

# BUILDING FOR GROWTH

GESCHÄFTSBERICHT 2017

LAFARGEHOLCIM



LafargeHolcim



# LAFARGEHOLCIM IST DER FÜHRENDE GLOBALE ANBIETER VON BAUSTOFFEN UND LÖSUNGEN.

WIR ENTWICKELN LÖSUNGEN FÜR KLEINE, LOKALE BAUPROJEKTE EBENSO WIE FÜR DIE GRÖSSTEN, TECHNISCH ANSPRUCHSVOLLSTEN INFRASTRUKTURBAUTEN AUF DER GANZEN WELT.

## DER WEG ZUR INTEGRIERTEN BERICHTERSTATTUNG

In diesem Jahr haben wir erstmalig einen integrierten Geschäftsbericht erstellt. Wir wenden die Grundsätze der integrierten Berichterstattung an, um unsere Wertschöpfung in finanzieller und nicht finanzieller Hinsicht ganzheitlicher zu präsentieren. Dieser Bericht soll in den nächsten Jahren zu einem immer effektiveren Instrument werden, das allen Anspruchsgruppen veranschaulicht, welchen Beitrag LafargeHolcim für unsere Welt leistet.



▶ **LESEN SIE ONLINE MEHR ÜBER UNSERE TÄTIGKEIT**  
[www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)

## NACHHALTIGKEITSBERICHT



Der Nachhaltigkeitsbericht, der im April 2018 veröffentlicht wird, ergänzt diesen Bericht. Darin werden unser Engagement für Nachhaltigkeit und unsere Fortschritte bei der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie – des 2030 Plans – detailliert beschrieben.

# KENNZAHLEN KONZERN

## FINANZIELLE HÖHEPUNKTE

### 6,1

WACHSTUM DES  
WIEDERKEHRENDEN EBITDA  
%

2016: 8,7

### 5 990

WIEDERKEHRENDER EBITDA  
MILLIONEN CHF

2016: 5 950

### 1 685

FREE CASHFLOW  
MILLIONEN CHF

2016: 1 660

### 5,8

RENTABILITÄT DES  
EINGESETZTEN KAPITALS  
%

2016: 5,2

#### Erläuterungen:

Der wiederkehrende EBITDA ersetzt den früheren bereinigten betrieblichen EBITDA. Wiederkehrender EBITDA klammert Restrukturierungs-, Implementierungs- und sonstige nicht wiederkehrende Kosten sowie Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten aus. Free Cashflow ist definiert als der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit abzüglich Nettoerhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen. Das Wachstum des wiederkehrenden EBITDA und das Wachstum des Nettoverkaufsertrags werden jeweils auf einer vergleichbaren Basis ausgewiesen. Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals ist definiert als Nettobetriebsgewinn nach Steuern (NOPAT) geteilt durch das durchschnittlich investierte Kapital. Für die Berechnung des Durchschnitts addiert man das investierte Kapital zu Beginn des Berichtszeitraums zu jenem am Ende des Berichtszeitraums und dividiert die Summe durch 2 (basierend auf einer rollierenden Kalkulation über zwölf Monate).

Die in diesem Bericht verwendeten nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen sind auf Seite 253 definiert.

## ABSATZ

### 4,7

WACHSTUM DES  
NETTOVERKAUFSERTRAGS  
%

2016: -1,7

### 209,5

ZEMENTABSATZ  
MILLIONEN TONNEN

2016: 233,2

### 278,7

ZUSCHLAGSTOFFABSATZ  
MILLIONEN TONNEN

2016: 282,7

### 50,6

TRANSPORTBETONABSATZ  
IN MILLIONEN M<sup>3</sup>

2016: 55,0


## INHALT

Der Konzern auf einen Blick	2
Brief des Verwaltungsratspräsidenten	4
Brief des Chief Executive Officer	6
Unser Führungsteam	10
Rund um unser Geschäft	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lösungen nach Mass</li> <li>■ Kundenfokus</li> <li>■ Recycelte Materialien</li> <li>■ Wert steigern</li> </ul>	14
Marktumfeld	16
Strategie 2022	18
In Zahlen	20
Geschäftsverlauf:	22
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Asien, Ozeanien</li> <li>&gt; Europa</li> <li>&gt; Lateinamerika</li> <li>&gt; Naher Osten, Afrika</li> <li>&gt; Nordamerika</li> </ul>	24
Innovation	26
Mitarbeitende	28
Gesundheit und Sicherheit	30
Risk Management	32
Kapitalmarktinformationen	34
Corporate Governance	36
Entschädigungsbericht	38
Finanzieller Lagebericht 2017	42
Jahresrechnung	44
	46
	50
	54
	84
	108
	121

# DER KONZERN AUF EINEN BLICK


Als der global führende Anbieter von Baustoffen und Lösungen trägt LafargeHolcim dazu bei, Herausforderungen wie Urbanisierung und Klimawandel anzugehen. Wir verfügen über ein bedeutendes Produktionsnetzwerk in rund 80 Ländern, erfüllen die Bedürfnisse unserer Kunden mit innovativen Zement-, Beton- und Zuschlagstofflösungen und setzen uns für Gesundheit, Sicherheit und Nachhaltigkeit ein.

## UNSERE GLOBALE PRÄSENZ




**81 000**  
MITARBEITENDE WELTWEIT

---



**2 300**  
STANDORTE

---



**Unter  
den  
Top 3**  
IN 80 %  
UNSERER MÄRKTE



## UNSERE GESCHÄFTSFELDER

### ZEMENT

Wir stellen ein breites Sortiment an Zementen und hydraulischen Bindemitteln her, das von klassischem Mauerbinder bis hin zu Spezialprodukten für vielfältige Anwendungen reicht. Mit unseren Produkten beliefern wir eine Vielzahl an Kunden – vom Einzelkunden bis hin zu Bauunternehmen, die Grossprojekte umsetzen.

**209,5**

ABSATZ MILLIONEN TONNEN  
2016: 233,2

### ZUSCHLAGSTOFFE

Unsere Zuschlagstoffe werden als Rohmaterialien für Beton, Mörtel und Asphalt sowie als Grundstoffe für Gebäude, Strassen und Deponien eingesetzt. Für unsere Recycling-Zuschlagstoffe verwenden wir Betonbruch und Abbruch-Asphalt.

**278,7**

ABSATZ MILLIONEN TONNEN  
2016: 282,7



## TRANSPORTBETON

Beton ist nach Wasser das weltweit volumenmässig meistkonsumierte Gut. In diesem wettbewerbsintensiven Markt heben wir uns durch qualitativ hochwertige und beständige Produkte, die Breite unserer Produktpalette und unsere innovativen Lösungen ab.

**50,6** | ABSATZ IN MILLIONEN M<sup>3</sup>  
2016: 55,0

## LÖSUNGEN & PRODUKTE

Dank unserer technischen Kompetenz und unserer über Generationen erworbenen Erfahrung entwickeln wir innovative Lösungen, die auf die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden zugeschnitten sind.

**2,1** | NETTOVERKAUFSETRAG IN  
MILLIARDEN FRANKEN (2017)

## ERFAHREN SIE MEHR

- ⊕ BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
S. 6 — 9
- ⊕ STRATEGIE  
S. 24 — 25

# BRIEF DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN

## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

2017 war für LafargeHolcim ein Jahr der Fortschritte.

Mit Blick auf unseren Leistungsausweis konnten wir unseren Nettoverkaufsertrag sowie unsere Margen weiter erhöhen. In der Folge stiegen auch das wiederkehrende EBITDA und der Cashflow. Dieses solide operative Ergebnis verdeutlicht einmal mehr die vorhandene Stärke unseres Produktionsnetzwerks sowie unsere Fähigkeit, bei unterschiedlichsten Marktbedingungen gute Geschäftsergebnisse zu erzielen.

Genau wie Sie haben wir hohe Erwartungen und sind der Meinung, dass LafargeHolcim deutlich mehr erreichen kann. Ich freue mich daher sehr, dass Jan Jenisch im September letzten Jahres als Chief Executive Officer zu uns gestossen ist. Er hat beeindruckend rasch Wachstumsmöglichkeiten für unser Unternehmen aufgezeigt. Der Verwaltungsrat und ich haben vollstes Vertrauen in Jan Jenisch und seinen Ansatz wie er LafargeHolcim führen möchte. Lesen Sie dazu seinen Aktionärsbrief auf Seite 6. Wir sind zuversichtlich, dass wir mit unserer Strategie 2022 auch auf langfristige Sicht Jahr für Jahr erfolgreich sein werden.

LafargeHolcim ist der weltweit führende Anbieter von Baustoffen und Baulösungen. Wir beschäftigen die talentiertesten Mitarbeitenden unserer Industrie und helfen unseren Kunden dabei, mit der richtigen Technologie und den richtigen Lösungen ihre Ziele zu erreichen. So tragen wir dazu bei, globale Herausforderungen wie Urbanisierung und Klimawandel zu adressieren. LafargeHolcim blickt optimistisch in die Zukunft.

## Rückblick auf unser Jahr

Beim Rückblick auf 2017 müssen wir auch auf die Ereignisse eingehen, die 2014 in unserem Werk in Syrien stattfanden. Der

Verwaltungsrat und ich verurteilen die Fehler in aller Form. Sie sind inakzeptabel, und wir haben verschiedene Massnahmen ergriffen, um zu verhindern, dass sich so etwas wiederholen kann. Derartige Vorkommnisse schaden unserem guten Ruf.

Sie haben auch Auswirkungen auf unsere Mitarbeitenden. Darum liegt unser Augenmerk voll und ganz auf ihnen. Im Namen des Verwaltungsrates versichere ich Ihnen, dass wir entschlossen dafür sorgen werden, dass unsere Mitarbeitenden auch in Zukunft auf unsere Arbeit und unsere Arbeitsweise stolz sein können.

Dazu wurden im Jahr 2017 verschiedene Massnahmen ergriffen. Zu den wichtigsten gehören die Gründung eines Health, Safety & Sustainability Committee des Verwaltungsrates (siehe Seite 63) sowie eines Ethics, Integrity & Risk Committee auf operativer Ebene (siehe Seite 46). Mit unserem Engagement für gute Corporate Citizenship hat sich der Verwaltungsrat auch für eine Strategie für die Reduzierung unserer Kohlenstoffemissionen ausgesprochen.

Alle diese Punkte zeigen ganz klar: LafargeHolcim ist ein erstklassiges Unternehmen, das überall dort, wo es tätig ist, höchste Massstäbe setzt und befolgt. Wir setzen alles daran, unseren Mitarbeitenden einen sicheren, gesunden und ethischen Arbeitsplatz zu bieten. Denn sie sind es, die Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen – darunter auch Sie, unsere Aktionäre – schaffen.

LafargeHolcim ist heute ein globales Unternehmen. Unser Erfolg basiert auf einer langjährigen, weltweiten und vielfältigen Geschäftstätigkeit, die uns einzigartig macht im Vergleich mit unseren Mitbewerbern. Gleichzeitig sind wir aber auch ein lokales Unternehmen. Wir sind nahe an unseren Kunden und leisten einen wichtigen Beitrag in den Gemeinden, in denen wir tätig sind.

Wir hoffen, dass auch Sie diese Stärken erkennen. Unser Bericht zeigt einige dieser Beispiele auf. Im Einklang mit unserem Einsatz für eine integrierte Berichterstattung möchten wir mit diesem Geschäftsbericht 2017 allen unseren Anspruchsgruppen zeigen, dass LafargeHolcim sowohl in finanzieller als auch in nichtfinanzieller Hinsicht Mehrwert schafft. In den zukünftigen Geschäftsberichten wollen wir unsere Offenlegungen weiter optimieren, unsere Fortschritte noch besser nachverfolgen und so diese Schaffung von Mehrwert immer besser belegen.

Ich hoffe, Sie teilen meine Ansicht, dass wir für die Zukunft bestens aufgestellt sind. Bitte lesen Sie den Brief von Jan Jenisch, in dem er unseren zukünftigen Kurs darlegt.

