der zweiten Optionskategorie beträgt zwölf Jahre. Der Erdienungszeitraum (ausschliesslich Dienstbedingungen) der Optionen beträgt neun Jahre ab dem Tag der Gewährung. Die Optionen können weder verkauft noch belehnt werden. Der Konzern hat keine rechtliche oder faktische Verpflichtung die Optionen zurückzukaufen oder die Optionen in bar abzugelten.

Der Fair Value der Aktienoptionen, welche in 2015 unter diesen Plänen gewährt wurden, wurde mit Hilfe des Black-Scholes Modell ermittelt und basiert auf den folgenden Annahmen:

	Aktienoptionspläne	
	8. Juli	19. Februar
Ausgabedatum		
Aktienpreis am Ausgabedatum	CHF 68,65	CHF 72,05
Ausübungspreis	CHF 63,55 ¹	CHF 66,85 ¹
Angenommene/Erwartete Dividendenrendite	1,89%	1,80%
Erwartete Volatilität der Aktie²	23,27%	27,99%
Risikofreier Zinssatz	-0,50%	-0,35%
Erwartete Laufzeit der Optionen	6 Jahre	6 Jahre

¹ Bereinigt um die Aktiendividende.

² Die erwartete Volatilität basiert auf der monatlichen historischen Volatilität der Aktien über 72 und 96 Monate zum Ausgabedatum.

Liquiditätsmechanismus (Liquidity Mechanism) für verbleibende Rechte unter dem langfristigen Entschädigungsplan von Lafarge

Die langfristigen Entschädigungspläne von Lafarge bestanden aus Aktienoptionen (Gewährung bis 2012) und Performance-Aktien (Gewährung bis 2014), welche auf festgelegten Leistungskriterien basierten.

Alle Lafarge Aktienoptionen wurden erdient, während gewisse Performance-Aktien, welche 2013 und 2014 gewährt wurden, noch innerhalb des Erdienungszeitraums liegen (Erdienungszeitraum je nach Instrument drei oder vier Jahre).

Die Leistungskriterien beinhalten sowohl interne Bedingungen als auch eine externe Bedingung im Zusammenhang mit dem Total Shareholder Return. Die Marktkondition ist im Fair Value der gewährten Instrumente berücksichtigt.

Nach der erfolgreichen Durchführung des öffentlichen Umtauschangebots und dem Abschluss des Squeeze-out Verfahrens der Lafarge S.A. Aktien per 23. Oktober 2015, hat LafargeHolcim einen Liquiditätsmechanismus für folgende Aktien vorgeschlagen:

- Lafarge S.A. Aktien, die aufgrund einer Ausübung von Aktienoptionen am oder nach dem Datum des Squeeze-outs ausgegeben wurden und die dem Lafarge Aktienoptionsplan zuzuordnen sind; oder
- Lafarge S.A. Aktien, die mit oder nach dem Squeeze-out, im Zusammenhang mit den Lafarge Performance-Aktienplänen zugeteilt wurden.

In 2016 wurde der Liquiditätsmechanismus wie folgt angewendet:

- 90 503 Lafarge S.A. Aktien wurden gekauft;
- 67 592 Lafarge S.A. Aktien wurden mit 58 724 LafargeHolcim Aktien getauscht; und
- Keine Lafarge S.A. Optionen wurden in 2016 ausgeübt. Ein Lafarge S.A. Aktienoptionsplan endete im Juni 2016 und die verbleibenden 653 466 Lafarge S.A. Optionen sind verwirkt.

32.2 Ausstehende Aktienoptionen

Die Bestandesveränderung der ausstehenden Aktienoptionen und deren durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis sind in der folgenden Tabelle ersichtlich:

	Durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis ¹	Anzahl ¹	
		2016	2015
1. JANUAR	CHF 73,72	4 098 017	1 159 468
Gewährte und erdiente Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung)	CHF -	0	192 303
Gewährte Optionen innerhalb eines Erdienungszeitraums ²	CHF 53,83	832 320	747 136
Erhöhung aufgrund des Liquiditäts Mechanismus ³	CHF -	0	3 076 385
Verwirkte Optionen	CHF 66,09	67 427	101 217
Ausgeübte Optionen	CHF 35,47	31 742	109 272
Verfallene Optionen	CHF 90,95	704 158	866 786
31. DEZEMBER	CHF 66,90	4 127 010	4 098 017
Davon am Jahresende ausübbar		2 175 057	2 790 893

¹ Bereinigt um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen und/oder Aktiendividende.

² Diese Optionen werden nicht vor Ende der 3-jährigen Sperrfrist ausgeliefert und unterliegen dem Grad der Erfüllung von festgelegten Leistungskriterien.

³ Diese Optionen wurden gemäss dem Lafarge Aktienoptionsplan gewährt. Die in der Tabelle publizierten Zahlen basieren auf dem aktuellen Wechselkurs von 0,945.

Die im Geschäftsjahr ausgeübten Optionen entsprechen 31 742 Aktien (2015: 109 272 Aktien), die mit einem durchschnittlich gewichteten Aktienkurs von CHF 51,40 (2015: CHF 70,98) ausgegeben wurden.

Die am Jahresende ausstehenden Aktienoptionen haben folgende Verfalldaten und berechtigen zum Erwerb einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd zu den nachstehenden Ausübungspreisen:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis ¹	Anzahl ¹	
			2016	2015
2004	2016 ²	CHF 63,50	0	15 550
2008	2016	CHF 99,32	0	71 083
2008	2020	CHF 62,95	33 550	33 550
2009	2017	CHF 35,47	38 760	70 502
2010	2018	CHF 67,66	95 557	95 557
2010	2022	CHF 70,30	33 550	33 550
2010	2022	CHF 76,10	0	33 550
2011	2019	CHF 63,40	113 957	113 957
2012	2020	CHF 54,85	165 538	165 538
2013	2021	CHF 67,40	122 770	122 770
2013	2025	CHF 64,65	0	11 183
2014	2022	CHF 64,40	99 532	99 532
2014	2026	CHF 64,40	33 550	33 550
2015 (2006 ³)	2016	CHF 90,67	0	617 525
2015 (2007 ³)	2017	CHF 118,97	418 113	418 551
2015 (2008 ³)	2018	CHF 103,30	551 892	551 892
2015 (2009 ³)	2019	CHF 33,02	103 545	103 545
2015 (2010 ³)	2020	CHF 55,10	197 212	199 480
2015 (2011 ³)	2020	CHF 47,80	149 617	149 617
2015 (2012 ³)	2020	CHF 38,67	218 096	218 096
2015	2023	CHF 66,85	144 970	144 970
2015	2023	CHF 63,55	47 333	47 333
2015	2025	CHF 50,19	727 148	747 136
2016	2026	CHF 53,83	832 320	0
TOTAL			4 127 010	4 098 017

¹ Bereinigt um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen und/oder Gratisaktien.

² Die Verfalldaten der jährlichen Optionszuteilung in dem Jahr 2004 wurden als Folge der Handelsbeschränkungen im Jahr 2008 um ein Jahr verlängert.

³ Diese Optionen wurden im Rahmen des Lafarge Aktienplans gewährt. Die Zahlen in dieser Tabelle wurden umgerechnet mit dem Stichtagskurs per Ende Dezember und beruhen auf dem tatsächlichen Umtauschverhältnis von 0,945.

33. Aktieninformationen

Anzahl Namenaktien 31. Dezember	2016	2015
TOTAL AUSSTEHENDE AKTIEN	605 756 753	605 570 586
<i>Eigene Aktien</i>		
Reserviert für Call-Optionen	929 067	1 092 175
Frei verfügbar	223 260	246 319
TOTAL EIGENE AKTIEN	1 152 327	1 338 494
TOTAL AUSGEGEBENE AKTIEN	606 909 080	606 909 080
<i>Aktien aus bedingtem Kapital</i>		
Reserviert für Wandelanleihen	1 422 350	1 422 350
TOTAL AKTIEN AUS BEDINGTEM KAPITAL	1 422 350	1 422 350
TOTAL AKTIEN	608 331 430	608 331 430

Der Nominalwert pro Aktie beträgt CHF 2,00. Das Aktienkapital beläuft sich nominal auf CHF 1 214 Millionen (2015: CHF 1 214 Millionen) und der Wert der eigenen Aktien beträgt CHF 72 Millionen (2015: CHF 86 Millionen).

34. Nicht beherrschende Anteile

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

Wesentliche nicht beherrschende Anteile

Gesellschaft Mio. CHF	Haupt- niederlassung	Nicht beherrschende Anteile ¹		Konzerngewinn ²		Eigenkapital ²		Dividenden an nicht beherrschende Anteile	
		2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
ACC Limited	Indien	63,9 %	49,7 %	57	48	561	742	23	42
Ambuja Cements Ltd.	Indien	36,9 %	49,7 %	48	53	915	906	29	55

¹ 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.

² Auf die nicht beherrschenden Anteile entfallende Werte.

Abgesehen von der Reorganisation ihrer Holdingstruktur in Indien, hat der Konzern ebenfalls die Beteiligungen an der ACC Limited und Ambuja Cements Ltd mit einem Gesamtbetrag von CHF 325 Millionen erhöht.

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

Bilanz

Mio. CHF	ACC Limited		Ambuja Cements Ltd.	
	2016	2015	2016	2015
Umlaufvermögen	605	544	609	997
Anlagevermögen	1 721	1 689	2 228	1 484
TOTAL AKTIVEN	2 326	2 233	2 837	2 481
Kurzfristiges Fremdkapital	508	490	491	442
Langfristiges Fremdkapital	273	250	209	218
TOTAL PASSIVEN	781	740	700	659
NETTOAKTIVEN	1 545	1 493	2 137	1 822

Erfolgsrechnung

Mio. CHF	2016	2015	2016	2015
NETTOVERKAUFSETRAG	1 593	1 723	1 336	1 398
KONZERNGEWINN	90	97	135	106

Geldflussrechnung

Mio. CHF	2016	2015	2016	2015
GELDFLUSS AUS GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	201	213	252	262
ZUNAHME (ABNAHME) FLÜSSIGE MITTEL	63	(25)	(393)	91

35. Eventualverbindlichkeiten, Garantien und Kaufverpflichtungen**Eventualverbindlichkeiten**

Der Konzern wird als Teil der laufenden Geschäftstätigkeit in Rechtsverfahren verwickelt wie Klagen, Ansprüche verschiedener Art, Untersuchungen und Verfahren unter anderem wegen Produkthaftung, Handelssachen, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit usw. Der Konzern ist in Ländern tätig, in denen politische, ökonomische, soziale und rechtliche Entwicklungen die Geschäftstätigkeit beeinträchtigen könnten.

Im Zusammenhang mit Veräusserungen von Gesellschaften in den letzten Jahren hat der Konzern geschäftsübliche Garantien gewährt, insbesondere für buchhalterische, steuerliche, mitarbeiterbezogene, produktqualitätsbezogene, prozessuale, wettbewerbs- und umweltrechtliche Angelegenheiten. LafargeHolcim und seine Konzerngesellschaften haben oder könnten Forderungsansprüche aus diesen Garantien erhalten.