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um mich bei den Mitgliedern des Verwaltungsrates für ihr Engagement und ihre kompetenten Ratschläge zu bedanken. Ebenso möchte ich mich auch bei den Mitgliedern der Konzernleitung bedanken, unter deren Führung wir 2017 signifikante Erfolge erzielen konnten.

Zum Schluss möchte ich unseren Mitarbeitenden überall auf der Welt meinen aufrichtigen Dank und meine Bewunderung aussprechen. Sie bewirken jeden Tag positive Veränderungen und tragen dazu bei, dass wir in den kommenden Jahren noch bessere Leistungen erbringen werden.

Vor allem aber danke ich Ihnen für Ihr anhaltendes Vertrauen in dieses grossartige Unternehmen.



**Beat Hess**  
Verwaltungsratspräsident



**Wir sind zuversichtlich, dass wir auch auf langfristige Sicht Jahr für Jahr erfolgreich sein werden. LafargeHolcim ist der weltweit führende Anbieter von Baustoffen und Baulösungen. Wir beschäftigen die talentiertesten Mitarbeitenden unserer Industrie und helfen unseren Kunden dabei, mit der richtigen Technologie und den passenden Lösungen ihre Ziele zu erreichen. So tragen wir dazu bei, globale Herausforderungen wie Urbanisierung und Klimawandel anzugehen. LafargeHolcim blickt optimistisch in die Zukunft.**

⑤ **CORPORATE GOVERNANCE**  
Unser Ansatz zur langfristigen Sicherung von Wert und Erfolg des Unternehmens  
Mehr erfahren  
**S. 54**

⑤ **DER 2030 PLAN**  
Unsere Fortschritte bei der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie – des 2030 Plans – sind im Nachhaltigkeitsbericht 2017 beschrieben, der im April 2018 veröffentlicht wird.



# BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICER



## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

2017 haben wir bei allen unseren wichtigen Kennzahlen grosse Fortschritte erzielt. Der steigende Umsatz und die überproportionale Verbesserung des EBITDA sind eine gute Leistung und bilden eine gute Basis, auf welcher wir aufbauen können. Die Tatsache, dass der EBITDA in vier unserer fünf Regionen zugelegt hat, ist ein weiterer Beweis für die globale Stärke von LafargeHolcim.

Der wiederkehrende EBITDA lag im Geschäftsjahr 2017 bei CHF 5 990 Millionen. In diesem Betrag enthalten ist die Reklassifizierung des Gewinnanteils des Konzerns am Ergebnis des Joint-Ventures Huaxin in China im Wert von CHF 126 Millionen im Jahr 2017 gemäss Bewertung nach IFRS 11. Diese wurde im Anschluss an die laufende Straffung der Aktivitäten in China vorgenommen. Der wiederkehrende EBITDA auf vergleichbarer Basis, auf den die Reklassifizierung des Huaxin-Ergebnisses keinen Einfluss hat, legte 2017 um 6,1 Prozent zu. Damit entsprach er den Zielvorgaben vom letzten Oktober.

Seit meinem Wechsel zu LafargeHolcim im September 2017 habe ich viele unserer Werke überall auf der Welt besucht, um aus erster Hand die Stärken und die Grösse unseres Konzerns zu sehen. Ich war sehr beeindruckt von der Erfahrung und der Begeisterung unserer Mitarbeitenden. Ihr Engagement und ihre harte Arbeit bilden die Grundlage unseres Erfolgs. LafargeHolcim ist ein erstklassiges Unternehmen. Wir verfügen über die besten Vermögenswerte, und uns bieten sich im wachsenden Baustoffsektor vielfältige Möglichkeiten, um unser Geschäft auszubauen und Wachstum und überdurchschnittliche Leistungen zu erreichen.

Bei meiner Analyse des Geschäfts sah ich ganz eindeutig die Chancen und Prioritäten unseres Unternehmens. Wenngleich wir 2017 solide Ergebnisse erzielen konnten, spiegeln diese jedoch nicht das volle Potenzial von LafargeHolcim wider. Als Branchenführer werden wir uns höhere Massstäbe setzen als unsere Mitbewerber.

Der Baustoffsektor ist äusserst attraktiv, denn das Wachstum wird durch das starke weltweite Bevölkerungswachstum, die Urbanisierung sowie den steigenden Infrastrukturbedarf angetrieben. Das Bedürfnis nach einer höheren Lebensqualität und leistungsfähigeren Infrastrukturen, die Digitalisierung der Wertschöpfungskette in der Bauindustrie und die Notwendigkeit, nachhaltige Baulösungen zu entwickeln, sind ebenfalls Innovations- und Investitionstreiber.

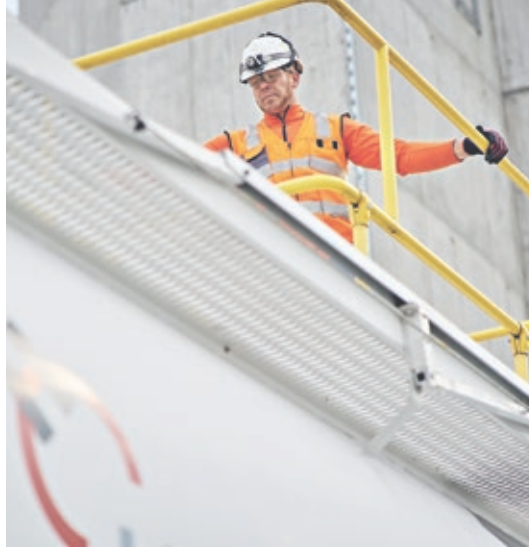
Unsere traditionellen Geschäftsbereiche Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton sind zentrale Elemente dieser globalen Megatrends. Dank unserer internationalen Grösse und unserer ausgezeichneten Positionierung auf lokalen Märkten werden wir von diesen Trends in vollem Umfang profitieren können.





LafargeHolcim ist ein erstklassiges Unternehmen, das über die besten Vermögenswerte verfügt. Im wachsenden Baustoffsektor bieten sich uns vielfältige Möglichkeiten zum Ausbau unseres Geschäfts sowie für Wachstum und überdurchschnittliche Performance.

---



### Strategie 2022

LafargeHolcim hat die neue Strategie 2022 – „Building for Growth“ lanciert. Das Ziel der Strategie ist es, profitables Wachstum voranzutreiben und das Geschäft zu vereinfachen, um nachhaltige Renditen zu gewährleisten und den Anspruchsgruppen einen attraktiven Mehrwert zu liefern. Mit der neuen Strategie wird sich der Konzern in den nächsten fünf Jahren auf Umsatzwachstum und höhere Profitabilität fokussieren. Der Konzern verpflichtet sich, in diesem Zeitraum folgende Zielvorgaben<sup>1</sup> zu erfüllen:

- Jährliches Wachstum des Nettoverkaufsertrags von 3 bis 5 Prozent
- Wachstum des wiederkehrenden EBITDA von mindestens 5 Prozent
- Verbesserung des Free Cashflow auf über 40 Prozent des wiederkehrenden EBITDA
- Steigerung der Kapitalrendite (ROIC) auf über 8 Prozent

Die Strategie basiert auf vier Werttreibern: Wachstum, Vereinfachung & Performance, finanzielle Stärke und Vision & People.



### Wachstum

Im Rahmen dieses Werttreibers wird LafargeHolcim sich darauf konzentrieren, aus dem zugrunde liegenden Marktwachstum konsequent Nutzen zu schlagen, um über dem Markt zu wachsen. LafargeHolcim wird gezielt in Märkte mit grösserem Potenzial investieren, um von seinen führenden Assets in diesen Märkten zu profitieren. Gleichzeitig wird der Konzern in anderen Märkten bei Investitionen selektiver vorgehen. Zudem wird der Konzern neben seinem bestehenden starken Zementgeschäft aggressivere Marktstrategien in den Segmenten Zuschlagstoffe und Transportbeton verfolgen. Das vierte neue Segment Solutions & Products wird aufgebaut, um von Produkten und Systemen profitieren zu können, die näher am Endkunden sind. Dieses Segment beinhaltet gegenwärtig Fertigteile, Betonprodukte, Asphalt, Mörtel sowie Contracting und Services und erzielt bereits einen jährlichen Nettoverkaufsertrag von CHF 2,1 Milliarden. Die agilen, länderfokussierten Strategien werden zudem Bolt-On-Akquisitionen einschliessen, um von Grössenvorteilen und besseren Margen zu profitieren.

### Vereinfachung & Performance

Mit dem Werttreiber Vereinfachung & Performance wird LafargeHolcim ein kostendiszipliniertes Betriebsmodell anstreben mit einer Corporate-Light-Struktur. Der Fokus wird stärker auf den Ländern liegen, wobei lokale Märkte gestärkt und durch vollständige Ergebnisverantwortung selbständiger werden. Die 35 grössten Märkte werden direkt der Konzernleitung unterstellt sein und in den Ländern wird der Konzern Ergebnisverantwortliche für alle vier

<sup>1</sup> Alle Zahlen zu konstanten Wechselkursen.

Segmente ernennen. Die beiden Corporate-Business-Funktionen wurden bereits zusammengeführt und die Konzernleitung auf neun Mitglieder verkleinert. Mit dieser Vereinfachung wird LafargeHolcim ein deutlich kosteneffizienteres Unternehmen werden. Es wird erwartet, dass das Programm bis zum ersten Quartal 2019 abgeschlossen sein und zu Einsparungen bei den Vertriebsgemeinkosten (SG&A) von CHF 400 Millionen jährlich führen wird. Im Rahmen dieses Programms werden die Konzernstandorte in Miami und Singapur bis Mitte dieses Jahres geschlossen. Es wird eine starke Leistungskultur geschaffen mit vereinfachten KPIs (Key Performance Indicators) und neuen Anreizen, die eng auf die Konzernziele abgestimmt sind. Sowohl auf Länder- als auch Segmentebene wird zudem eine klare Ergebnisverantwortung eingeführt. In den Segmenten Zuschlagstoffe und Transportbeton hat sich der Konzern zum Ziel gesetzt, die Leistungslücke zu den besten Unternehmen der Branche zu schliessen.

#### Finanzielle Stärke

Die finanzielle Stärke des Konzerns wird durch eine disziplinierte Wertschöpfung und die Beibehaltung eines Investment-Grade-Ratings sichergestellt. Das Wachstum wird finanziert durch den Verkauf bestimmter Vermögenswerte im Wert von mindestens CHF 2 Milliarden im Laufe des Jahres 2019. Nach CAPEX-Investitionen im Volumen von maximal CHF 2 Milliarden pro Jahr wird der überschüssige Free Cashflow zur Zahlung einer attraktiven Dividende genutzt.

#### Vision & People

LafargeHolcim wird im Rahmen des Werttreibers Vision & People die Werte Vertrauen und Integrität weiter stärken. Das



klare Bekenntnis zu Gesundheit und Sicherheit und das Bestreben, bei nachhaltigen Baulösungen und Innovationen eine Führungsrolle einzunehmen, sind weitere wesentliche Merkmale. Ziel ist es, einen unternehmerischen Führungsstil zu fördern, um den langfristigen Erfolg von LafargeHolcim sicherzustellen.

Mein Team und ich werden alles daran setzen, diese Strategie in allen Konzernbereichen zu verankern. Wir werden Sie kontinuierlich darüber informieren, wie wir dabei vorankommen, unsere Zielvorgaben und für 2018 ein noch besseres Ergebnis zu erreichen. Ich möchte mich im Namen aller Mitarbeitenden von LafargeHolcim bei Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung bedanken.

**Jan Jenisch**

*Chief Executive Officer*

#### ☉ UNSERE STRATEGIE

Erfahren Sie mehr darüber, wie wir unser volles Potenzial ausschöpfen wollen

S. 24 – 25

#### ☉ IN ZAHLEN

Eine Zusammenfassung unserer Ergebnisse 2017

S. 26 – 27

# UNSER FÜHRUNGSTEAM

Die Mitglieder der Konzernleitung von LafargeHolcim.  
Gemeinsam sind sie für das Tagesgeschäft des Konzerns  
verantwortlich.



Oliver Osswald

Géraldine Picaud

Marcel Cobuz

Caroline Luscombe

René Thibault

⊕ **DER VERWALTUNGSRAT**  
Weitere Informationen zum  
Verwaltungsrat  
und Corporate Governance

Mehr erfahren  
S. 72 – 77



—  
Saâd Sebbar

—  
Jan Jenisch

—  
Martin Kriegner

—  
Urs Bleisch

# RUND UM UNSER GESCHÄFT

**Unsere Baustoffe und Lösungen stellen den Kundennutzen in den Vordergrund und tragen auch dazu bei, globale Herausforderungen zu bewältigen.**



**Der Baustoffsektor ist äusserst attraktiv und wird durch das starke weltweite Bevölkerungswachstum, die Urbanisierung sowie den steigenden Bedarf an Infrastrukturentwicklung angetrieben.**

Eine wachsende Bevölkerung bedeutet auch eine höhere Baunachfrage. Neue Wohnungen, neue Arbeitsplätze, neue Infrastrukturen – alles wird in einem viel grösseren Ausmass benötigt. Zunehmende Urbanisierung, knapp werdende Ressourcen und der Klimawandel, erfordern einen neuen Ansatz. Dabei reicht es nicht nur aus, die Nachfrage zu befriedigen.

Das Bauen muss sicherer und bezahlbarer werden. Die Bauwerke, die wir errichten, müssen stabiler und nachhaltiger werden. Baustoffe und Lösungen müssen umweltfreundlicher als in der Vergangenheit sein und den Bauunternehmen einen Zeitgewinn und optimalere Platznutzung ermöglichen. Verkehrswege zwischen Wohngebieten und Geschäftszentren sollten effizienter miteinander verbunden werden. Die erschwinglichen Wohnbauten von heute, sollten auch der nächsten Generation dienen.

Als der weltweit führende Anbieter von Baustoffen und -lösungen ist LafargeHolcim gut positioniert, positive Veränderungen herbeizuführen. Wir können unsere globale Stärke und unser über Generationen

gewachsenes Know-how nutzen, um unseren Kunden die besten und innovativsten Materialien und Lösungen anzubieten.

Gemeinsam mit unseren Kunden tragen wir dazu bei, dass stabilere, effizientere, vielfältigere, kostengünstigere und nachhaltigere Lösungen entwickelt werden. Durch die LafargeHolcim Foundation for Sustainable Construction fördern wir das Bewusstsein für die Rolle, die Architekten, Ingenieure, Städteplaner und das Baugewerbe bei der Erreichung einer nachhaltigeren Zukunft spielen – insbesondere durch die Verleihung der LafargeHolcim Awards (siehe Kasten).

Heute sind wir eine schlanke und agile Organisation. Wir streben danach, vor allem die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen und dabei unser Geschäft aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, d.h. mit einem integrierten Ansatz. So können wir allen Anspruchsgruppen gerecht werden.

Auf den folgenden Seiten stellen wir einige Beispiele vor, wie wir 2017 Mehrwert geschaffen haben.



☉ BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
S. 6 – 9

☉ WIE WIR ABGESCHNITTEN HABEN

IN UNSEREN REGIONEN  
S. 28 – 37

ALS KONZERN  
S. 108 – 113



#### UMWELTFREUNDLICHERE MATERIALIEN UND TECHNIKEN



#### LÖSUNGEN, DIE ES BAUHERREN ERMÖGLICHEN, ZEIT ZU GEWINNEN UND DEN RAUM MAXIMAL ZU NUTZEN



#### VERKEHRSVERBINDUNGEN, DIE WOHNGEENDEN UND GESCHÄFTSZENTREN EFFIZIENTER MITEINANDER VERBINDEN.



#### ERSCHWINGLICHE WOHNBAUTEN, DIE MIT STOLZ AN DIE NÄCHSTE GENERATION WEITERGEGEBEN WERDEN KÖNNEN

Die LafargeHolcim Foundation veranstaltet den weltweit bedeutendsten Wettbewerb für nachhaltiges Design und vergibt die LafargeHolcim Awards. An der fünften Ausgabe im Jahr 2017 wurden mehr als 5 000 Projekte und Ideen für nachhaltiges Bauen eingereicht, die in 131 Ländern umgesetzt werden sollen. Die Hälfte dieser Projekte wurde von Teilnehmern eingereicht, die jünger als 30 Jahre alt sind.

Der Gewinner des LafargeHolcim Awards Silver 2017 in der Region Asien, Ozeanien – SHAU – ist oben abgebildet. Der von Fibonacci inspirierte Park-Pavillon in Bandung, Indonesien, ist ebenso minimalistisch wie durchdacht – neben einer öffentlichen Bibliothek befinden sich im Gebäude auch ein Lagerraum, öffentliche Toiletten und ein Gebetsraum.





## INFRASTRUKTURMÄRKTE IM FOKUS

Der neue internationale Flughafen von Mexiko-City wird weltweit der nachhaltigste Flughafen werden – und wir sind stolz darauf, bei diesem Projekt mitzuwirken. Unsere Teams haben Spezialbetone entwickelt, die auch aggressiven Sulfat- und Chloridbedingungen während 75 Jahren standhalten und gleichzeitig über einen minimalen ökologischen Fussabdruck verfügen. Der Airport in Mexiko-City ist ein weiterer Grossflughafen, dessen Bau wir unterstützt haben. Andere sind die internationalen Flughäfen in Jeddah und Kuala Lumpur.

Wir verfügen ebenfalls über Expertise in der Bergbauindustrie. Die kanadische Timmins-Mine ist eines der am tiefsten gelegenen Untertagerwerke der Welt. Dort haben wir Spezialbindemittel zur Verfüllung entwickelt, die wir nach wie vor liefern, um zur Erhöhung der Produktion der Mine beizutragen. LafargeHolcim setzt solche Minenlösungen für über 40 Minen in den Regionen Nordamerika, Afrika, Europa und Asien, Ozeanien ein.

In Algerien hat LafargeHolcim in Zusammenarbeit mit Vertragspartnern und lokalen Behörden verschiedene Lösungen für den Strassenunterbau und Fahrbahnen entwickelt. Dabei haben wir dazu beigetragen, die Kosten sowie die Bauzeit für Strassenprojekte zu senken und die Strassen deutlich langlebiger zu machen. So ist eine Lebensdauer von typischerweise 15 bis 20 Jahren möglich, im Vergleich zu 2 bis 5 Jahren bei herkömmlichen Strassenprojekten. Diese spezifischen Strassenlösungen sind in über 20 Ländern verfügbar.

Jeder Infrastruktursektor ist bei Bau und Betrieb mit eigenen spezifischen Herausforderungen konfrontiert. Die Infrastrukturteams von LafargeHolcim bieten bereits in der Planungsphase sektorspezifische Lösungen an, damit Infrastrukturprojekte überall auf der Welt effizienter und nachhaltiger sind.







# LÖSUNGEN NACH MASS

☺ Möchten Sie mitdiskutieren? Twittern Sie  
@LafargeHolcim unter #INFRASTRUCTURE



# KUNDEN- FOKUS

☺ Möchten Sie mitdiskutieren? Twitern Sie  
@LafargeHolcim unter #RETAIL



## NAHE AN DEN MÄRKTEN

Im Jahr 2005 haben wir in Ecuador ein Einzelhandelsnetzwerk für Baustoffe aufgebaut. Das Disensa-Netzwerk legte den Grundstein für eine weltweite Expansion. Heute verfügt der Konzern über 1000 Retailgeschäfte in ganz Lateinamerika sowie 600 weitere Geschäfte, die unter der Marke Binastore in der Region Naher Osten, Afrika geführt werden.

Mit dieser Initiative bietet LafargeHolcim Handwerkern und kleineren Bauunternehmen alles aus einer Hand an. Durch unsere Geschäfte können unsere Kunden von einem einfachen und schnellen Zugang zu Baulösungen von LafargeHolcim sowie weiteren Baustoffen und Dienstleistungen profitieren.

Dazu gehören auch Mikrokredite, technische Beratung und vollständige Bausätze für die verschiedenen Hausbauphasen. Ebenfalls werden Lösungen zur Vereinfachung des Hausbaus, einschliesslich Finanzierungsplänen, Zugang zu Architekten und Standard-Gebäudekonzepten angeboten.

Um unsere Franchisenehmer erfolgreich zu unterstützen, bieten wir Produktetrainings, Kurse in Marketing, Finanzen und Geschäftsführung an.

Der direkte Zugang zum Einzelhandelsmarkt ist eine strategische Priorität für den Konzern. Schon jetzt erzielen wir rund 60 Prozent des Nettoverkaufsertrags mit individuellen Kunden. Im Jahr 2018 wollen wir unsere Reichweite weiterhin vergrössern. Dabei wollen wir uns insbesondere auf Indien und Südostasien konzentrieren. Diese globale Initiative zeigt auf, wie wir uns im Bereich Commercial Excellence für unsere Retailkunden engagieren und gleichzeitig ein starkes Netzwerk an ausgebildeten Franchisenehmern aufbauen.

## DEN KREISLAUF SCHLIESSEN

Im Dezember 2016 begann Bouygues Construction mit der Renovierung von zwei denkmalgeschützten Gebäuden im Herzen von Paris. Anstatt neuen Beton für das Projekt zu produzieren, arbeitete das Unternehmen mit LafargeHolcim Frankreich zusammen, um den Bau- und Abrisschutt in Fertigbeton zu verwandeln. Mithilfe unserer aggneo®-Lösungen konnten unsere Teams in Frankreich sämtliches inertes Material wiederverwenden. Dabei wurden 12,5 Prozent in neue Betonprodukte und 87,5 Prozent in Strassenschotter umgewandelt.

Durch den Transport, die Sortierung und das Recycling von 4 000 Tonnen Abrisschutt konnten wir den Abbau derselben Menge an natürlichen Ressourcen aus Steinbrüchen vermeiden. Über 500 Tonnen dieser Abfälle wurden danach wiederverwertet, um daraus neuen Beton herzustellen. Dies entspricht einer Reduktion an CO<sub>2</sub>-Emissionen von bis zu 8 Prozent pro Tonne Recycling-Zuschlagstoffe.

Die beiden renovierten Gebäude entsprechen nun den ökologischen Baustandards in Frankreich („Haute Qualité Environnementale“ oder HQE) sowie den europäischen Zielen im Bereich Bau- und Abrisschutt. Dieses Kreislaufwirtschaftsprojekt ist auch ein Beispiel dafür, wie Lösungen im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie (2030-Plan) eingesetzt werden können, um die wirklichen Herausforderungen beim Bauen zu meistern, mit denen unsere Kunden und Partner konfrontiert sind.





# RECYCELTE MATERIALIEN

☺ Möchten Sie mitdiskutieren? Twitern Sie  
@LafargeHolcim unter #CIRCULARECONOMY



# WERT STEIGERN

☞ Möchten Sie mitdiskutieren? Twittern Sie  
@LafargeHolcim unter #WASTEMANAGEMENT

## GEOCYCLE IN INDIEN

In Indien werden ungefähr 80 Prozent der Siedlungsabfälle unkontrolliert weggeworfen und im Freien verbrannt. Das Problem ist in Goa deutlich spürbar, wo die Wirtschaft vom Tourismus lebt. Doch die lokalen Behörden packen das Problem mit neuen Methoden für ein sauberes Goa an.

Im Jahr 2017 traf sich Geocycle Indien mit Vertretern des öffentlichen und privaten Sektors im Bereich Deponiesanierung. Um aufzuzeigen, wie das Unternehmen bei der Lösung dieses Problems helfen kann, verwertete Geocycle rund 5 000 Tonnen Brennstoff aus Abfällen und konnte dadurch das Vertrauen der Behörden gewinnen.

Aus dem Pilotprojekt ist ein nachhaltiges Modell für die Sanierung von Deponien ohne künftige Haftung für die Regierung hervorgegangen. Kommunale Vertreter aus ganz Indien besuchen nun den Standort in Goa, der als Paradebeispiel einer erfolgreichen Partnerschaft zwischen Geocycle und Gemeinden gilt. Die Behörden in Bangalore, Chennai, Mumbai sowie anderen Gemeinden sind nun daran, ähnliche Projekte zu testen.