Per 31. Dezember 2016 beliefen sich die Eventualverbindlichkeiten des Konzerns auf CHF 1 155 Millionen (2015: CHF 545 Millionen). Der Anstieg steht hauptsächlich im Zusammenhang mit rechtlichen und steuerrechtlichen Sachverhalten, im Wesentlichen die unten beschriebene Eventualverbindlichkeit in Indien. Vorbehaltlich der in der Erläuterung 30 enthaltenen und zurückgestellten Sachverhalte, kam der Konzern aufgrund der Unsicherheiten bei der Bewertung der unten beschriebenen Angelegenheiten zum Schluss, dass für bestimmte Verpflichtungen die potentiellen Wertabflüsse nicht verlässlich geschätzt werden können. Über die unten beschriebenen Ereignisse hinaus sind keine weiteren

Verfahren dieser Art hängig, welche nach Einschätzung des Konzerns wesentlichen Einfluss auf Geschäftsverlauf, Finanzposition oder Konzernergebnis hätten.

Im Folgenden werden die wesentlichen, zurzeit laufenden, rechtlichen und steuerrechtlichen Verfahren beschrieben.

Eventualverbindlichkeiten mit neuen Entwicklungen seit der letzten Berichterstattung

Im Juni 2012 verfügte die indische Wettbewerbsbehörde (Competition Commission of India, CCI) eine Busse gegen Ambuja Cements Ltd. („ACL“) und ACC Limited („ACC“). Die Verfügung bezichtigte diese und weitere indische Zementproduzenten der Preisabsprache. Nach einer erfolgreichen Anfechtung der Verfügung beim zuständigen Gericht (Competition Appellate Tribunal, Compat) für eine Aufhebung und Rückweisung der CCI Verfügung und nachdem das Compat die Verfügung am 11. Dezember 2015 zurückgewiesen hat, hat die CCI am 31. August 2016 eine neue Verfügung erlassen, welche die ursprüngliche Verfügung bestätigt und den Zementunternehmen und ihren Branchenverbänden dieselben Bussen auferlegt, welche aufaddiert CHF 348 Millionen (INR 23 106 Millionen) für ACC und ACL betragen. Per Ende Dezember 2016 beläuft sich der Totalbetrag für die Bussen inklusive Zinsen für ACC und ACL auf CHF 361 Millionen (INR 23 992 Millionen). ACC und ACL haben beim zuständigen Gericht gegen diese neue Verfügung Berufung beim Compat eingelegt und werden sich weiterhin energisch verteidigen. Aufgrund der Zwischenverfügung, die vom Compat auferlegt wurde, wurden bereits 10 Prozent der Busse von den beiden indischen Konzerngesellschaften bei einem Finanzinstitut hinterlegt. Diese Kautionsleistung ist mit einem Sicherungsrecht zugunsten der Compat versehen.

Am 28. Mai 2014 hat das Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) eine Verfügung gegen Holcim Brasilien und weitere brasilianische Zementhersteller wegen Preisabsprachen und anderen Verstössen gegen das Wettbewerbsrecht erlassen. Die Verfügung beinhaltet die Anordnung von Verhaltensanweisungen wie das Verbot von Greenfield-Projekten, Veräusserung eines Transportbetonwerks, Fusionen und Akquisitionen sowie Bussen gegen die beklagten Unternehmen. Diese Verfügung wurde am 21. September 2015 rechtskräftig und findet Anwendung auf Holcim Brasilien. Gegen das Unternehmen wurde eine Busse per Datum der Verfügung von CHF 159 Millionen (BRL 508 Millionen) verhängt. Inklusiver Zins und währungsbedingten Anpassungen beläuft sich die Busse per 31. Dezember 2016 auf CHF 208 Millionen (BRL 662 Millionen). Im September 2015 hat Holcim Brasilien diese Verfügung angefochten und ein Zementwerk wurde als Sicherheit hinterlegt. Die Busse sowie die Verhaltensanweisungen, welche vom CADE verhängt wurden, wurden von zwei Entscheidungen des erstinstanzlichen Gerichts am 29. September 2016 und 21. Oktober 2016 ausgesetzt. Solange CADE nicht erfolgreich Berufung einlegt, ist die Aussetzung bis zum endgültigen Verfahrensentscheid gültig.

Am 31. Dezember 2010 hat in einer ausserordentlichen Generalversammlung die Mehrheit der Aktionäre dem Zusammenschluss unserer Tochtergesellschaft Lafarge Brasil S.A. in die LACIM zugestimmt. Zwei Minderheitsaktionäre (Maringa und Ponte Alta), welche zusammen 8.93 Prozent halten, stimmten diesem Zusammenschluss nicht zu und machten von ihrem Rückzugsrecht gemäss brasilianischem Gesellschaftsrecht Gebrauch. In Anwendung dieses Rechts wurde ihnen der Betrag von CHF 24 Millionen (BRL 76 Millionen) zugesprochen und von Lafarge Brasil S.A. ausbezahlt. Im März 2013 erwirkten die beiden Aktionäre einen erstinstanzlichen Entscheid, welcher die Lafarge Brasil S.A. zu einer Zahlung über CHF 115 Millionen (BRL 366 Millionen) an Maringa und Ponte Alta verpflichtete. Inklusiver Zinsen beläuft sich der Gesamtbetrag per 31. Dezember 2016 auf CHF 158 Millionen (BRL 503 Millionen). Nach einer erfolglosen Anfechtung dieses Urteils von Lafarge Brasil S.A. im Juni 2013, hat das Tribunal von Rio de Janeiro die Anfechtung bei der zweiten Berufungsinstanz und beim obersten Gerichtshof im Juli 2015 abgewiesen. Lafarge Brasil S.A. (im Dezember 2016 in die Holcim (Brasilien) S.A. fusioniert),

hat daraufhin diese Entscheidung direkt bei der zweiten Berufungsinstanz als auch beim obersten Gerichtshof angefochten, die zweite Berufungsinstanz hat die Anfechtung im März 2016 akzeptiert.

Im Juli 2016 hat die Lafarge Brasil S.A. einen Entscheid der brasilianischen Steuerbehörde erhalten, welche den steuerlichen Abzug eines Goodwills aus den Jahren 2011 und 2012 nicht akzeptiert. Der strittige Betrag beläuft sich auf CHF 91 Millionen (BRL 289 Millionen) und enthält potenzielle Bussen und Zinsen. Die Gesellschaft fechtet diesen Entscheid an.

Im November und Dezember 2016 haben die indonesischen Steuerbehörden im Zusammenhang mit Refinanzierungen und der im Jahr 2010 bezahlten Unternehmens- und Quellensteuer der PT Lafarge Cement Indonesia eine rechtskräftige Einschätzung ausgestellt, welches die Bezahlung von CHF 38 Millionen (IDR 500 Milliarden), inklusive damit verbundener Bussen, verlangt. PT Lafarge Cement Indonesia hat gegen diese Entscheidung beim Steuergericht Berufung eingelegt, um ihre ursprüngliche Stellungnahme zu verteidigen. Im Falle eines negativen Ausgangs für die PT Lafarge Cement Indonesia würde die gesamte Forderung inklusive zusätzlicher Bussen für die Berufung, CHF 76 Millionen (IDR 1 Billion) betragen.

Im Laufe des Jahres 2016 berichteten gewisse Publikationen über Geschäfte der Lafarge Gruppe mit gewissen bewaffneten Gruppierungen und sanktionierten Parteien in Syrien von 2013 bis zur Schliessung des Werkes im September 2014. Als Reaktion auf diese Vorwürfe leitete LafargeHolcim eine unabhängige interne Untersuchung unter der Leitung des Finance & Audit Committee des Verwaltungsrats ein. Aufgrund der Untersuchung ist anzunehmen, dass das lokale Unternehmen Gelder an Dritte zahlte, damit Vereinbarungen mit bewaffneten Gruppierungen, einschliesslich sanktionierter Parteien, geschlossen werden sollten, um den Betrieb des Werkes weiterzuführen und für Mitarbeitende und Waren einen sicheren Zugang zu gewährleisten. Als Folge der Prüfungsergebnisse hat der Verwaltungsrat verschiedene Massnahmen getroffen inklusive der Bildung eines neuen Ethik-, Integritäts- und Risikoausschusses, der unter der Aufsicht eines Mitglieds des Executive Committees steht sowie weitere Massnahmen zur Stärkung des Compliance Programms. Der Verwaltungsrat hat das Management instruiert, diese Massnahmen konsequent umzusetzen. Im Zusammenhang mit den geschilderten Aktivitäten wurden angeblich in Frankreich Strafanträge eingereicht. Derartige Verfahren unterliegen der Geheimhaltungspflicht. Weder Lafarge SA noch ihre Tochtergesellschaften sind Partei in diesen Verfahren.

Bereits in vorherigen Perioden offengelegte Eventualverbindlichkeiten ohne neue Entwicklungen seit der letzten Berichterstattung

Ende 2005 wurden diverse Sammel- und Einzelklagen beim United States District Court (Bundesbezirksgericht) im östlichen Bezirk von Louisiana eingereicht. In den Anklageschriften werfen die Kläger vor, dass Lafarge North America Inc. (nachfolgend LNA), und/oder diverse weitere Angeklagte, unter ihnen auch die Bundesregierung, schadenersatzpflichtig seien für Todesfälle, Körperverletzungen, Personenschäden sowie Sach- und Umweltbeschädigungen in und um New Orleans, Louisiana. Einige der Anklagen basieren darauf, dass diese Schäden von einem von LNA beauftragten Lastkahn (Barge) stammen, welcher mutmasslich den Damm des Inner Harbor Navigational Canal in New Orleans während oder nach dem Wirbelsturm Katrina zerstört habe. Ein Fall mit ersten Klägern wurde einem Richter vorgelegt, welcher im Januar 2011 zu Gunsten von LNA entschied. Im Oktober 2011 wurde LNA vom Federal Court (Bundesgericht) in einem summarischen Urteil von allen weiteren Anklageschriften freigesprochen. Im September 2011 wurde eine neue Anklage von der Gemeinde Saint Bernard gegen LNA im State Court (einzelstaatliches Gericht) in Louisiana eingereicht. Der Fall wurde weitergezogen an den Federal Court (Bundesgericht) wo 2013 das summarische Urteil auch gegen die beim State Court von Saint Bernard eingereichte Klage bestätigt wurde, so dass wiederum alle Anklageschriften gegen LNA abgewiesen wurden. Im Dezember 2013 wurde von einem dreiköpfigen Richtergrremium des Court of Appeals (Berufungsgericht) das Urteil des Federal Court aufgehoben und der Fall neu aufgenommen und an das Geschworenengericht für einen Geschworenenprozess zurückgewiesen, welcher voraussichtlich im Mai 2017 stattfinden wird. LNA wird sich weiterhin vehement in diesem Verfahren verteidigen.

Garantien

Per 31. Dezember 2016 beliefen sich die im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit abgegebenen Garantien auf CHF 809 Millionen (2015: CHF 814 Millionen).

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 Kauf- oder Verkaufsoptionen im Zusammenhang mit solchen Akquisitionen oder Desinvestitionen eingeht. Per 31. Dezember 2016 beliefen sich die Kaufverpflichtungen des Konzerns auf CHF 1 707 Millionen (2015: CHF 2 230 Millionen).