## EINE WACHSENDE HERAUSFORDERUNG MEISTERN

Jedes Jahr ziehen 50 Millionen Menschen in Städte mit der Hoffnung auf ein besseres Leben für sich und ihre Kinder. Eine der Folgen ist deutlich mehr Abfall. Zwischen 2012 und 2025 werden gemäss Schätzungen der Weltbank die festen Siedlungsabfälle von 1,3 Milliarden Tonnen pro Jahr auf 2,2 Milliarden Tonnen ansteigen.

Geocycle bietet einzigartige und nachhaltige Lösungen für diese wachsende Herausforderung. Heute verwertet Geocycle rund 10 Millionen Tonnen Abfall pro Jahr für über 10 000 Kunden in mehr als 50 Ländern. Bis 2025 sollen rund 22 Millionen Tonnen verwertet werden.

Mittels modernster Technologie, massgeschneiderter Prozesse und fundierter Expertise werden Industrie-, Siedlungs- und landwirtschaftliche Abfälle in geeignetes Material umgewandelt. Dabei ersetzen sie in Zementöfen sowohl mineralische Bindemittel als auch brennbare Bestandteile.

Durch die extrem hohen Temperaturen, die für die Zementproduktion erforderlich sind, bietet sich eine einzigartige und sichere Lösung für die Abfallentsorgung. Geocycle schafft dadurch eine „Kreislaufwirtschaft“: Das Unternehmen verwertet Abfall, der nicht wiederverwendet oder recycelt werden kann, und wandelt diesen in eine Ressource um.

Geocycle trägt zu geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Zementproduktion bei, indem die Nutzung natürlicher Ressourcen wie fossile Brennstoffe und unbearbeitete Rohstoffe reduziert wird. Auch können so natürliche Landflächen bewahrt werden, die ansonsten als Abfalldeponien genutzt würden. Zudem wird die Luft- und Wasserverschmutzung reduziert, die durch Deponien und die Verbrennung von Abfall verursacht wird. Dadurch wird ebenfalls die Belastung für Gemeinden erheblich reduziert, die nach Lösungen für dieses stetig wachsende Problem suchen.

# MARKTUMFELD

**Auf der Welt wird mehr als je zuvor gebaut. LargeHolcim bietet Materialien und Lösungen, die den Bedürfnissen unserer Kunden auf der ganzen Welt gerecht werden. In diesem Umfeld sind wir aktiv.**

## LANGFRISTIGE TRENDS, DIE UNSER GESCHÄFT BEEINFLUSSEN

### URBANISIERUNG

Die Zahl der Menschen, die in Städten leben, nimmt jedes Jahr um 50 Millionen zu – Tendenz steigend. In den nächsten 15 Jahren wird die Anzahl Städte mit über 15 Millionen Einwohnern von 13 auf 20 ansteigen, wobei sich alle sieben neuen „Megacities“ in Schwellenmärkten befinden. Bis 2050 werden schätzungsweise sechs Milliarden Menschen – oder zwei Drittel der Weltbevölkerung – in Städten leben. Dieses Wachstum erfordert dauerhafte, bezahlbare Arbeitsplätze und Wohnungen. Bauten in Ballungsgebieten müssen belastbar und nachhaltig sein, und der dabei entstehende nicht wiederverwertbare Bauschutt muss nachhaltig entsorgt werden.

### GLOBALISIERUNG UND DER KONTINUIERLICHE AUFSTIEG DER SCHWELLENMÄRKTE

Landesgrenzen und geografische Distanzen sind in der heutigen Zeit weit weniger bedeutend. Ideen, Waren und Dienstleistungen können heute viel einfacher ausgetauscht werden. So sind Innovationen und Wirtschaftswachstum nicht mehr nur auf einzelne Standorte begrenzt. Dies wird eine treibende Kraft für den steigenden Wohlstand in Asien, Afrika und Lateinamerika sein.

### VERÄNDERTE ERWARTUNGEN DER ANSPRUCHSGRUPPEN

Die Verbreitung von mobilen Geräten und Social Media ermöglicht politische und soziale Aktivitäten genauso sehr wie wirtschaftliche. Interessengruppen können ihre Ziele rascher erreichen und in einem grösseren geografischen Gebiet um Mitglieder werben. Bürger können somit grösseren Einfluss auf kommerzielle und nicht kommerzielle Institutionen ausüben als in der Vergangenheit.

### KLIMAWANDEL UND NACHHALTIGES RESSOURCENMANAGEMENT

Das Weltklima verändert sich. Die UN-Klimakonferenz 2015 in Paris war ein Wendepunkt im globalen Konsens. Am Ende der Konferenz herrschte weitgehend Einigkeit darüber, dass Kohlenstoffemissionen reduziert werden müssen, um die globale Erwärmung auf ein tolerierbares Mass zu begrenzen („2-Grad-Szenario“). Diese gezielte Reduktion wird erheblichen Einfluss auf Gebäude- und Infrastrukturplaner, Städteentwickler und Hauseigentümer sowie die Bau- und Baustoffindustrie haben. Nachhaltigkeitskriterien werden bei der Auswahl von Baustoffen immer wichtiger werden.



# 50Mio.

Jährlicher Anstieg der  
Anzahl Menschen, die  
in Städten leben

---

## KURZ- BIS MITTEL- FRISTIGES UMFELD

---

### ÜBERKAPAZITÄT

Global betrachtet ist die Auslastung von Zementwerken ungenügend. Mit Blick auf einzelne Märkte ist das Bild jedoch unterschiedlich. Während in einigen tatsächlich ein strukturelles Überangebot besteht, besteht in anderen Märkten Unterversorgung.

---

### DIGITALISIERUNG

Ob Bauherren die benötigten Materialien online kaufen oder Entwickler ihre Projekte virtuell entwerfen – digitale Technologien werden die Baupraxis grundlegend verändern.

---

### UMWELTPOLITISCHE REGULIERUNG UND QUASI-REGULIERUNG

Nicht nur die Behörden setzen die Umweltstandards durch. Auch Investoren, NGOs, Mitarbeitende und Gemeinschaften erwarten von den Unternehmen Transparenz über ihre Aktivitäten und deren mögliche Auswirkungen.

---

## UNSERE ANTWORT

---

### Baustoffmärkte sind lokal. Die Wahl des Standortes und Diversifizierung sind deshalb entscheidend.

Die Balance zwischen reifen und aufstrebenden Märkten ist bei LafargeHolcim nahezu ausgeglichen. Die Präsenz in urbanen Märkten ist eine unserer Stärken. In 80 Prozent unserer Märkte sind wir unter den drei führenden Herstellern. Keiner unserer Märkte verfügt über einen Anteil von mehr als 15 Prozent am Nettoverkaufsertrag des gesamten Konzerns.

Unsere globale Stärke ermöglicht uns die Verbreitung von Best-Practices und innovativer Produkte. Unsere Forschungs- und Entwicklungsteams entwickeln neue Produkte und Lösungen, die unseren Kunden einen Mehrwert bieten und ihre spezifischen Bedürfnisse erfüllen, beispielsweise bei der Gebäudedatenmodellierung (Building Information Modeling). Vielfach sorgt unsere Forschungstätigkeit dafür, dass Produkte nachhaltiger werden, wovon die ganze Gesellschaft profitieren kann.

Wir konzentrieren uns darauf, langfristig einen Mehrwert für alle Anspruchsgruppen zu schaffen. Deshalb haben wir den 2030 Plan erarbeitet. Dieser zeigt auf, dass wir Nachhaltigkeit nicht nur als Verantwortung, sondern auch als wirtschaftliche Chance betrachten. (Über den aktuellen Stand zur Erreichung dieses Plans informieren wir umfangreich im Nachhaltigkeitsbericht, der im April 2018 veröffentlicht wird.) Unser aktives Engagement für die Carbon Pricing Leadership Coalition sowie das Carbon Disclosure Project zeigt, dass wir Kohlenstoffpreismechanismen als entscheidend erachten, um wettbewerbsfähige kohlenstoffarme Lösungen zu entwickeln und Transparenz bei der Offenlegung der CO<sub>2</sub>-Performance herzustellen.

Bei der Entwicklung unserer Strategie haben wir dieses Marktumfeld und unsere Stärken miteinbezogen. Auf den kommenden Seiten erläutern wir, wie uns diese Strategie in den nächsten fünf Jahren begleiten wird.

# STRATEGIE 2022 – „BUILDING FOR GROWTH“

## ATTRAKTIVE RENDITEN DURCH NEUE STRATEGIE

Das Ziel der Strategie 2022 – „Building for Growth“ ist es, profitables Wachstum voranzutreiben und das Geschäft zu vereinfachen, um nachhaltige Renditen zu gewährleisten und den Anspruchsgruppen einen attraktiven Mehrwert zu liefern.

Mit der neuen Strategie wird sich der Konzern in den nächsten fünf Jahren auf Umsatzwachstum und steigende Profitabilität fokussieren. Der Konzern verpflichtet sich, in diesem Zeitraum folgende Zielvorgaben<sup>1</sup> zu erfüllen:

WACHSTUM DES  
NETTOVERKAUFS-  
ERTRAGS

**3-5%**  
JÄHRLICH

WACHSTUM DES  
WIEDERKEHREN-  
DEN EBITDA

VON MINDESTENS  
**5%**  
JÄHRLICH

FREE CASHFLOW  
ZU WIEDERKEH-  
RENDEM EBITDA

**>40%**

STEIGERUNG DER  
KAPITALRENDITE

**>8%**

④ BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE  
OFFICER

Mehr erfahren  
S. 6 – 9

④ IN ZAHLEN

Mehr erfahren  
S. 26 – 27

Die Strategie basiert auf vier Werttreibern: **Wachstum, Vereinfachung & Performance, finanzielle Stärke** und **Vision & People**.

Der globale, höchst fragmentierte Markt für Baustoffe beläuft sich auf CHF 2 500 Milliarden und wächst mit einer prognostizierten Steigerung von 2 bis 3 Prozent pro Jahr schneller als das BIP. Im Rahmen des Werttreibers **Wachstum** wird LafargeHolcim sich darauf konzentrieren, aus diesem zugrunde liegenden Marktwachstum konsequent Nutzen zu schlagen, um über dem Markt zu wachsen. LafargeHolcim wird gezielt in Märkte mit grösserem Potenzial investieren, um von seinen führenden Assets in diesen Märkten zu profitieren. Gleichzeitig wird der Konzern in anderen Märkten bei Investitionen selektiver vorgehen. Zudem wird der Konzern neben seinem bestehenden starken Zementgeschäft aggressivere Marktstrategien in den Segmenten Zuschlagstoffe und Transportbeton verfolgen. Das vierte neue Segment Solutions & Products wird aufgebaut, um von Produkten und Systemen profitieren zu können, die näher am Endkunden sind. Dieses Segment beinhaltet gegenwärtig Fertigteile, Betonprodukte, Asphalt,

<sup>1</sup> Alle Zahlen zu konstanten Wechselkursen.



Mit unserer Strategie werden wir das Potenzial von LafargeHolcim voll ausnutzen.



WACHSTUM



VEREINFACHUNG &  
PERFORMANCE



FINANZIELLE  
STÄRKE



VISION  
& PEOPLE

Mörtel sowie Contracting und Services und erzielte bereits einen jährlichen Nettoverkaufsertrag von CHF 2,1 Milliarden. Die agilen, länderfokussierten Strategien werden zudem Bolt-On-Akquisitionen einschliessen, um von Grössenvorteilen und besseren Margen zu profitieren.

Mit dem Werttreiber **Vereinfachung & Performance** wird LafargeHolcim ein kostendiszipliniertes Betriebsmodell anstreben mit einer Corporate-Light-Struktur. Der Fokus wird stärker auf den Ländern liegen, wobei lokale Märkte gestärkt und durch vollständige Ergebnisverantwortung selbständiger werden. 35 Märkte werden direkt der Konzernleitung unterstellt sein und in den Ländern wird der Konzern Ergebnisverantwortliche für alle vier Segmente ernennen. Zwei Corporate-Business-Funktionen wurden bereits zusammengeführt und die Konzernleitung auf neun Mitglieder verkleinert. Mit dieser Vereinfachung wird LafargeHolcim ein deutlich kosteneffizienteres Unternehmen werden. Es wird erwartet, dass das Programm bis zum ersten Quartal 2019 abgeschlossen sein und zu Einsparungen bei den Vertriebsgemeinkosten (SG&A) von CHF 400 Millionen jährlich führen wird.

Es wird eine starke Performance-Kultur geschaffen mit vereinfachten KPIs (Key Performance Indicators) und neuen Anreizen, die eng auf die Konzernziele abgestimmt sind. Sowohl auf Länder- als auch

Segmentebene wird zudem eine klare Ergebnisverantwortung eingeführt. In den Segmenten Zuschlagstoffe und Transportbeton hat sich der Konzern zum Ziel gesetzt, die Leistungslücke zu den besten Unternehmen der Branche zu schliessen.

Die **finanzielle Stärke** des Konzerns wird durch eine disziplinierte Wertschöpfung und die Beibehaltung eines Investment-Grade-Ratings sichergestellt. Das Wachstum wird finanziert durch den Verkauf bestimmter Vermögenswerte im Wert von mindestens CHF 2 Milliarden im Laufe des Jahres 2019. Nach CAPEX-Investitionen im Volumen von maximal CHF 2 Milliarden pro Jahr wird der überschüssige Free Cashflow zur Zahlung einer attraktiven Dividende genutzt.

LafargeHolcim wird im Rahmen des Werttreibers **Vision & People** die Werte Vertrauen und Integrität weiter stärken. Das klare Bekenntnis zu Gesundheit und Sicherheit und das Bestreben, bei nachhaltigen Baulösungen und Innovationen eine Führungsrolle einzunehmen, sind weitere wesentliche Merkmale. Ziel ist es, einen unternehmerischen Führungsstil zu fördern, um den langfristigen Erfolg von LafargeHolcim sicherzustellen.

# IN ZAHLEN



⊕ **GESCHÄFTSVERLAUF**  
S. 28 — 37

⊕ **FINANZIELLER LAGEBERICHT**  
S. 108 — 118

## FINANZIELL

### WIEDERKEHRENDER EBITDA <sup>1</sup> MILLIONEN CHF

17	5 990
16	5 950

Eine wichtige Kennzahl für Gewinn und operative Profitabilität.

#### 2017 in Kürze

Solider Leistungsausweis vor allem aufgrund des Wachstums in Indien und der betrieblichen Fortschritte in den USA.

### FREE CASHFLOW <sup>2</sup> MILLIONEN CHF

17	1 685
16	1 660

Eine Kennzahl dafür, wie viel Cash unser Geschäft generiert.

#### 2017 in Kürze

Vorteil einer umsichtigen Kapitalallokation, die sich auf Schlüsselmärkte konzentriert.

### RENTABILITÄT DES EINGESETZTEN KAPITALS <sup>3</sup> %

17	5,8
16	5,2

Eine Kennzahl dafür, wie gut wir unser Kapital einsetzen, um Renditen zu generieren.

#### 2017 in Kürze

Ein solides Fundament für einen auch in Zukunft guten Leistungsausweis.

<sup>1</sup> unter Ausklammerung von Restrukturierungs-, Implementierungs- und sonstiger nicht wiederkehrender Kosten sowie Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten.  
<sup>2</sup> Geldfluss aus Geschäftstätigkeit abzüglich Nettoerhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen.  
<sup>3</sup> Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals ist definiert als Nettobetriebsgewinn nach Steuern (NOPAT) geteilt durch das durchschnittlich investierte Kapital. Für die Berechnung des Durchschnitts addiert man das investierte Kapital zu Beginn des Berichtszeitraums zu jenem am Ende des Berichtszeitraums und dividiert die Summe durch 2 (basierend auf einer rollierenden Kalkulation über zwölf Monate)



## BETRIEBLICH

### ZEMENTABSATZ MILLIONEN TONNEN



Wesentlicher Baustoff für Wohn- und Gewerbeimmobilien sowie Infrastrukturbauten.

#### 2017 in Kürze

Trendwende im zweiten Halbjahr 2017 beeinflusst Leistungsausweis positiv.

### ZUSCHLAGSTOFFABSATZ MILLIONEN TONNEN



Ein wichtiges Material für Strassen, Deponien und Gebäude.

#### 2017 in Kürze

Stabiler Leistungsausweis trotz schwieriger Wetterverhältnisse.

### TRANSPORTBETONABSATZ MILLIONEN M<sup>3</sup>



Von Unternehmen weltweit, die im privaten und öffentlichen Baubereich tätig sind, verwendet.

#### 2017 in Kürze

Herausfordernde Bedingungen in den Schlüsselmärkten.

## NICHTFINANZIELL

### CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN INTENSITÄTSREDUZIERUNG IN %



Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Tonne Zement<sup>1</sup> gegenüber 1990 (industrieweit geltendes Vergleichsjahr).

#### 2017 in Kürze

Stabile CO<sub>2</sub>-Nettoemissionen pro Tonne Zement.

### GESUNDHEIT UND SICHERHEIT TODESFÄLLE



Bis 2030 wollen wir null Todesfälle erreichen.

#### 2017 in Kürze

Die Anzahl Todesfälle unter Mitarbeitenden stieg von drei auf zehn. 34 Drittpersonen starben (im Vergleich zu 39 im Jahr 2016).

### GESCHLECHTERDIVERSITÄT % MINDESTQUOTE FÜR JEDES GESCHLECHT



Wir achten auf Geschlechterdiversität auf Führungsebene.

#### 2017 in Kürze

Der Wert links zeigt die oberste und die leitende Führungsebene kombiniert an.

<sup>1</sup> Entsprechend Definition des WBCSD-CSI Cement CO<sub>2</sub> and Energy Protocol zu hydraulischen Bindemitteln

# ASIEN, OZEANIEN



**2017: Stärkerer Absatz in Indien, weitere Herausforderungen in Südostasien.**

## Unsere Präsenz\*



**117**

ZEMENT- & MAHLWERKE



**68**

ZUSCHLAGSTOFFWERKE



**354**

TRANSPORTBETONWERKE

\*Einschliesslich Joint Ventures

### Der Markt im Überblick

Asien, Ozeanien ist bezogen auf den Zementabsatz und die Anzahl der Mitarbeitenden unsere grösste Konzernregion. Die Zementmärkte in dieser Region sind grösstenteils stark fragmentiert und bieten so Möglichkeiten zur Konsolidierung. Die Bevölkerung in der Region ist überwiegend jung und wächst bei zunehmender Urbanisierung und häufig niedrigem Pro-Kopf-Verbrauch an Zement. Hier ist jedoch eine Weiterentwicklung zu verzeichnen, da sich mehr Staaten auf Infrastrukturinvestitionen konzentrieren, um das langfristige Wirtschaftswachstum anzukurbeln. Als Folge schreitet auch die Industrialisierung des Bausektors weiter voran. Wenn dieser Trend anhält, wird der Absatz von losem Zement gegenüber dem Einzelhandelsabsatz zulegen, der in der Region zurzeit noch überwiegt.

### Rückblick auf 2017

In Indien hat der Absatz im Gesamtjahr stark zugenommen. Diese Entwicklung war besonders auf zusätzliche Kapazitäten und das vorteilhaftere konjunkturelle Umfeld nach der Entwertung von Banknoten zurückzuführen, welches die Nachfrage antrieb. In China erzielte der Konzern solide Betriebsergebnisse. Preise und Absätze profitierten insbesondere gegen Jahresende von den Umweltschutzmassnahmen der Regierung. Die gute Umsatzentwicklung in Australien wurde von der regionalen Nachfrage, insbesondere in New South Wales, angetrieben.



## WO WIR TÄTIG SIND

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk



Diesen soliden regionalen Ergebnissen standen die schwierigen Marktbedingungen in einem kosteninflationären Umfeld in Südostasien gegenüber. Starker Konkurrenzdruck und eine schwache Nachfrage in Malaysia hatten einen negativen Einfluss auf das Preisniveau im Vergleich zum Vorjahr. Auf den Philippinen wurde der Nettoverkaufsertrag durch Verzögerungen bei Infrastrukturprojekten und einem starken Anstieg der Importe beeinträchtigt. In Indonesien war das Volumenwachstum gedämpft. Grund hierfür war der Preisdruck infolge der zusätzlichen Kapazität am Markt.

# 1 418

WIEDERKEHRENDER EBITDA  
MIO. CHF

2016: 1 594

## KONSOLIDIERTE ZEMENT- MAHLKAPAZITÄT IN MILLIONEN TONNEN PRO JAHR

### 117,4

ASIEN, OZEANIEN

### 67,8

INDIEN

### 14,8

INDONESIEN

### 10,9

CHINA

### 10,9

MALAYSIA

### 9,1

PHILIPPINEN

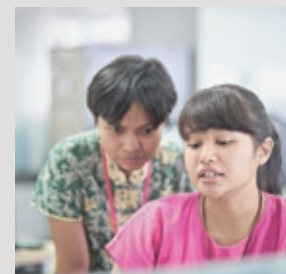
### 3,9

BANGLADESCH

## Kreislaufwirtschaft

2017 setzte die chinesische Regierung zum Schutz der Umwelt eine Reihe von Anlagenschliessungen in der Stahl- und Zementindustrie durch. Die Werke von Huaxin Cement (ein Joint-Venture-Unternehmen) waren dank ihrer zukunftsweisenden Entscheidung für alternative Brennstoffe jedoch nicht von den Verordnungen betroffen.

Seit Jahren ist Huaxin darum bestrebt, seine geschäftlichen Aktivitäten und Umweltschutzmassnahmen in harmonischen Einklang zu bringen. Aufgrund des zunehmenden Drucks in China zur sicheren Entsorgung von Festmüll hat Huaxin innovative Technologien für die Verwertung von Hausmüll, schwimmendem Abfall, kommunalen Klärschlämmen und Gefahrstoffen in Zementöfen entwickelt. Für die Innovationen im Zusammenhang mit der Verwertung von Festmüll in den Zementöfen hat Huaxin 94 Patente und 1 Software-Urheberrecht erhalten.



# EUROPA

Markterholung in der Region und anhaltender  
Kostenfokus unterstützen weitere Margenexpansion.



## Unsere Präsenz



56

ZEMENT- & MAHLWERKE



267

ZUSCHLAGSTOFFWERKE



569

TRANSPORTBETONWERKE

### Der Markt im Überblick

Die Region Europa unterteilt sich im Wesentlichen in Ost- und Westeuropa, wobei in Osteuropa in den vergangenen Quartalen durch positives Wachstum und Infrastrukturinvestitionen sehr gute Ergebnisse erzielt wurden. Unsere grössten westeuropäischen Märkte wuchsen zwar langsamer, die makroökonomischen Indikatoren haben sich in der letzten Zeit jedoch wieder verbessert. Die Mittelmeerländer verzeichneten ein deutliches Wachstum, wenn auch von einer niedrigen Basis ausgehend. In Westeuropa wurden umfangreiche langfristige Infrastrukturpläne lanciert (z.B. in Frankreich und Grossbritannien),<sup>1</sup> deren Umsetzung wir in den kommenden Jahren erwarten. Günstig wirken sich auch die steigenden Beschäftigungszahlen und die Nachfrage nach Wohnungen aus.

### Rückblick auf 2017

Die Region erzielte im Geschäftsjahr 2017 einen um 2 Prozent höheren Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr. Der wiederkehrende EBITDA stieg um 3,7 Prozent.

Die starke Ergebnisentwicklung in Osteuropa setzte sich auch 2017 fort. Westeuropa hatte eine Reihe voneinander unabhängiger betrieblicher Herausforderungen zu meistern, wovon Frankreich und Belgien zu Jahresbeginn und Deutschland zum Jahresende betroffen waren. Diese vorübergehenden Störungen sind in der Zwischenzeit überwunden und haben keinen Einfluss auf die grundlegend positive Marktentwicklung, die in Westeuropa an Tempo zulegt. In der Schweiz wurden 2016 einige wichtige Infrastrukturprojekte abgeschlossen, was zu einem Rückgang des Leistungsausweises führte.