36. Zusatzinformationen zur Geldflussrechnung

Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit – Analyse der Veränderung des Nettoumlaufvermögens

Mio. CHF	2016	2015
Zunahme Vorräte	(19)	(23)
Abnahme Forderungen	1	193
(Zunahme)/Abnahme andere kurzfristige Forderungen exklusive finanzielle Forderungen und Ertragssteuerforderungen	(22)	9
Zunahme/(Abnahme) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	99	(170)
Abnahme Verbindlichkeiten exklusive finanzielle Verbindlichkeiten und Ertragssteuerverbindlichkeiten	(752)	(241)
VERÄNDERUNG NETTOUMLAUFVERMÖGEN	(694)	(232)

Informationen zum Geldfluss aus Investitionstätigkeit

Mio. CHF	2016	2015
Kauf von Sachanlagen netto		
Ersatzinvestitionen	(1 134)	(1 099)
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	137	118
INVESTITIONEN IN SACHANLAGEN ZUR ERHALTUNG DER SUBSTANZ UND KONKURRENZFÄHIGKEIT	(997)	(981)
Erweiterungsinvestitionen	(638)	(1 007)
TOTAL KAUF VON SACHANLAGEN NETTO (A)	(1 635)	(1 988)
KAUF VON KONZERNGESELLSCHAFTEN (ABZÜGLICH ERWORBENE FLÜSSIGE MITTEL)	(4)	208
VERKAUF VON KONZERNGESELLSCHAFTEN (ABZÜGLICH VERÄUSSERTE FLÜSSIGE MITTEL)	2 245	6 515
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		
Erhöhung Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	(7)	(3)
Zunahme übriges Anlagevermögen	(395)	(484)
TOTAL KAUF VON FINANZANLAGEN, IMMATERIELLEM UND SONSTIGEM ANLAGEVERMÖGEN	(402)	(487)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		
Reduktion Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	283	675
Abnahme übriges Anlagevermögen	220	310
TOTAL VERKAUF VON FINANZANLAGEN, IMMATERIELLEM UND SONSTIGEM ANLAGEVERMÖGEN	503	985
TOTAL VERKAUF (KAUF) VON FINANZANLAGEN, IMMATERIELLEM UND SONSTIGEM ANLAGEVERMÖGEN UND UNTERNEHMEN NETTO (B)	2 342	7 222
TOTAL GELDFLUSS AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT (A + B)	706	5 234

Geldfluss aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften

Mio. CHF	Akquisitionen				Desinvestitionen			
	2016	2015		2016	2015			
	Total	Zusammen- schluss mit Lafarge	Übrige Akquisitionen ¹	Total	Total	Fusions- bedingte Des- investitionen	Übrige Des- investitionen ²	Total
Flüssige Mittel		(1 704)	(24)	(1 728)	153	97	20	117
Zum Verkauf gehaltene Aktiven		(4 874)		(4 874)	746	4 134		4 134
Übriges Umlaufvermögen		(4 821)	(48)	(4 869)	497	754	17	771
Sachanlagen		(20 177)	(309)	(20 486)	1 654	1 651	256	1 907
Übriges Anlagevermögen		(3 486)	(1)	(3 487)	108	199	48	247
Kontokorrentkredite		415		415	(160)			
Kurzfristige Verbindlichkeiten		6 131	51	6 182	(453)	(668)	(54)	(722)
Langfristige Rückstellungen		992	48	1 040	(102)	(132)	(12)	(144)
Andere langfristige Verbindlichkeiten		17 246	46	17 292	(383)	(588)	(106)	(694)
NETTOAKTIVEN		(10 279)	(236)	(10 515)	2 061	5 447	169	5 616
Nicht beherrschende Anteile		2 407	16	2 423	(165)	(103)	(6)	(109)
(ERWORBENE) VERKAUFTE NETTOAKTIVEN		(7 872)	(220)	(8 092)	1 896	5 344	163	5 507
(Erworbener) Veräusserter Goodwill		(11 611)		(11 611)	266	815	46	861
Fair Value der zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteile		680		680				
Nettogewinn aus Veräusserungen					511	63	226	289
TOTAL (KAUF-) VERKAUFSPREIS		(18 803)	(220)	(19 023)	2 673	6 222	435	6 657
Übertragene Gegenleistung in Form von Aktien		17 910		17 910	(265)		(82)	(82)
Erworbene (Verkaufte) Flüssige Mittel und Wertschriften		1 289	24	1 313	6	(97)	(20)	(117)
Bezahlte Steuern					(140)			
Aufgeschobene Gegenleistung	(4)	7		7	(28)		57	57
NETTOGELDFLUSS	(4)	403	(195)	208	2 245	6 125	390	6 515

¹ Enthält hauptsächlich die Akquisition von Gesellschaften von Cemex in Deutschland und den Niederlanden, siehe Erläuterung 4.

² Enthält unter anderem Veräusserungen in Spanien und Tschechien an Cemex, klassifiziert als zum Verkauf gehalten Ende 2014, siehe Erläuterung 4. Für diese Tabelle werden die Aktiven und die dazugehörigen Verbindlichkeiten, die als zum Verkauf gehalten klassifiziert sind, den jeweiligen Bilanzpositionen zugeordnet.

37. Transaktionen und Beziehungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

Entschädigung der obersten Führungsgremien

Verwaltungsrat

Im Jahr 2016 haben fünfzehn nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 5,4 Millionen (2015: CHF 5,5 Millionen) erhalten. In Form von Honoraren wurden CHF 3,1 Millionen (2015: CHF 3,8 Millionen), als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen CHF 0,1 Millionen (2015: CHF 0,1 Millionen), als aktienbezogene Vergütungen CHF 2,0 Millionen (2015: CHF 1,4 Millionen) und CHF 0,2 Millionen (2015: CHF 0,2 Millionen) als andere Entschädigungen ausbezahlt.

Geschäftsleitung

Die jährliche Gesamtentschädigung für die zehn Mitglieder der Geschäftsleitung (inklusive CEO) belief sich auf CHF 30,5 Millionen (2015: CHF 35,0 Millionen). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung von CHF 20,0 Millionen (2015: CHF 24,7 Millionen), aktienbezogene Vergütungen von CHF 3,8 Millionen (2015: CHF 4,0 Millionen), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 5,3 Millionen (2015: CHF 5,6 Millionen) und andere Entschädigungen von CHF 1,4 Millionen (2015: CHF 0,7 Millionen). Das Grundgehalt und die variable Entschädigung werden in bar vor Abzug von ausländischen Quellensteuern ausgewiesen. Ferner beinhalten die Vorsorgeleistungen auch die Arbeitgeberbeiträge an die AHV/IV.

Entschädigung an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurde an vier (2015: sechs) ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 4,0 Millionen (2015: CHF 0,2 Millionen) ausgerichtet.

Darlehen

Per 31. Dezember 2016 beziehungsweise per 31. Dezember 2015 bestehen keine Darlehen gegenüber Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Geschäftsleitung.

Übrige Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet LafargeHolcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der LafargeHolcim Ltd von ihren Mitarbeitern und an ihre Mitarbeiter als auch auf dem freien Markt. In diesem Zusammenhang hat die Gesellschaft im Jahr 2016 von Mitgliedern der Geschäftsleitung keine Aktien der LafargeHolcim Ltd erworben (2015: CHF 0,0 Millionen).

Im Zuge der Fusion hat LafargeHolcim folgende weitere Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften identifiziert:

Lafarge S.A. hat (im Zusammenhang mit einer 2008 durchgeführten Akquisition) seitens der Orascom Construction Industries S.A.E (nachfolgend OCI) Garantien zur Schadloshaltung zugesichert bekommen und unterhält mit OCI einen Kooperationsvertrag. Herr Nassef Sawiris ist Geschäftsführer und Verwaltungsrat der Orascom Construction Industries N.V., der Muttergesellschaft von OCI. Herr Sawiris ist zudem ehemaliger Verwaltungsrat der Lafarge S.A. und Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd. Ziel des am 9. Dezember 2007 eingegangenen Kooperationsvertrags ist, dass OCI an Ausschreibungen für den Bau von Fabriken in Ländern, in denen OCI über die von LafargeHolcim benötigten Ressourcen verfügt, partizipieren kann.

Gegenwärtig werden die mit dem OCI Konzern eingegangenen Bauverträge als marktkonform erachtet, und sind Bestandteil eines Regelwerks für die entsprechenden Konsortien, zu deren Mitgliedern auch OCI gehört. Diesbezüglich besteht kein Interessenskonflikt zwischen Herrn Nassef Sawiris und LafargeHolcim. Die aufgrund solcher Verträge ausstehenden Rechnungen und Forderungen sind per 31. Dezember 2016 unwesentlich.

Vergütungen und Darlehen an nahestehende Personen der Organmitglieder bestehen keine.

38. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

In den ersten zwei Monaten 2017, wurden Betriebe und Vermögenswerte von Lafarge China Cement Ltd auf das assoziierte Unternehmen Huaxin Cement Co. Ltd. übertragen. Weitere Informationen zu der Transaktion in China sind in den Erläuterungen 4 und 20 offengelegt.

Am 20. Februar 2017 hat LafargeHolcim Ltd eine Anleihe in der Höhe von CHF 400 Millionen mit einem Coupon von 3,13 Prozent zurückbezahlt, welche am 20. Februar 2007 ausgegeben wurde.

Am 28. Februar 2017 hat der Konzern seinen Anteil von 65 Prozent an der LafargeHolcim Vietnam für einen Verkaufspreis von CHF 546 Millionen vor Steuern veräussert. Die Aktiven und die dazugehörigen Verbindlichkeiten wurden am 31. Dezember 2016 als zum Verkauf klassifiziert. Weitere Informationen dazu sind in der Erläuterung 20 offengelegt.

39. Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung

Der Konzernabschluss wurde vom Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd am 1. März 2017 zur Veröffentlichung freigegeben und bedarf der Genehmigung durch die Generalversammlung vom 3. Mai 2017.