1 385

WIEDERKEHRENDER EBITDA  
MIO. CHF  
2016: 1 334

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



## WO WIR TÄTIG SIND

● Zementwerk

▲ Mahlwerk

KONSOLIDIERTE ZEMENTMAHLKAPAZITÄT  
IN MILLIONEN TONNEN PRO JAHR

<b>73,4</b> EUROPA	<b>9,7</b> FRANKREICH	<b>9,6</b> RUSSLAND
<b>7,6</b> SPANIEN	<b>7,3</b> DEUTSCHLAND	<b>7,0</b> POLEN
<b>5,7</b> RUMÄNIEN	<b>4,8</b> GRIECHENLAND	<b>3,3</b> SCHWEIZ
<b>2,4</b> ITALIEN	<b>2,1</b> ÖSTERREICH	<b>2,1</b> BELGIEN
<b>1,9</b> ASERBAIDSCHAN	<b>1,9</b> GROSSBRITANNIEN	<b>1,8</b> UNGARN
<b>1,5</b> BULGARIEN	<b>1,4</b> SERBIEN	<b>1,3</b> MOLDOVA
<b>1,2</b> TSCHECHIEN	<b>0,9</b> KROATIEN	

## Innovative Lösungen

In unserem Werk im österreichischen Retznei nehmen wir an einem Pilotprojekt zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen teil. Das Projekt soll zeigen, wie CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Zementproduktion sicher gebunden und gelagert werden können. Der Fokus liegt dabei auf effizienten Verfahren zur Nachrüstung bestehender Werke mit den erforderlichen Anlagen.

Die Bindung und Lagerung von Kohlenstoff (Carbon Capture and Storage, CCS) ist eine von vielen Möglichkeiten, die dazu beitragen können, die Treibhausgasemissionen bei der Zementproduktion zu verringern. Auch Massnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz und erneuerbare Energien spielen dabei eine wichtige Rolle (siehe Seite 20). CCS ist eine attraktive Möglichkeit, da sie zur Verringerung der durch die Kalzinierung von Kalkstein entstehenden Emissionen beitragen kann, die einen grossen Anteil der Emissionen ausmachen.



# LATEINAMERIKA

Ein weiteres Jahr mit guten Ergebnissen in Lateinamerika —  
und ein Meilenstein für unser Einzelhandelsgeschäft.



## Unsere Präsenz



30

ZEMENT- & MAHLWERKE



11

ZUSCHLAGSTOFFWERKE



98

TRANSPORTBETONWERKE

### Der Markt im Überblick

In vielen Ländern der Region Lateinamerika sorgen starkes Bevölkerungswachstum und die wachsende Mittelschicht für eine erhöhte Nachfrage nach Baustoffen. Ein Grossteil dieser Nachfrage kommt von kleineren Bauunternehmen und privaten Hausbauern. Damit ist der Markt besonders für das Retailgeschäft vielversprechend.

### 2017 im Rückblick

In Lateinamerika schlossen wir das Geschäftsjahr mit einem auf vergleichbarer Basis um 11 Prozent höheren Nettoverkaufsertrag ab und erzielten einen um 22,9 Prozent höheren wiederkehrenden EBITDA.

Mexiko und Argentinien verzeichneten die besten Ergebnisse im Berichtsjahr. Grössere Infrastrukturprojekte bestimmten die Nachfrage in Mexiko (siehe Seite 15). Argentinien verzeichnete dank der umfangreichen wirtschaftlichen und politischen Verbesserungen einen allgemeinen Aufschwung, von dem speziell der Wohnungsbau profitierte. Zudem konnten wir in diesem Jahr die 1 000. Disensa-Filiale eröffnen, ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung unserer Retail-Strategie in dieser Region. Angesichts der andauernd schwachen Konjunktur in Brasilien konzentrierten sich die Teams in diesem Markt weiterhin auf das Kostenmanagement.



WO WIR TÄTIG SIND

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk



**1 055**

WIEDERKEHRENDER EBITDA  
MIO. CHF  
2016: 885

KONSOLIDIERTE ZEMENTMAHLKAPAZITÄT  
IN MILLIONEN TONNEN PRO JAHR

<b>39,3</b> LATEINAMERIKA	<b>12,2</b> MEXIKO
<b>10,8</b> BRASILIEN	<b>5,5</b> ECUADOR
<b>4,7</b> ARGENTINIEN	<b>2,1</b> KOLUMBIEN
<b>1,7</b> EL SALVADOR	<b>1,1</b> COSTA RICA
<b>0,7</b> FRANZÖSISCHE ANTILLEN	<b>0,4</b> NICARAGUA

**Gut aufgestellt für den Erfolg**

Die seit 2014 andauernde Rezession in Brasilien schlug sich auch auf den Leistungsausweis des Konzerns im Land nieder.

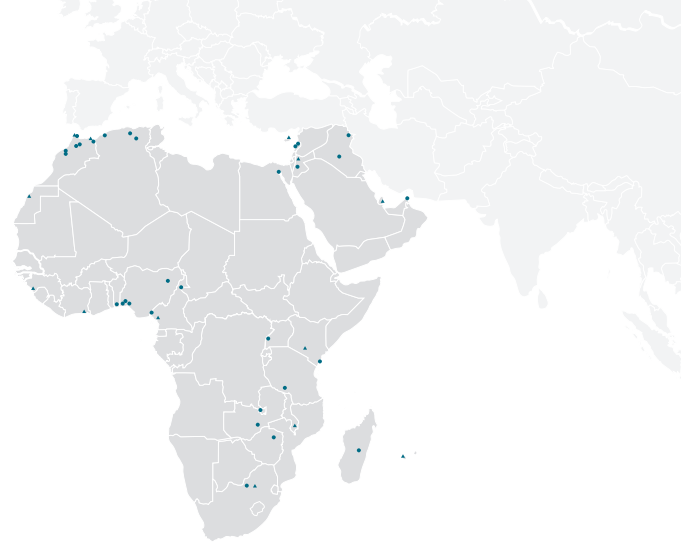
Anstatt die Kostenreduktion zur Aufgabe der Geschäftsleitung zu machen, wurde das gesamte Unternehmen in die Lösung des Problems einbezogen. Schliesslich sind es die Mitarbeitenden, die die Werke und Arbeitsabläufe am besten kennen.

An unseren brasilianischen Standorten wurden dank der Vorschläge unserer Mitarbeitenden im Rahmen des „Crie Na Crise“-Programms (In der Krise Werte schaffen) über 350 Initiativen lanciert.

Das Programm trug 2017 deutlich zu den Einsparungen des Konzerns im Land bei. Die Mitarbeitenden wurden dafür ausgezeichnet und belohnt, und die Initiativen werden teilweise in anderen Märkten repliziert. Diese Fortschritte zeigen, dass es sich lohnt, Mitarbeitende zu befähigen, ihr Umfeld und ihre Zukunft positiv zu beeinflussen.



# NAHER OSTEN, AFRIKA



Ein herausforderndes Jahr in der Region.

## Unsere Präsenz\*



44

ZEMENT- & MAHLWERKE



30

ZUSCHLAGSTOFFWERKE



212

TRANSPORTBETONWERKE

\*Einschliesslich Joint Ventures

### Der Markt im Überblick

Die Region Naher Osten, Afrika verzeichnet das stärkste demographische Wachstum. Die schnell wachsende Mittelklasse und die zunehmende Urbanisierung führen zu einem nachhaltigen Anstieg des Pro-Kopf-Verbrauchs an Zement. Die Region ist jedoch schwankungsanfälliger und ist teilweise in politischer und wirtschaftlicher Hinsicht in der Aufbauphase. Der Erfolg der Region ist abhängig von langfristigem Engagement.

### Rückblick auf 2017

In der Region Naher Osten, Afrika schlossen wir das Geschäftsjahr mit einem um 5,4 Prozent höheren Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis ab und erzielten einen um 3,5 Prozent höheren wiederkehrenden EBITDA. Das Ergebnis des Vorjahrs zu erreichen, wurde jedoch immer schwieriger, da der Nettoverkaufsertrag und der wiederkehrende EBITDA im vierten Quartal zurückgingen.

Insgesamt war das Jahr für einige Märkte in der Region herausfordernd. Aufgrund der schwächeren Nachfrage nach Zement und eines Wandels von einem gesättigten zu einem übersättigten Marktumfeld, ist in Algerien im zweiten Halbjahr die Profitabilität gesunken. Aufgrund eines makroökonomischen Umfelds, das noch unter dem Einfluss von Währungsabwertung und hoher Inflation steht, nahm der Wettbewerb in Ägypten zu. Auch Nigeria verzeichnete in den ersten drei Quartalen

eine schwierige konjunkturelle Entwicklung. In Nigeria und Ägypten reagierten unsere Teams mit verschiedenen kommerziellen und Kosteninitiativen, dazu gehörten die verstärkte Nutzung von alternativen Brennstoffen und eine verbesserte Logistik. Um die rückläufige Inlandsnachfrage zu kompensieren, setzen mehrere Länder in der Region nun verstärkt auf den Export.

1 085

WIEDERKEHRENDER EBITDA  
MIO. CHF  
2016: 1 247

## WO WIR TÄTIG SIND

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk

KONSOLIDIERTE ZEMENTMAHLKAPAZITÄT  
IN MILLIONEN TONNEN PRO JAHR

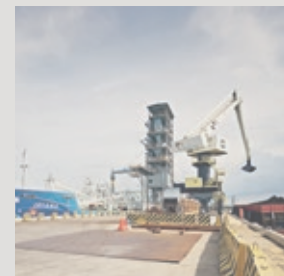
<b>55,3</b> NAHER OSTEN, AFRIKA	<b>12,6</b> ALGERIEN	<b>10,5</b> NIGERIA
<b>8,9</b> ÄGYPTEN	<b>5,7</b> IRAK	<b>3,9</b> JORDANIEN
<b>3,2</b> SÜDAFRIKA	<b>2,5</b> LIBANON	<b>2,3</b> KENIA
<b>1,4</b> SAMBIA	<b>1,2</b> UGANDA	<b>1,1</b> TANSANIA
<b>0,6</b> KATAR	<b>0,5</b> REUNION	<b>0,4</b> SIMBABWE
<b>0,3</b> MALAWI	<b>0,2</b> MADAGASKAR	

## Aus globaler Sicht

Als führender Baustoffkonzern der Welt sehen wir den Seehandel für hydraulische Bindemittel aus globaler Perspektive und profitieren von einem weltweiten Kundennetz. Dank LafargeHolcim Trading können wir unsere Grösse nutzen und Chancen für zusätzliche Gewinne ausserhalb der lokalen Märkte realisieren.

Diese globale Stärke unterstützte 2017 die Region Naher Osten, Afrika positiv. Nach dem Einbruch des ägyptischen Marktes wurden 2017 von Trading 1 Million Tonnen Zement und Klinker exportiert. Wir konnten die ersten Zementexporte aus Algerien abwickeln.

Pro Jahr handelt LafargeHolcim mit rund 35 Millionen Tonnen an hydraulischen Bindemitteln, Gips, Schlacke und anderen trockenen Massengütern auf der ganzen Welt.



# NORDAMERIKA



Weiterhin guter Leistungsausweis in unserer gewinnstärksten Region.

## Unsere Präsenz



24

ZEMENT- & MAHLWERKE



253

ZUSCHLAGSTOFFWERKE



246

TRANSPORTBETONWERKE

### Der Markt im Überblick

Nordamerika ist eine stabile, effiziente und hochindustrialisierte Region.

Der Bedarf an Infrastrukturinvestitionen in den USA und Kanada dürfte nach einem enttäuschenden Jahr 2017 in den kommenden Jahren steigen. Vor diesem Hintergrund erwarten wir einen positiven Ausblick für die Baustoffindustrie.

Von allen in den USA tätigen Zementunternehmen verfügen wir über die breiteste Präsenz sowie einige der neuesten und effizientesten Werke. In Kanada, vor allem im westlichen Teil, profitieren wir von einer starken Marktposition.

Starke Konjunkturindikatoren dürften dafür sorgen, dass die Nachfrage in den USA von steigenden Beschäftigungszahlen und zunehmendem Wohnungsbau profitieren wird. Gleichzeitig dürften steigende Rohstoffpreise einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung in Kanada haben.

### 2017 im Rückblick

In Nordamerika schlossen wir das Geschäftsjahr mit einem auf vergleichbarer Basis um 0,4 Prozent niedrigeren Nettoverkaufsertrag ab. Gleichzeitig erzielten wir einen um 10,5 Prozent höheren wiederkehrenden EBITDA.

Die Region Nordamerika verzeichnete erneut starke Zuwächse bei der Profitabilität. Dazu trugen die hochgefahrere Produktion im Werk Ste Genevieve, Missouri, sowie Anpassungen im Werk Ravena, New York, bei. Auch Kanada leistete vor dem Hintergrund des sich erholenden Ölsektors einen starken Beitrag.



## WO WIR TÄTIG SIND

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk

KONSOLIDIERTE ZEMENTMAHLKAPAZITÄT  
IN MILLIONEN TONNEN PRO JAHR

1 483

WIEDERKEHRENDER EBITDA  
MIO. CHF  
2016: 1 335

33,0

NORDAMERIKA

24,7

USA

8,3

KANADA

## Digitales Lernen

In Nordamerika betreiben wir einige der modernsten und effizientesten Werke unserer Industrie. Bei der Schulung unserer Teams legen wir denselben anspruchsvollen Ansatz zugrunde.

Mitarbeiterschulungen wurden durch digitale Plattformen weiter verbessert. Wichtige Themen, wie etwa Gesundheit und Sicherheit, werden effizienter, effektiver und einheitlicher vermittelt. Diese Plattformen werden auch für spezifische Schulungen für die Teams im Verkauf genutzt.

Im Vergleich zu konventionellen Methoden ist der digitale Ansatz in puncto Inhalt und Qualität wesentlich einheitlicher. Die Schulungen können orts- und zeitunabhängig absolviert werden. Die gesammelten Daten der Resultate der Trainingsteilnehmer verschaffen uns einen Überblick über die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden.



# INNOVATION

**Wir möchten unsere Kunden bei ihren Herausforderungen optimal unterstützen und ihre Bedürfnisse noch besser erfüllen. Dazu entwickeln wir neue Ansätze.**



**Zu den Innovations- und Innovationstreibern gehören das Bedürfnis nach einer besseren Lebensqualität und leistungsfähigeren Infrastrukturen, die Digitalisierung der Wertschöpfungskette in der Bauindustrie und die Notwendigkeit, nachhaltige Baulösungen zu entwickeln.**

Nebst anderen Ländern hat auch Malaysia Mühe den wachsenden Bedarf an erschwinglichem Wohnraum zu decken. Um das Problem anzugehen, testete die Regierung im Jahr 2017 vier unterschiedliche Ansätze, die nach Effizienz, Qualität und Kosten beurteilt wurden.

Lafarge Malaysia entwickelte einen neuen Ansatz und erhielt mit einem innovativen Konzept, dem so genannten FASTBUILD™, den Zuschlag. FASTBUILD™ wurde in Zusammenarbeit mit MFE Aluminum Formwork entwickelt und macht sich die Vorteile von Agilia® zu Nutze — unser hochflüssiger, selbstverdichtender und selbstnivellierender Beton. Agilia® fließt durch die FASTBUILD™-Schalung, lässt keinen Raum ungefüllt und erzeugt eine makellose Oberflächenbeschaffenheit.

Dieser Ansatz ermöglicht einen extrem schnellen Bau von bezahlbaren und qualitativ hochwertigen Häusern. Zudem ist er kostengünstig, da die Schalung bis zu einhundert Mal verwendet werden kann, ohne an Qualität einzubüßen.

Nach diesem beeindruckenden Start erhielt die FASTBUILD™-Lösung rasch den Zuschlag für 3 500 weitere Häuser in Malaysia und wird derzeit in Nigeria und dem Irak lanciert.

## **Fokus auf Kundenbedürfnisse**

Innovation heisst für uns, die Herausforderungen unserer Kunden zu verstehen. Dabei entwickeln wir laufend neue Ansätze, um die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen.

Für Bauunternehmen etwa bedeutet schnelleres und effizienteres Bauen höhere Produktivität und zusätzliche Aufträge. Daher haben wir Spezialbetone entwickelt, wie zum Beispiel unsere schnell aushärtenden Betone Chronolia® und Speedcrete sowie unsere selbstverdichtenden und selbstnivellierenden Betone Agilia®, Easycrete oder Cemflow, welche die Bauzeiten verkürzen. Wir entwickeln ultrahochfeste Betone wie Ductal®, die attraktive, hocheffiziente Gebäudesysteme und Bauelemente stützen.





Neben den Innovationen auf der Produktebene investieren wir, um den Markt auch tatsächlich zu erreichen. Ausserdem bauen wir Partnernetzwerke mit professionell ausgebildeten Anwendern auf.

Auch Infrastrukturprojekte werden mit unseren Innovationen unterstützt. Bauwerke wie Strassen, Bergwerke, Häfen, Dämme, Datenzentren, Stadien, Windparks und Kraftwerke sind oftmals komplexe Projekte. All diese Bauten haben unterschiedliche Anforderungen und werden von internationalen Auftraggebern gebaut, die global agieren und massgeschneiderte Baulösungen von uns erwarten. Unser Angebot umfasst ein globales Key-Account-Management-Team, das wichtige Akteure im Infrastrukturbereich vom Beginn der Projektplanungsphase an unterstützt und umfassende Branchenkenntnisse sowie herausragende Baustofflösungen in diese bedeutenden Projekte einbringt (siehe Seite 14).

Wir nutzen Chancen, die sich aus der zunehmenden Digitalisierung der Wertschöpfungskette im Bauwesen ergeben, beispielsweise im Bereich Gebäudedatenmodellierung „Building Information Modeling“ (BIM). Durch den Einsatz von 3D-Modellen in allen Bauphasen fördert BIM die Zusammenarbeit und kann einen Bau effektiver und effizienter gestalten. Wir möchten sicherstellen, dass alle unsere Länder für BIM bereit sind.

In vielen unserer Märkte stellt der Klimawandel unsere Kunden vor ganz neue Herausforderungen. Entwickler und Projekteigentümer müssen bei Bauprojekten Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen, beispielsweise bei den Themen Energieeffizienz, Wassermanagement oder Recycling. Wir haben eine Reihe von Lösungen entwickelt, mit denen unsere



Kunden hohe Umweltstandards erreichen können, darunter unser mineralischer Isolationsschaum Airium oder der energieeffiziente Isolierbeton Thermedia. Wir verlängern den Lebenszyklus von Baustoffen, zum Beispiel durch unsere rezyklierten Zuschlagstoffe wie aggneo® (siehe Seite 18).

Wir treiben Innovationen für unsere Kunden auf allen Ebenen voran. Maurer und Bauherren beispielsweise benötigen Materialien und Lösungen, die sie nahe an ihrem Wohn- und Arbeitsort beziehen können. Daher haben wir lokale Einzelhandelsnetzwerke in Schwellenländern, zum Beispiel Disensa in Lateinamerika und Binastore im Nahen Osten, Afrika, aufgebaut (siehe Seite 17). In Regionen, in denen die Menschen keinen Zugang zu einer adäquaten Unterkunft haben, setzen wir verschiedene Lösungen um, von Mikrofinanzierungsprojekten bis hin zu Baulösungen mit stabilisierter Erde, wie zum Beispiel unsere kohlenstoffarmen Durabric-Produkte.



Die bereits getätigten Innovationen tragen positiv zum Unternehmensergebnis bei. Im Abfallmanagement beispielsweise verfügen wir über jahrzehntelange Erfahrung bei der Entwicklung innovativer und massgeschneiderter Ansätze für eine Reihe von Kunden. Heute wird diese Pionierarbeit unter der Marke Geocycle fortgeführt, einem weltweiten Netzwerk mit über 50 Anlagen, das sich zu einem führenden Anbieter von Entsorgungsdienstleistungen entwickelt hat (siehe Seite 21).

#### **Die Innovationspipeline**

Das Zentrum unserer globalen F&E-Aktivitäten ist das LafargeHolcim Research Center in Lyon, Frankreich. Es ist das führende und grösste Forschungszentrum im globalen Baustoffsektor.

Natürlich ist unser Geschäft äusserst lokal, daher betreiben wir ein Netzwerk aus lokalen Laboratorien. Im Jahr 2017 eröffneten wir unser achttes Baustoffentwicklungslabor (Construction Development Lab, CDL) in Marokko. Im CDL Casablanca arbeiten 50 Ingenieure, Architekten und Techniker, die auf die marokkanische und afrikanische Bauindustrie spezialisiert sind. Wie ihre Pendants in Algerien, Argentinien, China, Frankreich, Indien, Malaysia und Mexiko entwickelt die Einrichtung in Casablanca Partnerschaften mit Startups, Universitäten und anderen Institutionen. Sie erprobt neue Ideen und organisiert Schulungen, um innovative Lösungen in den Zielmärkten zu fördern.

Dieser Ansatz hat zahlreiche Erfolge ermöglicht. Unser CDL in Indien half den Einwohnern von Dharavi, einem Slum im Zentrum von Mumbai, solide und wasserdichte Häuser zu bauen. Das CDL in Algerien entwickelte ein spezielles Produkt zur Bodenverfestigung im Strassenbau. In China entwickelte das CDL-Team Thermedia® Screed 0,3, das eine um das Vierfache bessere Dämmung bietet als traditionelle Estrichböden. Global umfasst unser Portfolio über 1 500 Patente.



**LafargeHolcim setzt seine Innovation für Kunden ein. Wir versuchen stets, ihre Herausforderungen zu verstehen, gepaart mit dem Ziel, neue Möglichkeiten zu schaffen und ihre Bedürfnisse noch besser zu erfüllen.**

---



# MITARBEITENDE

Unsere HR-Strategie konzentriert sich darauf, die Leistungskultur zu stärken und in die Weiterentwicklung bestehender und künftiger Führungskräfte zu investieren.



## Weiterentwicklung von Führungskompetenzen

Im vergangenen Jahr investierte LafargeHolcim in die Entwicklung neuer Programme und Ansätze zur Förderung von Führungskompetenzen. Dabei baute das Unternehmen auf bewährten Vorgehensweisen auf. Des Weiteren verfügen wir über ein breites Spektrum von Programmen zur Kompetenzentwicklung auf sämtlichen Führungsebenen, das auch neue Führungskräfte und Abteilungsleiter mit einschließt. Zudem bieten wir verschiedenste Schulungsprogramme für unsere Mitarbeitenden an, um ihre Fähigkeiten in den Bereichen Business, Finanzen, Gesundheit und Sicherheit, im operativen Geschäft und in der Compliance, weiterzuentwickeln.

## Performance und Talentmanagement

Wir verfügen über ein gut etabliertes globales Performance-Management-System. Mitarbeitende und Linienverantwortliche vereinbaren zu Jahresbeginn Ziele. Die Linienverantwortlichen werden dazu ermutigt, Leistungen regelmässig zu besprechen und mit einzelnen Mitarbeitenden sowie im Team Entwicklungsziele festzulegen. Die Stärkung unseres Feedbackprozesses ist ein wichtiger Aspekt, um unsere Leistungskultur zu verbessern – ein Schwerpunkt für das Jahr 2018.



Im Jahr 2017 führten wir ein neues System für die Talentbeurteilung und Nachfolgeplanung ein. Damit sollen die Nachfolgeplanung verbessert und fundierte Entscheidungen im Hinblick auf die Karriere und persönliche Entwicklung ermöglicht werden. Auch die Talent-Pipeline soll optimiert werden, um sicherzustellen, dass wir aktuell und auch künftig über die richtigen Mitarbeitenden verfügen.