40. Wesentliche Gesellschaften des LafargeHolcim-Konzerns

Wesentliche operative Gesellschaften des Konzerns

Region	Gesellschaft	Sitz	Zement	Zuschlag- stoffe	Weitere Baustoffe und Service- leistungen	Betei- gungssatz (Stimm- rechte)	Kotierte Gesell- schaft
Asien, Ozeanien	Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australien		◆	●	100,0 %	
	Holcim Cement (Bangladesh) Ltd.	Bangladesch	■			100,0 %	
	Lafarge Surma Cement Ltd.	Bangladesch	■			29,4 %	X
	Lafarge Shui On Cement Limited	China	■	◆	●	100,0 %	
	Lafarge Dujiangyan Cement Co., Ltd.	China	■			75,0 %	
	ACC Limited	Indien	■		●	36,1 %	X
	Ambuja Cements Ltd.	Indien	■			63,1 %	X
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonesien	■	◆	●	80,6 %	X
	PT Lafarge Cement Indonesia	Indonesien	■			80,6 %	
	Holcim (Malaysia) Sdn Bhd	Malaysia	■	◆	●	51,0 %	
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaysia	■	◆	●	51,0 %	X
	Holcim (New Zealand) Ltd	Neuseeland	■	◆		100,0 %	
	Holcim Philippines Inc.	Philippinen	■		●	75,3 %	X
	Holcim (Singapore) Ltd	Singapur			●	90,8 %	
	Lafarge Cement Singapore Pte Ltd	Singapur	■			51,0 %	
	Holcim (Vietnam) Ltd	Vietnam	■		●	65,0 %	
Lateinamerika	Holcim (Argentina) S.A.	Argentinien	■	◆	●	79,6 %	X
	Holcim (Brasil) S.A.	Brasilien	■	◆	●	99,9 %	
	Cemento Polpaico S.A.	Chile	■	◆	●	54,3 %	X
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	■	◆	●	65,6 %	X
	Holcim (Ecuador) S.A.	Ecuador	■	◆	●	92,2 %	X
	Holcim El Salvador S.A. de C.V.	El Salvador	■		●	95,4 %	
	Société des Ciments Antillais	Französische Antillen	■			69,7 %	
	Holcim (Colombia) S.A.	Kolumbien	■		●	99,8 %	
	Holcim Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (Nicaragua) S.A.	Nicaragua	■	◆	●	52,5 %	

Region	Gesellschaft	Sitz	Zement	Zuschlagstoffe	Weitere Baustoffe und Serviceleistungen	Beteiligungssatz (Stimmrechte)	Kotierte Gesellschaft
Europa	Holcim (Azerbaidjan) O.J.S.C.	Aserbaidschan	■			80,2%	
	Holcim (Belgique) S.A.	Belgien	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Bulgaria) AD	Bulgarien	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Deutschland) GmbH	Deutschland	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Süddeutschland) GmbH	Deutschland	■	◆	●	100,0%	
	Lafarge Bétons France	Frankreich			●	100,0%	
	Lafarge Ciments	Frankreich	■			100,0%	
	Lafarge Ciments Distribution	Frankreich	■			100,0%	
	Lafarge Granulats France	Frankreich		◆		100,0%	
	Heracles General Cement Company S.A.	Griechenland	■			100,0%	
	Aggregate Industries Ltd	Grossbritannien		◆	●	100,0%	
	Lafarge Caudon Limited	Grossbritannien	■			100,0%	
	Holcim Gruppo (Italia) S.p.A.	Italien	■	◆	●	100,0%	
	Holcim (Hrvatska) d.o.o.	Kroatien	■	◆	●	99,9%	
	Lafarge Cement (Moldova) S.A.	Moldova	■			95,3%	
	Lafarge Zementwerke GmbH	Österreich	■			70,0%	
	Lafarge Cement S.A.	Polen	■			100,0%	
	Lafarge Kruszywa i Beton	Polen		◆	●	100,0%	
	Holcim (Romania) S.A.	Rumänien	■	◆	●	99,7%	
	Holcim (Rus) OAO	Russland	■			100,0%	
	OAO Lafarge Cement	Russland	■			75,0%	
	Holcim (Schweiz) AG	Schweiz	■	◆	●	100,0%	
	Holcim Group Services Ltd	Schweiz			●	100,0%	
	Holcim Technology Ltd	Schweiz			●	100,0%	
	LH Trading Ltd	Schweiz			●	100,0%	
	Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbien	■			100,0%	
	Lafarge Slovenia	Slowenien	■			70,0%	
	Holcim (España) S.A.	Spanien	■	◆	●	100,0%	
	Holcim Trading S.A.	Spanien			●	100,0%	
	Lafarge Aridos y Hormigones, S.A.U.	Spanien		◆	●	100,0%	
	Lafarge Cementos, S.A.U.	Spanien	■			100,0%	
	Lafarge Cement a.s.	Tschechien	■			68,0%	
	Klesivskiy Karier Nerudnykh Kopalyn „Technobud“	Ukraine		◆		65,0%	
Holcim Magyarország Kft.	Ungarn	■		●	100,0%		
Lafarge Cement Hungary Ltd	Ungarn	■			70,0%		

Region	Gesellschaft	Sitz	Zement	Zuschlag- stoffe	Weitere Baustoffe und Service- leistungen	Beteili- gungssatz (Stimm- rechte)	Kotierte Gesell- schaft
Nordamerika	Lafarge Canada Inc.	Kanada	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (US) Inc.	USA	■			100,0 %	
	Aggregate Industries Management Inc.	USA		◆	●	100,0 %	
	Lafarge North America Inc.	USA	■	◆	●	100,0 %	
Afrika, Nahe Osten	Lafarge Cement Egypt S.A.E.	Ägypten	■			97,4 %	
	Lafarge Ready Mix S.A.E.	Ägypten			●	100,0 %	
	Lafarge Ciment de M'sila „LCM“	Algerien	■			100,0 %	
	Lafarge Béton Algérie „LBA“	Algerien		◆	●	99,5 %	
	Lafarge Ciment Oggaz „LCO“	Algerien	■			100,0 %	
	Lafarge Logistique Algérie „LLA“	Algerien	■			99,5 %	
	Bazian Cement Company Limited	Irak	■			70,0 %	
	United Cement Company Limited	Irak	■			60,0 %	
	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanien	■		●	50,3 %	X
	Bamburi Cement Limited	Kenia	■			58,6 %	X
	Holcim (Outre-Mer) Trading S.A.S.	La Réunion	■	◆	●	100,0 %	
	Holcim (Liban) S.A.L.	Libanon	■		●	54,3 %	X
	Lafarge Cement Malawi Ltd	Malawi	■			100,0 %	
	Lafarge (Mauritius) Cement Ltd	Mauritius	■		●	58,4 %	
	Ashakacem Plc.	Nigeria	■			61,8 %	X
	Lafarge Africa Plc.	Nigeria	■	◆	●	72,8 %	X
	United Cement Company of Nigeria Ltd	Nigeria	■			72,8 %	
	Lafarge Cement Zambia Plc	Sambia	■	◆		75,0 %	X
	Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Simbabwe	■	◆		76,5 %	X
	Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd	Südafrika	■		●	72,8 %	
	Lafarge Mining South Africa (Pty) Ltd	Südafrika		◆		72,8 %	
	Lafarge Cement Syria	Syrien	■			98,7 %	
	Mbeya Cement Company Limited	Tansania	■			61,5 %	
Hima Cement Ltd.	Uganda	■			71,0 %		

Kotierte Konzerngesellschaften

Region	Gesellschaft	Domizil	Ort der Kotierung	Börsenkapitalisierung			Valorennummer
				per 31. Dezember 2016 in Lokalwährung			
Asien, Ozeanien	Lafarge Surma Cement Ltd.	Bangladesch	Chittagong/Dhaka	BDT	95 349	Mio.	BD0643LSCL09
	ACC Limited	Indien	Mumbai	INR	249 954	Mio.	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Indien	Mumbai	INR	409 939	Mio.	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonesien	Jakarta	IDR	6 896 610	Mio.	ID1000072309
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaysia	Kuala Lumpur	MYR	6 109	Mio.	MYL37940O004
	Holcim Philippines Inc.	Philippinen	Manila	PHP	106 460	Mio.	PHY3232G1014
Lateinamerika	Holcim (Argentina) S.A.	Argentinien	Buenos Aires	ARS	12 216	Mio.	ARP6806N1051
	Cemento Polpaico S.A.	Chile	Santiago	CLP	130 487	Mio.	CLP2216J1070
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	San José	CRC	145 815	Mio.	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Ecuador	Quito, Guayaquil	USD	1 229	Mio.	ECP516721068
Afrika, Nahe Osten	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanien	Amman	JOD	94	Mio.	JO4104211019
	Bamburi Cement Limited	Kenia	Nairobi	KES	58 073	Mio.	KE0000000059
	Holcim (Liban) S.A.L.	Libanon	Beirut	USD	229	Mio.	LB0000012833
	Ashakacem Plc.	Nigeria	Lagos	NGN	26 918	Mio.	NGASHAKACEM8
	Lafarge Africa Plc.	Nigeria	Lagos	NGN	223 787	Mio.	NGWAPCO00002
	Lafarge Cement Zambia Plc	Sambia	Lusaka	ZMW	1 036	Mio.	ZM0000000011
	Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Zimbabwe	Harare	USD	31	Mio.	ZW0009012056

Wesentliche Joint Ventures und assoziierte Unternehmen

Region	Gesellschaft	Sitz	Beteiligungssatz (Stimmrechte)
Asien, Ozeanien	Cement Australia Holdings Pty Ltd	Australien	50,0%
	Huaxin Cement Co. Ltd.	China	41,8%
Afrika, Nahe Osten	Karbala Cement Manufacturing Ltd	Irak	51,0%
	Readymix Qatar W.L.L.	Katar	49,0%
	Lafarge Maroc	Marokko	50,0%
	Lafarge Emirates Cement LLC	Vereinigte Arabische Emirate	50,0%

Wesentliche Finanz- und Holdinggesellschaften

Gesellschaft	Sitz	Beteiligungssatz (Stimmrechte)
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd	Australien	100,0%
Vennor Investments Pty. Ltd.	Australien	100,0%
Holcibel S.A.	Belgien	100,0%
Holcim Finance (Belgium) S.A.	Belgien	100,0%
Holcim Capital Corporation Ltd.	Bermuda	100,0%
Holcim GB Finance Ltd.	Bermuda	100,0%
Holcim Overseas Finance Ltd.	Bermuda	100,0%
Holcim Auslandbeteiligungs GmbH (Deutschland)	Deutschland	100,0%
Holcim Beteiligungs GmbH (Deutschland)	Deutschland	100,0%
Holcim Investments (France) S.A.S.	Frankreich	100,0%
Lafarge S.A.	Frankreich	100,0%
Financière Lafarge S.A.S.	Frankreich	100,0%
Sabelfi SNC	Frankreich	100,0%
Société financière immobilière et mobilière „SOFIMO“ S.A.S.	Frankreich	100,0%
Aggregate Industries Holdings Limited	Grossbritannien	100,0%
Holcim Participations (UK) Limited	Grossbritannien	100,0%
Lafarge International Holdings Limited	Grossbritannien	100,0%
Lafarge Building Materials Limited	Grossbritannien	100,0%
Lafarge Minerals Limited	Grossbritannien	100,0%
Holcim Finance (Luxembourg) S.A.	Luxemburg	100,0%
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.	Luxemburg	100,0%
Holderind Investments Ltd.	Mauritius	100,0%
Holcim Capital México, S.A. de C.V.	Mexiko	100,0%
Holchin B.V.	Niederlande	100,0%
Holderfin B.V.	Niederlande	100,0%
LafargeHolcim Ltd ¹	Schweiz	100,0%
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	Schweiz	100,0%
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	Schweiz	100,0%
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	Schweiz	100,0%
LafargeHolcim International Finance Ltd	Schweiz	100,0%
Holcim Investments (Spain), S.L.	Spanien	100,0%
LafargeHolcim Finance US LLC	USA	100,0%
Holcim Participations (US) Inc.	USA	100,0%

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

Übersetzung des Berichts der Revisionsstelle, der auf englisch verfasst wurde.

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL-JONA,

Zürich, 1. März 2017

Bericht der Revisionsstelle zur Prüfung der Konzernrechnung



Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der LafargeHolcim Ltd und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) per 31. Dezember 2016 – bestehend aus der konsolidierten Erfolgsrechnung, der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung, der konsolidierten Bilanz, der Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals und der konsolidierten Geldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 173 bis 269) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2016 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.



Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den International Standards on Auditing (ISA) sowie den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung“ unseres Berichts weitergehend beschrieben.

Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands sowie dem Code of Ethics for Professional Accountants des International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code), und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab. Für jeden nachfolgend aufgeführten Sachverhalt ist die Beschreibung, wie der Sachverhalt in der Prüfung behandelt wurde, vor diesem Hintergrund verfasst.



Den im Berichtsabschnitt „*Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung*“ beschriebenen Verantwortlichkeiten sind wir nachgekommen, auch in Bezug auf diese Sachverhalte. Dementsprechend umfasste unsere Prüfung die Durchführung von Prüfungshandlungen, die als Reaktion auf unsere Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen in der Konzernrechnung geplant wurden. Das Ergebnis unserer Prüfungshandlungen, einschliesslich der Prüfungshandlungen, welche durchgeführt wurden, um die unten aufgeführten Sachverhalte zu berücksichtigen, bildet die Grundlage für unser Prüfungsurteil zur Konzernrechnung.

Finalisierung der Kaufpreisallokation (Purchase Price Allocation, PPA)

<p>Risiko</p>	<p>Holcim fusionierte am 10. Juli 2015 mit der Lafarge Gruppe. Nach der Akquisition der Lafarge Gruppe erstellte das Management von LafargeHolcim eine Purchase Price Allocation (PPA). Am 31. Dezember 2015 wurde eine provisorische PPA vorgelegt und per 9. Juli 2016, wie in Anmerkung 4 dargestellt, final erstellt.</p> <p>PPA Berechnungen und die Zuweisung von Goodwill erfordern ein hohes Mass an Schätzungen vom Management. Die wichtigsten Ermessensentscheidungen betreffen die Allokation des Kaufpreises auf die erworbenen Aktiven, Passiven und Eventualverbindlichkeiten wie auch die Zuordnung des Goodwills.</p>
<p>Unser Prüfverfahren</p>	<p>Wir beurteilten, mit Einbezug unserer Bewertungsspezialisten, die für die Ermittlung der Fair Values angewandte Bewertungsmethodik, die getroffenen Annahmen und die mathematische Richtigkeit des Bewertungsmodells.</p> <p>Wir analysierten die Purchase Price Allocation und beurteilten die Zuweisung des Goodwills zu den bestehenden und den durch die Fusion neu entstandenen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.</p> <p>Wir involvierten unsere internen Steuerexperten, um die Bilanzierung und Bewertung der latenten Steueraktiven und -passiven zu beurteilen.</p>

Wertminderung von Goodwill und langfristigen Vermögenswerten

Risiko	<p>Die Offenlegungen zu Sachanlagen finden sich in Anmerkung 23, diejenigen zu Goodwill und immateriellen Vermögenswerten in Anmerkung 24. Das Management von LafargeHolcim überwacht Goodwill und andere langfristige Vermögenswerte laufend auf Anzeichen von Wertminderung.</p> <p>Die Buchwerte von Goodwill und langfristigen Vermögenswerten hängen von der Generierung von zukünftigen Geldflüssen ab. Die Ermittlung des erzielbaren Betrages basiert auf diesen Geldflüssen und anderen Annahmen wie Diskontierungssatz und Wachstumsrate.</p> <p>Der jährliche Prozess zur Überprüfung von Wertminderungen ist komplex und beinhaltet Schätzungen und Ermessensentscheide, welche von erwarteten, zukünftigen Marktkonditionen beeinflusst sind. Es besteht ein Risiko, dass die zukünftigen Geldflüsse den Erwartungen nicht entsprechen oder dass die effektiven Werte von den geschätzten abweichen.</p>
Unser Prüfverfahren	<p>Wir beurteilten die Einschätzung des Managements, ob Anhaltspunkte zu Wertminderungen von langfristigen Vermögenswerten und Goodwill vorliegen.</p> <p>Wir überprüften die vom Management vorbereiteten Berechnungen und von Drittparteien erstellten Unterlagen zum Buchwert des Goodwills.</p> <p>Wir beurteilten die Annahmen zur Schätzung der zukünftigen Wachstumsraten und involvierten unsere EY Bewertungsspezialisten für die Überprüfung der angewandten Diskontierungssätze. Dies beinhaltete einen Vergleich mit Wirtschafts- und Branchenprognosen. Wir führten Prüfungshandlungen zur mathematischen Richtigkeit der Bewertungsmodelle und in Bezug auf die Konsistenz bei der Definition der zahlungsmittelgenerierende Einheiten als auch der Goodwill Berichtseinheiten durch.</p> <p>Wir überprüften die Sensitivitätsanalysen für die Hauptannahmen und wir analysierten die Offenlegung der Annahmen.</p>

Rechtsverfahren, Bussen, Strafen

Risiko	<p>Einige Gruppengesellschaften sind in Rechtsverfahren verwickelt, inklusive wettbewerbsrechtliche, regulatorische und andere behördliche Verfahren und Untersuchungen, wie in den Anmerkungen 30 und 35 erläutert. Da das Ergebnis bezüglich der gestellten Forderungen, Verfahren und Untersuchen nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden kann, könnte ein ungünstiges Resultat eine signifikante Auswirkung auf die Vermögens- und Ertragslage und die Geldfüsse haben.</p> <p>Die Beurteilung der Auswirkungen und des voraussichtlichen Ergebnisses von Rechtsstreitigkeiten erfordern wesentliches Ermessen. Aufgrund dieser Ermessensentscheide könnte ein Risiko bestehen, dass die Rückstellungen für Rechtsfälle falsch bemessen oder zu einem falschen Zeitpunkt erfasst werden.</p>
Unser Prüfverfahren	<p>Wir beurteilten den Prozess der Gruppe für die Identifikation und Beurteilung von Forderungen, Streitigkeiten und Untersuchungen auf verschiedenen Ebenen der Organisation als auch die Erfassung und die kontinuierliche Neubeurteilung der damit zusammenhängenden (Eventual-) Verbindlichkeiten und Rückstellungen.</p> <p>Wir beurteilten das vom Management angewandte Ermessen und die buchhalterische Behandlung der aktuellen Rechtsstreitigkeiten inklusive wettbewerbsrechtlichen und anderen regulatorischen Risiken.</p> <p>Wir analysierten die Offenlegung zu Rückstellungen für spezielle Geschäftsrisiken und für Eventualverbindlichkeiten.</p> <p>Wir erkundigten uns beim Leiter der Rechts und Compliance-Abteilung, dem Gruppenmanagement wie auch beim lokalen Management und Mitarbeitenden der Finanzabteilung über laufende Untersuchungen, Forderungen oder Verfahren; beurteilten die relevante Korrespondenz; sahen die Protokolle des Finanzausschlusses, des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung ein; verlangten stichprobenweise Bestätigungen von externen Rechtsberatern sowie eine Vollständigkeitserklärung zu Rechtsfällen von Gruppengesellschaften.</p>

Steuerangelegenheiten

Risiko	<p>Die Gruppe ist in zahlreichen Rechtssystemen tätig und unterliegt folglich einer Vielzahl von Steuergesetzen weltweit. Die Erfassung einer Risikorückstellung und die Wahrscheinlichkeit, dass sich daraus eine Verbindlichkeit ergibt, verlangen wesentliche Ermessensentscheide. Eine andere Risikoquelle besteht, wenn Steuerbehörden gewisse Steuerbehandlungen hinterfragen mit einem möglichen Fokus auf die Besteuerung von multinationalen Konzernen.</p> <p>Zudem erfordert die Erfassung von latenten Steueraktiven aus temporären Differenzen und Verlustvorträgen eine Beurteilung des Managements, ob zukünftig genügend steuerbare Überschüsse zur Verfügung stehen werden, um die latenten Steueraktiven nutzen zu können.</p> <p>Es besteht ein Risiko, dass die Einschätzungen zu Steuerrückstellungen oder zur Werthaltigkeit von latenten Steueraktiven inkorrekt sein könnten.</p>
Unser Prüfverfahren	<p>Wir beurteilten den Prozess der Gruppe für die Identifikation und Beurteilung von Steuerrisiko- und anderen Steuerpositionen wie auch für die Beurteilung der Werthaltigkeit der latenten Steueraktiven. Ebenso beurteilten wir den Prozess zur Erfassung und laufenden Neubeurteilung der damit zusammenhängenden (Eventual-) Verbindlichkeiten und Rückstellungen wie auch die latenten Steuern.</p> <p>Wir überprüften das vom Management geschätzte Steuerrisikopotenzial und die damit zusammenhängende Risikobeurteilung in Bezug auf mögliche Steuerforderungen oder Steuereinschätzungen durch die Steuerbehörden.</p> <p>Wir beurteilten unter Einbezug von unseren internen Steuerexperten, ob die Steuerrisikorückstellung die Geschäftsrisiken widerspiegelt. Wir überprüften die Resultate von Steuerprüfungen und beurteilten, ob die von den Steuerbehörden aufgetragenen Punkte berücksichtigt wurden.</p> <p>Wir prüften die Berechnung der latenten Steueraktiven und Steuerverbindlichkeiten und beurteilten die Managementschätzungen zur Werthaltigkeit der latenten Steueraktiven.</p> <p>Wir analysierten die Verrechnung und Offenlegung der latenten Steuerpositionen.</p>

Übrige Informationen im Geschäftsbericht

Der Verwaltungsrat ist für die übrigen Informationen im Geschäftsbericht verantwortlich. Die übrigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht dargestellten Informationen, mit Ausnahme der Konzernrechnung, der Jahresrechnung, des Vergütungsberichtes und unserer dazugehörigen Berichte.

Die übrigen Informationen im Geschäftsbericht sind nicht Gegenstand unseres Prüfungsurteils zur Konzernrechnung und wir machen keine Prüfungsaussage zu diesen Informationen.

Im Rahmen unserer Prüfung der Konzernrechnung ist es unsere Aufgabe, die übrigen Informationen zu lesen und zu beurteilen, ob wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder zu unseren Erkenntnissen aus der Prüfung bestehen oder ob die übrigen Informationen anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen. Falls wir auf der Basis unserer Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine wesentliche falsche Darstellung der übrigen Informationen vorliegt, haben wir darüber zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang keine Bemerkungen anzubringen.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Konzernrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den IFRS und den gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.





Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den ISA sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Eine weitergehende Beschreibung unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung befindet sich auf der Website von EXPERTsuisse unter: <http://www.expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Diese Beschreibung ist Bestandteil unseres Berichtes.



Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG

Daniel Wüst
Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Elisa Alfieri
Zugelassene Revisionsexpertin

HOLDINGABSCHLUSS

Erfolgsrechnung LafargeHolcim Ltd

Mio. CHF	Erläuterungen	2016	2015
Dividendenertrag – Konzerngesellschaften	3	5 910	5 202
Finanzertrag – Konzerngesellschaften		214	90
Übriger ordentlicher Ertrag	4	11	1 218
GESAMTERTRAG		6 135	6 511
Finanzaufwand – Konzerngesellschaften		(32)	(6)
Finanzaufwand – Dritte		(50)	(61)
Übriger ordentlicher Aufwand	5	(729)	(406)
Wertminderung Beteiligungen – Konzerngesellschaften	6	(5 203)	(3 776)
Direkte Steuern		0	(28)
GESAMTAUFWAND		(6 014)	(4 277)
JAHRESGEWINN		120	2 234

Bilanz LafargeHolcim Ltd

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2016	31.12.2015
Flüssige Mittel		334	79
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Konzerngesellschaften		2	52
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften		91	34
Andere kurzfristige Forderungen – Konzerngesellschaften		45	23
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen – Dritte		2	1
UMLAUFVERMÖGEN		474	189
Darlehen – Konzerngesellschaften	7	4 246	4 585
Beteiligungen – Konzerngesellschaften	8	36 428	36 864
Übrige Finanzanlagen		4	1
ANLAGEVERMÖGEN		40 678	41 450
TOTAL AKTIVEN		41 152	41 639
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften		173	210
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Dritte	9	400	475
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten – Konzerngesellschaften		565	41
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten – Dritte		60	75
KURZFRISTIGES FREMDKAPITAL		1 198	801
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	10	1 888	1 583
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Dritte	11	1 550	1 950
LANGFRISTIGES FREMDKAPITAL		3 438	3 533
TOTAL FREMDKAPITAL		4 636	4 334
Aktienkapital	16	1 214	1 214
Kapitaleinlagereserven		21 624	22 532
<i>Statutarische Gewinnreserven</i>			
– Statutarische Gewinnreserven		2 531	2 517
– Reserven für eigene Aktien im Besitz von Tochtergesellschaften		0	13
<i>Freiwillige Gewinnreserven</i>			
– Gewinnvortrag		11 102	8 869
– Jahresgewinn		120	2 234
Eigene Aktien	12	(75)	(73)
EIGENKAPITAL		36 516	37 305
TOTAL PASSIVEN		41 152	41 639

ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG DER LAFARGEHOLCIM LTD

LafargeHolcim Ltd, mit Sitz in Rapperswil-Jona, ist die Dachholding des LafargeHolcim-Konzerns, welche Beteiligungsgesellschaften, assoziierte Unternehmen und Joint Ventures rund um die Welt umfasst. Die LafargeHolcim Ltd beschäftigte im Berichtsjahr weniger als zehn Mitarbeitende (Vorjahr: keine Mitarbeitende).

1. Grundsätze der Rechnungslegung

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

Angewandte Rechnungslegungsmethoden

Aufwendungen für aktienbasierte Vergütungen werden periodengerecht über die Laufzeit erfasst. Die Zuteilung der Aktien erfolgt zum aktuellen Marktwert.

Eigene Aktien werden zu Anschaffungskosten erfasst und als Negativposition im Eigenkapital ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus den Verkäufen werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

2. Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse

		Erfolgsrechnung Durchschnittskurse in CHF		Bilanz Schlusskurse in CHF	
		2016	2015	31.12.2016	31.12.2015
1 Euro	EUR	1,09	1,07	1,07	1,08
1 US Dollar	USD	0,98	0,96	1,02	0,99
1 Britisches Pfund	GBP	1,33	1,47	1,26	1,47
1 Australischer Dollar	AUD	0,73	0,72	0,74	0,72
1 Kanadischer Dollar	CAD	0,74	0,75	0,76	0,71
100 Mexikanische Peso	MXN	5,28	6,07	4,93	5,69
1 Brasilianischer Real	BRL	0,28	0,29	0,31	0,25
1 Neuseeländischer Dollar	NZD	0,69	0,67	0,71	0,68

3. Dividendenertrag – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	2016	2015
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	5 708	0
Holcim Beteiligungs GmbH	0	159
Holcim Capital Corporation Ltd.	0	1 808
Holcim European Finance Ltd.	0	404
Holcim Participations (US) Inc.	0	99
Holcim GB Finance Ltd.	20	38
Holpac Limited	0	144
Holderfin B.V.	0	2 318
Cesi S.A.	168	232
Holcim Group Services Ltd	14	0
TOTAL	5 910	5 202

4. Übriger ordentlicher Ertrag

Mio. CHF	2016	2015
Gewinn aus dem Verkauf von Gebrauchsrechten auf Markenrechten	0	832
Gewinn aus dem Verkauf von Holcim (Canada) Inc.	0	159
Lizeneinnahmen aus Markenrechten	1	220
Fremdwährungsgewinne	10	8
TOTAL	11	1 218

5. Übriger ordentlicher Aufwand

Mio. CHF	2016	2015
Verwaltungsratsentschädigungen	(6)	(9)
Stewardship-, Branding- und Projektaufwendungen	(612)	(276)
Verwaltungsaufwand	(20)	(41)
Verlust aus verfallenen Optionen	0	(3)
Fremdwährungsverluste	(91)	(78)
TOTAL	(729)	(406)

6. Wertminderung Beteiligungen – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	2016	2015
Holmin Limited	0	(86)
Holcim Capital Corporation Ltd.	0	(1 627)
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	(5 203)	0
Holcim European Finance Ltd.	0	(398)
Holcim Finance (Canada) Inc.	0	(13)
Holcim GB Finance Ltd.	0	(39)
Holcim Overseas Finance Ltd.	0	(1 565)
Holchil Limited	0	(48)
TOTAL	(5 203)	(3 776)

7. Darlehen – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Fernhoff Ltd.	63	60
Holcim Participations (US) Inc.	322	401
Holcim (Schweiz) AG	885	970
LafargeHolcim International Finance Ltd	2 932	3 138
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	13	15
Holdertrade Ltd	31	0
TOTAL	4 246	4 585

8. Beteiligungen – Konzerngesellschaften

Die wesentlichen direkt oder indirekt gehaltenen Beteiligungen der LafargeHolcim Ltd sind im Anhang zur Konzernrechnung in Erläuterung 40 ausgewiesen

9. Verzinsliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Dritte

Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
-0,53% variabel, UBS Bond in variable Verzinsung bei Aufnahme gewappt, 2007-2017	400	0
2,38% fest, CS Bond, 2010-2016	0	475
TOTAL	400	475

10. Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften

Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
LafargeHolcim International Finance Ltd	1 454	1 348
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	434	218
Rückstellung für unrealisierte Fremdwährungsgewinne	0	17
TOTAL	1 888	1 583

11. Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Dritte

Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
-0,53% variabel, UBS Bond in variable Verzinsung bei Aufnahme gewappt, 2007-2017	0	400
4,00% fest, CS Bond, 2009-2018	450	450
3,00% fest, CS Bond, 2012-2022	450	450
2,00% fest, UBS Bond, 2013-2022	250	250
1,00% fest, CS Bond, 2015-2025	150	150
0,38% fest CS Bond, 2015-2021	250	250
TOTAL	1 550	1 950

12. Veränderung eigene Aktien

		Anzahl gehalten durch LafargeHolcim Ltd	Mio. CHF	Preis pro Aktie in CHF	Anzahl gehalten durch Konzerngesellschaften	Reserven für durch Konzerngesellschaften gehaltene eigene Aktien Mio. CHF	Preis pro Aktie in CHF
01.01.2016	Anfangsbestand	1 119 339	73	65,3	219 155	13	58,1
2016	Käufe	289 544	12	40,3	150 000	7	46,2
2016	Verkäufe	(256 556)	(10)	40,0	(369 155)	(20)	53,2
31.12.2016	Endbestand	1 152 327	75	64,7	0	0	0,0
01.01.2015	Anfangsbestand	1 135 918	76	67,1	83 421	6	67,1
2015	Käufe	239 043	11	47,9	543 149	36	67,1
2015	Verkäufe	(255 622)	(15)	56,8	(407 415)	(29)	71,9
31.12.2015	Endbestand	1 119 339	73	65,3	219 155	13	58,1

13. Eventualverbindlichkeiten

Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Holcim Capital Corporation Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
7,65% USD 50 Mio. Privatplatzierung, fällig 2031	81	81
6,88% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2039	281	272
6,50% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2043	281	272
Holcim Capital México, S.A. de C.V. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
4,20% MXN 800 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2016	0	50
5,99% MXN 2 000 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2018	109	125
7,00% MXN 1 700 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	92	107
6,51% MXN 1 700 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	92	107
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd – Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,00% AUD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	203	199
5,25% AUD 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	162	159
3,75% AUD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	203	199
Holcim Finance (Belgium) S.A.		
Commercial Paper Program, Garantie im Umfang der Nutzung, Maximum EUR 3 500 Mio.	215	1 260
Holcim Finance (Luxembourg) S.A. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,35% EUR 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	236	238
0,79% EUR 209 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	247	0
1,04% EUR 413 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	488	0
0,99% EUR 25 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	30	0
1,38% EUR 1 150 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2023	1 359	0
1,46% EUR 152 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	180	0
3,00% EUR 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2024	591	594
2,00% EUR 33 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2026	39	0
2,25% EUR 1 150 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2028	1 359	0

Mio. CHF	31.12.2016	31.12.2015
Holcim GB Finance Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
8,75% GBP 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017	414	485
Holcim Overseas Finance Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,38% CHF 425 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2021	468	468
Holcim US Finance S. à r.l. & Cie S.C.S.		
Commercial Paper Program, Garantie im Umfang der Nutzung, Maximum USD 1 000 Mio.	0	124
Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,10% USD 125 Mio. Privatplatzierung, fällig 2016	0	124
6,21% USD 200 Mio. Privatplatzierung, fällig 2018	204	198
6,00% USD 750 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019	843	816
2,63% EUR 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2020	591	594
4,20% USD 50 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2033	56	54
5,15% USD 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2023	562	544
LafargeHolcim International Finance Ltd – Garantien zugunsten der Obligationäre		
2,49% USD 121 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	136	0
2,80% USD 40 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2021	45	0
2,69% USD 25 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	28	0
3,20% USD 15 Mio. Schuldscheindarlehen, fällig 2023	17	0
LafargeHolcim Finance US LLC – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,50% USD 400 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2026	450	0
4,75% USD 600 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2046	674	0
Garantien für zugesicherte Kreditlimiten, Ausnutzung CHF 0 Mio. (2015: CHF 96 Mio.)	5 619	3 219
Andere Garantien	14	14

LafargeHolcim Ltd gehört zu einer Mehrwertsteuergruppe und ist daher gegenüber der Eidgenössischen Steuerverwaltung gesamtschuldnerisch haftbar für Mehrwertsteuerverbindlichkeiten der anderen Mitglieder der Gruppe. LafargeHolcim Ltd garantiert Holcim Finance (Luxembourg) S.A. jeglichen Betrag für die Begleichung von Verpflichtungen aus Finanzierungsverträgen.

14. Beteiligungsrechte von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung der LafargeHolcim Ltd hielten per 31. Dezember 2016 direkt und indirekt 98 810 316 Namenaktien (2015: 98 381 894), ohne dass damit weitere Bezugsrechte verbunden sind, sowie 1 461 174 Kaufoptionen auf Namenaktien (2015: 953 159).

Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2016¹

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2016	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2016
Beat Hess	Präsident	8 792	
Bruno Lafont	Co-Chairman	44 939	443 086
Bertrand Collomb	Mitglied	121 673	
Philippe Dauman	Mitglied	1 129	
Paul Desmarais Jr.	Mitglied	37 086	
Oscar Fanjul	Mitglied	5 901	
Alexander Gut	Mitglied	8 161	
Gérard Lamarche	Mitglied, Vorsitzender Finance & Audit Committee	2 209	
Adrian Loader	Mitglied	14 882	
Jürg Oleas	Mitglied	2 314	
Nassef Sawiris	Mitglied, Vorsitzender Nomination, Compensation & Governance Committee	28 938 346	
Thomas Schmidheiny	Mitglied	69 070 670	
Hanne Sørensen	Mitglied	4 920	
Dieter Spälti	Mitglied, Vorsitzender Strategy and Sustainable Development Committee	62 751	
TOTAL VERWALTUNGSRAT		98 323 773	443 086

Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat per 31. Dezember 2015¹

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2015	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2015
Wolfgang Reitzle	Präsident	6 455	
Beat Hess	Vizepräsident	6 400	
Bruno Lafont	Co-Chairman	43 810	448 206
Bertrand Collomb	Mitglied	116 094	
Philippe Dauman	Mitglied	0	
Paul Desmarais Jr.	Mitglied, Vorsitzender Nomination, Compensation & Governance Committee	35 957	
Oscar Fanjul	Mitglied	4 772	
Alexander Gut	Mitglied, Vorsitzender Finance & Audit Committee	5 769	
Gérard Lamarche	Mitglied	1 080	
Adrian Loader	Mitglied	12 490	
Nassef Sawiris	Mitglied	28 935 639	
Thomas Schmidheiny	Mitglied	69 068 278	
Hanne Sørensen	Mitglied	2 527	
Dieter Spälti	Mitglied, Vorsitzender Strategy and Sustainable Development Committee	50 859	
TOTAL VERWALTUNGSRAT		98 290 130	448 206

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

2016 wurden 35 863 Aktien mit einem Wert von CHF 1,9 Millionen den Mitgliedern des Verwaltungsrates zugeteilt (2015: 34 466 Aktien mit einem Wert von CHF 1,4 Millionen).

Aktien- und Optionsbesitz der Geschäftsleitung

Per 31. Dezember 2016 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung insgesamt 486 543 Namenaktien der LafargeHolcim 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 2016 insgesamt 1 018 088 Aktienoptionen, die aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen. Optionen werden nur auf Namenaktien der LafargeHolcim Ltd abgegeben. Eine Option berechtigt zum Bezug einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd.

Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2016

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2016	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2016	Gesamtzahl an Performance Aktien 2016
Eric Olsen	CEO	23 499	262 054	117 924
Ron Wirahadiraksa	Konzernleitungsmitglied, CFO	2 101	113 217	50 543
Urs Bleisch	Konzernleitungsmitglied	10 399	122 115	32 163
Pascal Casanova	Konzernleitungsmitglied	4 857	70 857	31 632
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	34 581	198 208	40 543
Martin Kriegner	Konzernleitungsmitglied	3 100	45 410	20 354
Gérard Kuperfarb	Konzernleitungsmitglied	8 222	77 193	34 460
Caroline Luscombe	Konzernleitungsmitglied	-	36 410	22 756
Oliver Osswald	Konzernleitungsmitglied	887	27 308	14 291
Saâd Sebbar	Konzernleitungsmitglied	5 072	65 316	29 159
TOTAL GESCHÄFTSLEITUNG		92 718	1 018 088	393 825

Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung per 31. Dezember 2015

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2015	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2015	Gesamtzahl an Performance Aktien 2015
Eric Olsen	CEO	8 272	68 050	-
Ron Wirahadiraksa	Konzernleitungsmitglied, CFO	-	-	-
Urs Bleisch	Konzernleitungsmitglied	7 443	50 069	-
Alain Bourguignon	Konzernleitungsmitglied	10 518	14 216	-
Pascal Casanova	Konzernleitungsmitglied	1 643	18 031	-
Jean-Jacques Gauthier	Konzernleitungsmitglied	4 413	63 637	-
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	28 882	106 991	-
Gérard Kuperfarb	Konzernleitungsmitglied	5 115	66 083	-
Saâd Sebbar	Konzernleitungsmitglied	6 356	15 669	-
Ian Thackwray	Konzernleitungsmitglied	19 122	102 207	-
TOTAL GESCHÄFTSLEITUNG		91 764	504 953	-

15. Bedeutende Aktionäre

Gemäss Aktienregister und der Offenlegung von Beteiligungen gegenüber der LafargeHolcim Ltd und der SIX Swiss Exchange besitzen folgende Aktionäre drei Prozent oder mehr an der LafargeHolcim Ltd:

- Thomas Schmidheiny hielt per 31. Dezember 2016 direkt und indirekt 69 070 670 Aktien oder 11,40 Prozent (2015: 69 068 278 Aktien oder 11,40 Prozent)¹;
- Groupe Bruxelles Lambert hielt per 31. Dezember 2016 57 238 551 Aktien oder 9,40 Prozent (2015: 57 238 551 Aktien oder 9,40 Prozent);
- NNS Jersey Trust hielt per 31. Dezember 2016 28 935 639 Aktien oder 4,80 Prozent (2015: 28 935 639 Aktien oder 4,80 Prozent)²;
- Dodge & Cox hielt per 25. November 2016 17 779 690 Aktien (unterhalb der Meldeschwelle von 3 Prozent) (2015: 19 835 811 Aktien oder 3,30 Prozent);
- BlackRock Inc. hielt per 6. Januar 2017 18 343 270 Aktien oder 3,02 Prozent (26. Januar 2016: 9 582 830 Aktien oder unterhalb der Meldeschwelle von 3 Prozent);
- Harris Associates L.P. hielt per 15. August 2016 30 285 539 Aktien oder 4,99 Prozent (31. März 2016: 39 345 335 oder 6,48 Prozent). Harris Associates Investment Trust hielt per 16. August 2016 17 498 554 Aktien (unterhalb der Meldeschwelle von 3 Prozent) (13. Februar 2016: 18 412 635 Aktien oder 3,03 Prozent).

¹ In den Beteiligungsrechten von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung enthalten.

² In den Beteiligungsrechten von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung enthalten, ultimativer wirtschaftlich Berechtigter Nassef Sawiris.

16. Aktienkapital

Aktien	2016		2015	
	Anzahl	Mio. CHF	Anzahl	Mio. CHF
Namenaktien zu nominell CHF 2.00	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214
Total	606 909 080	1 214	606 909 080	1 214
Verwendung des Bilanzgewinnes				
Gewinnvortrag		11 102		8 869
Jahresgewinn		120		2 234
BILANZGEWINN ZUR VERWENDUNG DER GENERALVERSAMMLUNG		11 222		11 102
Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung den Bilanzgewinn auf die neue Rechnung vorzutragen.				
VORTRAG AUF NEUE RECHNUNG		11 222		11 102

Ausschüttung aus Kapitaleinlagereserven

Der Verwaltungsrat beantragt bei der Generalversammlung eine Zuweisung aus Kapitaleinlagereserven an die freiwilligen Gewinnreserven und eine Ausschüttung von CHF 2,00 pro Namenaktie bis zu einem Betrag von maximal CHF 1 214 Millionen¹.

	2016	2015
	Baraus- schüttung CHF	Baraus- schüttung CHF
Ausschüttung pro Aktie, brutto	2,00	1,50
Abzüglich Verrechnungssteuer	0	0
Ausschüttung pro Aktie, netto	2,00	1,50

¹ Auf durch LafargeHolcim gehaltenen Aktien wird keine Ausschüttung bezahlt. Am 1. Januar 2017 waren dies 1 152 327 Namenaktien.

Übersetzung des Berichts der Revisionsstelle, der auf englisch verfasst wurde.

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL-JONA

Zürich, 1. März 2017

Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der LafargeHolcim Ltd, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 278 bis 289), für das am 31. Dezember 2016 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 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Jahresrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab. Für jeden nachfolgend aufgeführten Sachverhalt ist die Beschreibung, wie der Sachverhalt in der Prüfung behandelt wurde, vor diesem Hintergrund verfasst.



Der im Berichtsabschnitt „Verantwortung der Revisionsstelle“ beschriebenen Verantwortung sind wir nachgekommen, auch in Bezug auf diese Sachverhalte. Dementsprechend umfasste unsere Prüfung die Durchführung von Prüfungshandlungen, die als Reaktion auf unsere Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung geplant wurden. Das Ergebnis unserer Prüfungshandlungen, einschliesslich der Prüfungshandlungen, welche durchgeführt wurden, um die unten aufgeführten Sachverhalte zu berücksichtigen, bildet die Grundlage für unser Prüfungsurteil zur Jahresrechnung.

Finanzanlagen – Beteiligungen Konzerngesellschaften

Risiko	LafargeHolcim Ltd hält mehrere Beteiligungen an Gruppengesellschaften. Die wichtigsten direkten und indirekten Tochtergesellschaften und andere Beteiligungen sind auf Seite 265 – 269 offengelegt. Es besteht ein Risiko, dass die Buchwerte der Finanzanlagen nicht mehr durch die auf Basis der budgetierten zukünftigen Geldflüsse berechneten Nutzwerte gedeckt sind. Das Management führt Werthaltigkeitstests durch, wenn Indikatoren für eine Wertbeeinträchtigung vorliegen. Falls das Management nach einer Erstbeurteilung auf ein tiefes Risiko schliesst, wird ein vereinfachter Ansatz angewandt.
Unser Prüfverfahren	Unter Einbezug unserer internen Bewertungsspezialisten beurteilten wir den Bewertungsansatz, die getroffenen Annahmen und die mathematische Richtigkeit des Bewertungsmodells.

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 Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG

Daniel Wüst
Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Elisa Alfieri
Zugelassene Revisionsexpertin

5-JAHRES-ÜBERSICHT LAFARGEHOLCIM- KONZERN

5-Jahres-Übersicht LafargeHolcim-Konzern

		2016	2015	2014 ¹	2013 ²	2012 ¹
Erfolgsrechnung						
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	26 904	23 584	18 825	19 719	21 160
Bruttogewinn	Mio. CHF	11 272	7 093	8 365	8 632	8 631
Betrieblicher EBITDA	Mio. CHF	5 242	3 682	3 647	3 896	3 889
Betriebliche EBITDA-Marge	%	19,5	15,6	19,4	19,8	18,4
Betriebsgewinn (-verlust)	Mio. CHF	2 837	(739)	2 244	2 357	1 749
Betriebsgewinn (-verlust)-Marge	%	10,5	(3,1)	11,9	12,0	8,3
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	Mio. CHF	2 405	4 421	1 402	1 538	2 140
Ertragssteuern	Mio. CHF	835	781	581	533	550
Steuersatz	%	29	(114)	26	25	35
Konzerngewinn (-verlust)	Mio. CHF	2 090	(1 361)	1 619	1 596	1 002
Konzerngewinn (-verlust)-Marge	%	7,8	(5,8)	8,6	8,1	4,7
Konzerngewinn (-verlust) – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Mio. CHF	1 791	(1 469)	1 287	1 272	610
Geldflussrechnung						
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	3 295	2 465	2 484	2 787	2 643
Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	Mio. CHF	(997)	(981)	(732)	(719)	(790)
Erweiterungsinvestitionen	Mio. CHF	(638)	(1 007)	(1 005)	(1 282)	(803)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto	Mio. CHF	2 342	7 222	35	336	396
Bilanz						
Umlaufvermögen	Mio. CHF	14 435	13 331	7 231	7 590	8 275
Anlagevermögen	Mio. CHF	55 182	59 967	32 259	30 355	32 922
Total Aktiven	Mio. CHF	69 617	73 298	39 490	37 944	41 198
Kurzfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	12 509	14 832	6 847	7 461	8 299
Langfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	22 361	22 744	12 531	11 807	13 665
Total Eigenkapital	Mio. CHF	34 747	35 722	20 112	18 677	19 234
Eigenkapital in % der Bilanzsumme		49,9	48,7	50,9	49,2	46,7
Nicht beherrschende Anteile	Mio. CHF	3 925	4 357	2 682	2 471	2 797
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	14 724	17 266	9 520	9 461	10 325
Kapazität, Absatz und Personal						
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	353,3	374,0	208,8	206,2	209,3
Zementabsatz	Mio. t	233,2	193,1	138,2	138,9	142,3
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	282,7	231,5	153,1	154,5	158,2
Transportbetonabsatz	Mio. m ³	55,0	47,6	37,0	39,5	45,3
Personalbestand		90 903	100 956	67 137	70 857	76 359

¹ Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.

² Wie rapportiert in den jeweiligen Jahren, nicht angepasst aufgrund der Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.

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. LafargeHolcim unterliegt keinerlei Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen, zukünftiger Ereignisse oder anderer Gründe anzupassen oder zu ändern.

Disclaimer

LafargeHolcim Ltd publiziert Geschäftsberichte in englischer, deutscher und französischer Sprache. Die englische Fassung ist verbindlich.

Termine für die finanzielle Berichterstattung

	Datum
Resultate zum ersten Quartal 2017	3. Mai 2017
Generalversammlung	3. Mai 2017
Ex-Datum	8. Mai 2017
Ausschüttung	10. Mai 2017

Definitionen von Non-GAAP Measures verwendet in diesem Bericht

Pro-Forma Finanzinformationen	<p>Die Pro-Forma-Finanzinformationen für das am 31. Dezember abgeschlossene Geschäftsjahr reflektieren die Fusion zwischen Holcim und Lafarge, wie wenn diese bereits am 1. Januar 2015 stattgefunden hätte.</p> <p>Die Pro-Forma-Finanzinformationen wurden hergeleitet von:</p> <ul style="list-style-type: none"> - den geprüften Finanzinformationen von LafargeHolcim für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr; - dem Lafarge-Zwischenabschluss per 30. Juni 2015 für die ersten sechs Monate des Geschäftsjahres, der in Schweizer Franken umgerechnet wurde. <p>Die Pro-Forma-Finanzinformationen beinhalten zudem auch die folgenden Effekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - die finanzielle Auswirkung der zehn Tage zwischen dem 1. Juli und dem 10. Juli 2015 (Datum der Fusion); - die Auswirkungen von Fair Value Anpassungen für die Periode der ersten sechs Monate, die am 30. Juni 2015 endete. Diese betreffen hauptsächlich langfristige Finanzschulden sowie Abschreibungen von Sachanlagen; - die fusionsbedingte Veränderung des Konsolidierungskreises (hauptsächlich die Vollkonsolidierung der Geschäfte in China und Nigeria); und - die durchgeführten Veräusserungen aufgrund von Anpassungen des globalen Portfolios des Konzerns, die in der zweiten Jahreshälfte 2015 abgeschlossen wurden. Dies betraf hauptsächlich die Veräusserung von Geschäften an CRH in Europa, Nordamerika, Brasilien und den Philippinen. <p>Die Pro-Forma-Finanzinformationen berücksichtigen nicht die Auswirkungen der Neubewertung nach der Erwerbsmethode (Purchase accounting) auf den betrieblichen EBITDA, welche hauptsächlich aufgrund der Neubewertung der Vorräte entstanden.</p>
Like-for-like	<p>Like-for-like, das heisst auf vergleichbarer Basis unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises (wie z.B. Veräusserungen in 2016) und des Währungseinflusses (2016 Zahlen werden mit 2015 Fremdwährungsumrechnungskursen umgerechnet, um den Währungseinfluss zu kalkulieren). Die Veränderungen des Konsolidierungskreises aufgrund der Fusion mit Lafarge wurden bereits in den Pro-Forma Finanzinformationen reflektiert.</p>
Betrieblicher EBITDA	<p>Der betriebliche EBITDA ist eine Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit der Gruppe. Sie wird wie folgt berechnet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsgewinn vor betrieblichen Abschreibungen und Wertminderungen
Merger- und Restrukturierungskosten und andere Einmaleffekte	<p>Merger, Restrukturierungs- und andere Einmalkosten sind eine Kenngrösse zur Identifikation der Auswirkungen der Fusion und anderer Sondereffekte. Diese Kosten werden wie folgt definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fusionsbezogene Kosten wie z.B. Rechtsberatungskosten, Bankkosten und andere Beratungskosten sowie Personalaufwand im Zusammenhang mit fusionsbezogenen Entlassungsplänen. - Restrukturierungskosten im Zusammenhang mit der Fusion sowie andere einmalige Kosten wie Personalaufwand im Zusammenhang mit anderen Entlassungsplänen.
Bereinigter betrieblicher EBITDA	<p>Der betriebliche EBITDA bereinigt ist eine Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit der Gruppe, bereinigt um Sondereinflüsse wie Merger-, Restrukturierungs- und andere Einmalkosten. Sie wird wie folgt berechnet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betrieblicher EBITDA ohne Merger-, Restrukturierungskosten und andere Einmalkosten
Bereinigte betriebliche EBITDA-Marge	<p>Die betriebliche EBITDA-Marge bereinigt ist eine Kennzahl zur Messung der Rentabilität der Gruppe. Sie wird wie folgt berechnet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betriebliche EBITDA Marge ohne Merger-, Restrukturierungskosten und andere Einmalkosten
Bereinigter Konzerngewinn	<p>Der bereinigte Konzerngewinn ist eine Kennzahl zur Messung des Konzerngewinns vor Einmaleffekten. Die Kennzahl ist wie folgt definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> +/- Konzerngewinn (-verlust) - Fusionsbezogene Einmaleffekte - Andere Einmaleffekte über CHF 50 Millionen im Einzelfall - Vorfälligkeitsprämien - Gewinne und Verluste aus Veräusserungen und Wertminderungen.
Bereinigter Gewinn pro Aktie	<p>Der bereinigte Gewinn pro Aktie ist eine Kennzahl, welche die theoretische Rentabilität pro ausstehender Aktie basierend auf dem bereinigten Konzerngewinn misst. Sie wird wie folgt definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bereinigter Konzerngewinn dividiert durch die gewichtete Anzahl ausstehender Aktien.

Erweiterungs- investitionen und Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähig- keit netto	Die Netto Erweiterungsinvestitionen und Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit ist eine Messgrösse für den aufgewendeten Geldfluss zur Erhaltung oder Erweiterung der Sachanlagen. Sie sind wie folgt definiert: + Investitionen zur Erhöhung von Kapazitäten, die Schaffung zusätzlicher Kapazitäten für die Produktion, Distribution oder die Erbringung von Dienstleistungen von bereits existierenden Produkten, sowie die Diversifikation in neue Produkte und Märkte + Investitionen um die Funktionsfähigkeit bestimmter Komponenten, Baugruppen, Ausrüstungen, Produktionslinien oder von ganzen Werken zu erhalten, welche allenfalls, jedoch nicht zwingend, in einer Änderung der resultierenden Geldflüsse resultieren. - Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen
Betrieblicher Free Cashflow	Der betriebliche Free Cash Flow ist eine Kennzahl zur Messung der Erwirtschaftung von Flüssigen Mitteln durch die Gruppe, nach Abzug von Geldflüssen für die Erhaltung oder Erweiterung von Sachanlagen. Er ist wie folgt definiert: +/- Geldfluss aus Geschäftstätigkeit - Erweiterungsinvestitionen und Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit netto
Nettofinanzschulden	Die Nettofinanzschulden sind eine Kennzahl zur Messung der finanziellen Verbindlichkeiten der Gruppe, abzüglich der Flüssigen Mittel. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: + Finanzverbindlichkeiten (kurzfristig und langfristig) inklusive derivativer Verbindlichkeiten - Flüssige Mittel - Derivative Aktiven
Investiertes Kapital	Das Investierte Kapital ist eine Kennzahl zur Messung der gesamten investierten Geldanlagen der Aktionäre, Kreditgeber und allen übrigen finanziellen Geldgebern. Es ist wie folgt definiert: + Forderungen + Vorräte + Rechnungsabgrenzung und andere kurzfristige Forderungen (ohne laufende Einkommenssteuerforderungen) + Langfristige Finanzanlagen + Beteiligungen an assoziierte Unternehmen und Joint Ventures + Sachanlagen + Goodwill + Immaterielles Anlagevermögen + Sonstiges Anlagevermögen - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen - Andere kurzfristige Verbindlichkeiten - Kurzfristige Rückstellungen - Verpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen - Langfristige Rückstellungen
Nettobetriebsgewinn nach Steuern („NOPAT“)	Der Nettobetriebsgewinn nach Steuern („NOPAT“) ist eine Kennzahl zur Messung des potentiellen Ertrags des Konzerns, wenn er keine Finanzschulden hätte. Er ist wie folgt definiert: +/- Nettobetriebsgewinn (Konzerngewinn (-verlust) vor Steuern, bereinigt um das Finanzergebnis aber inklusive Zinsertrag auf Flüssigen Mitteln und Wertschriften) - Steuern (Steuern berechnet mittels Anwendung des länderspezifischen Steuersatzes auf den Nettobetriebsgewinn nach Abzug von Zinsaufwand)
Kapitalrendite („ROIC“)	Die Kapitalrendite („ROIC“) ist eine Kennzahl zur Messung der Fähigkeit investiertes Kapital stetig effizient einzusetzen. Er wird definiert als Nettobetriebsgewinn nach Steuern geteilt durch das durchschnittlich investierte Kapital. Der Durchschnitt wird berechnet als Summe des investierten Kapitals zum Beginn der Periode und demjenigen am Ende der Periode, dividiert durch zwei (auf einer rollierenden 12 Monats Basis).

Die Definitionen können auf unserer Website eingesehen werden: www.lafargeholcim.com/non-gaap-measures

LafargeHolcim Ltd
Zürcherstrasse 156
CH-8645 Jona/Schweiz
Telefon +41 58 858 86 00
communications@lafargeholcim.com
www.lafargeholcim.com

Konzept und Design:
hw.design gmbh

© 2017 LafargeHolcim Ltd

Titelbild: Das Bosco Verticale in Mailand, Italien, ist ein markantes Beispiel für moderne und nachhaltige Architektur. LafargeHolcim hat sowohl den Beton geliefert als auch erweiterten technischen Support geleistet. Bosco Verticale wurde von Architekt Stefano Boeri entworfen und hat zahlreiche internationale Preise gewonnen.