#### Mitarbeiterengagement

Auch 2017 führten wir eine globale Befragung unserer Mitarbeitenden durch. Die Ergebnisse wurden mit Arbeitsgruppen in den verschiedenen Ländern aufgearbeitet, um Bereiche mit Verbesserungspotenzial anzugehen und beste konzernweite Praxisbeispiele zu teilen.

#### Diversität und Integration

LafargeHolcim weiss Diversität zu schätzen und unterstützt ein Arbeitsumfeld, das integrativ und fair ist und Respekt für alle Mitarbeitenden fördert. Im Jahr 2017 haben wir:

- Ziele und Aktionspläne für 2020 auf Ebene der Länder und Regionen in Bezug auf das Geschlechterverhältnis und die Integration festgelegt
- Einen Integrationsindex entwickelt, um zu erfassen, wie engagiert die Mitarbeitenden sind und sich vom Unternehmen wertgeschätzt fühlen
- Eine globale und multifunktionale Arbeitsgruppe einberufen, die zu unseren Programmen für Diversität und Integration beitragen soll
- Integrationsprogramme eingeführt, um ein Bewusstsein für unbewusste Diskriminierung zu schaffen, beginnend im Management.

## ZUSAMMENSETZUNG DER OBEREN KADER

	MÄNNLICH	WEIBLICH	FRAUENANTEIL IN PROZENT
Obere Führungsebene	127	11	8%
Leitende Führungsebene	1 175	271	19%
<b>Gesamt</b>	<b>1 302</b>	<b>282</b>	<b>18%</b>

## KONZERNMITARBEITENDE NACH REGIONEN

	2017	2016
<b>Asien, Ozeanien</b>	24 153	31 274
<b>Europa</b>	21 317	21 829
<b>Lateinamerika</b>	9 305	10 536
<b>Naher Osten, Afrika</b>	12 901	13 191
<b>Nordamerika</b>	12 697	12 257
<b>Service- und Handelsgesell- schaften</b>	1 588	1 816
<b>Total Konzern</b>	<b>81 960</b>	<b>90 903</b>

## KONZERNMITARBEITENDE NACH SEGMENTEN

	2017	2016
<b>Zement<sup>1</sup></b>	47 531	56 133
<b>Zuschlagstoffe</b>	10 777	11 816
<b>Transportbeton und andere Serviceleistungen</b>	22 182	21 257
<b>Diverse</b>	1 470	1 697
<b>Total Konzern</b>	<b>81 960</b>	<b>90 903</b>

<sup>1</sup> Inklusive aller anderen hydraulischen Bindemittel.

# GESUNDHEIT UND SICHERHEIT



## Gesundheit und Sicherheit

Gesundheit und Sicherheit (Health & Safety, H&S) ist einer der zentralen Werte für LafargeHolcim. Der Konzern hat Ziele für eine unfallfreie Kultur sowie für eine Senkung der Todesfälle auf Null bis 2030 festgelegt. Im Jahr 2017 wurde die H&S-Strategie („Ambition0“) in Zusammenarbeit mit über 60 Länder-CEOs und mehr als 200 Führungskräften aus dem gesamten Konzern überarbeitet. „Ambition0“ zielt auf sechs Bereiche ab: Senkung der Todesfälle auf unseren Werksgeländen auf Null, unfallfreie Kultur, Systeme und Prozesse, Verkehrssicherheit, Kontrolle der Gesundheitsrisiken sowie Beziehungen mit Vertragspartnern.

Im Rahmen der neuen Strategie werden weltweit standardisierte Programme entwickelt, um einen einheitlichen Ansatz sowie eine unfallfreie Kultur in jedem Land, in dem wir

## GESUNDHEIT UND SICHERHEIT

		2017	2016
<b>Todesfälle</b>		<b>31</b>	47
<b>Todesfälle kategorisiert nach Mitarbeitenden</b>	Mitarbeitende	<b>10</b>	3
	Leiharbeitende	<b>21</b>	44
<b>Todesfälle nach Ort</b>	Am Standort	<b>17</b>	18
	Ausserhalb der Betriebsgelände	<b>14</b>	29
<b>Anzahl der Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen (LTI) <sup>1</sup></b>	Mitarbeitende	<b>173</b>	231
	Leiharbeitende innerhalb der Betriebsgelände	<b>169</b>	233
<b>Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen (LTIFR) <sup>2</sup></b>	Mitarbeitende	<b>0,93</b>	1,08
	Leiharbeitende	<b>0,89</b>	0,99
	Leiharbeitende und Vertragspartner innerhalb der Betriebsgelände	<b>0,91</b>	1,03

<sup>1</sup> Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen: Arbeitsbedingte Verletzung, nach der die betroffene Person mindestens eine volle Schicht oder einen vollen Arbeitstag nach der Schicht oder dem Tag, an der/dem der Zwischenfall, der die arbeitsbedingte Verletzung verursachte, nicht arbeiten kann, unabhängig davon, ob für diese Person ein Arbeitseinsatz geplant war.

<sup>2</sup> Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen: Anzahl unfallbedingter Absenzen pro Million geleisteter Arbeitsstunden



tätig sind, zu fördern.

H&S wird durch Engagement- und Kommunikationskampagnen gefördert. Unsere 2016 eingeführten Global H&S Days fanden ebenfalls 2017 unter dem Motto „Stop Unsafe Work“ statt. Zudem haben wir ebenfalls eine neue Kommunikationsplattform eingeführt, in deren Rahmen sämtliche Vorfälle auf einfache und effiziente Weise erfasst werden, damit sämtliche Mitarbeitende informiert sind.

Trotz dieser Anstrengungen haben 2017 zu unserem grossen Bedauern 31 Mitarbeitende und Leiharbeitende ihr Leben verloren (im Vergleich zu 47 im Jahr 2016). Während die Zahl der zu Tode gekommenen Leiharbeitenden deutlich sank, stieg die Zahl der zu Tode gekommenen Mitarbeitenden von 3 auf 10, bedingt durch die Art der Unfälle innerhalb der Betriebsgelände, die sich 2017 ereigneten. 34 Drittpersonen starben (im Vergleich zu 39 im Jahr 2016).

Diese Todesfälle sind inakzeptabel. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung wollen erreichen, dass die Strategie und die unterstützenden Initiativen vollständig in die Organisation eingebettet werden.

#### **Verkehrssicherheitsinitiativen**

Da weniger als 5 Prozent der Fahrzeugunfälle auf den Fahrzeugzustand zurückzuführen sind, konzentrierten sich die Verkehrssicherheitsbemühungen 2017 darauf, die Kenntnisse und das Verhalten der Fahrer zu überwachen und zu verbessern. Das Schulungsprogramm wurde vollständig überarbeitet, so dass nun das Training in der Fahrerkabine erfolgen und mit „bestanden/nicht bestanden“ bewertet werden muss. Auf Konzernebene wurden anerkannte Fahrlehrer identifiziert, um sicherzustellen, dass in allen Ländern hochwertige Schulungen durch qualifizierte Fahrlehrer angeboten werden. In der Zwischenzeit werden auch

fahrzeugeigene Überwachungssystemen (In-Vehicle Monitoring Systems, iVMS) eingesetzt, die sowohl das Fahrerverhalten (Geschwindigkeit und Anzahl Arbeitsstunden) als auch die Fahrfertigkeiten (abruptes Bremsen und Beschleunigen) bewerten. Schulungen und/oder Folgenmanagement werden entsprechend umgesetzt. In Indien haben wir im Rahmen unserer Anstrengungen, die Verkehrssicherheit zu verbessern, das Pilotprojekt „Central Transport Control Tower eingeführt“.

#### **Überwachung unserer Baustellen**

Durch die kontinuierliche Umsetzung unseres Design Safety and Construction Quality Program (DSCQP) verringern wir Risiken im Zusammenhang mit der Konstruktionssicherheit und der Bauqualität von Gebäuden (Stahl, Beton, usw.) und Steinbrüchen (und Hängen), um verhängnisvolle Zwischenfälle zu vermeiden. Im Jahr 2017 investierten wir CHF 79 Millionen auf der Grundlage von DSCQP-Empfehlungen. Diese Vorsichtsmassnahmen trugen dazu bei, dass wir unser Ziel von null Todesfällen bei unseren eigenen Investitionsprojekten 2017 erreichen konnten.

#### **Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeitenden**

Die Implementierung des aktualisierten Gesundheitsprogramms begann im Januar 2017. Im Rahmen unseres H&S-Unfallberichterstattungssystems wurde ein globales Reporting-Modul für Berufskrankheiten eingeführt.

Jedes globale Führungsteam (560) führte eine Ist-Analyse durch, um den Entwicklungsstand von 17 wesentlichen Bestandteilen des Gesundheitsprogramms zu beurteilen. Basierend auf diesen Erkenntnissen hat jedes Land entsprechende Massnahmen ergriffen, um die Gesundheitsrisiken mit der höchsten Priorität im Rahmen ihres H&S-Verbesserungsplans für das Jahr 2017 zu

addressieren. Die Daten der einzelnen Länder wurden analysiert, um die zehn Länder mit dem niedrigsten Entwicklungsstand zu identifizieren, die danach durch Konzernspezialisten für Arbeitsmedizin und Hygiene zusätzlich unterstützt wurden.

2017 waren die zwei weltweit wichtigsten Prioritäten im Bereich Gesundheit die medizinische Notfallplanung und Arbeitshygieneprogramme. Auf globaler Ebene wurde ein Dreijahresplan für die Verbesserung der Arbeitshygiene vereinbart. Regionale Schulungen sind im Laufe des Jahres 2018 geplant.

#### **Überprüfung unserer H&S-Performance**

2017 wurde das H&S-Auditprogramm des Konzerns zum ersten Mal vollständig durchgeführt. Im Rahmen des Programms werden die Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Implementierung der H&S-Standards des Konzerns gemessen und wirksame H&S-Managementsysteme (HSMS) auf Ebene der Konzerngesellschaften gewährleistet. Mit dem Auditprogramm wird ein unabhängiger Governance-Prozess bereitgestellt, der mit dem Group Internal Audit abgestimmt ist.

Im Jahr 2017 wurden in 34 Ländern 68 Audits durchgeführt. Über 500 Mitarbeitende beteiligten sich als Prüfer und trugen länderübergreifend zum standort- und segmentübergreifenden Wissensaustausch bei.

Im Jahr 2018 sind 90 Audits geplant.

# RISK MANAGEMENT



Eine gründliche Risikoanalyse ist die Basis jeglicher strategischer Entscheidungen. Mit dem jährlich erstellten Konzernrisikobericht werden Risiken anhand ihrer Relevanz und Wahrscheinlichkeit beurteilt und priorisiert. Ziel ist es, die Ursachen der Risiken umfassender zu verstehen und, falls erforderlich, Massnahmen zur Risikoreduktion einzuleiten.

Im Rahmen unserer Analysen berücksichtigen wir Markt- und operative Risiken, finanzielle und rechtliche Risiken, Compliance- und Reputationsrisiken einschliesslich der externen Risikofaktoren in unserem Geschäftsumfeld.

Wir streben einen Risikohorizont an, bei dem langfristige strategische Risiken, kurz- bis mittelfristige Risiken sowie Einzelereignisse berücksichtigt werden. Wir erfassen die Risiken einzelner Länder anhand einer Bottom-up-Risikobeurteilung, während unsere Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder eine Top-down-Perspektive beisteuern. Zusätzlich zu diesen beiden Beurteilungsmethoden führen wir im Rahmen von Interviews mit unseren Function Heads eine thematische Risikobeurteilung durch.

Eines der Ergebnisse dieses Verfahrens ist ein zukunftsgerichteter Konzernrisikobericht. Dieser konsolidierte Konzernrisikobericht wird der Konzernleitung vorgelegt, und die Ergebnisse werden dem Verwaltungsrat sowie dem Finance & Audit Committee berichtet.

Wir erachten die Risiken auf der gegenüberliegenden Seite als wesentlich und grundlegend für unsere Wertschöpfungsstrategie 2018-2020. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Für weitere Informationen siehe Abschnitt Corporate Governance (Seiten 54-83), finanzieller Lagebericht (Seiten 108-118) und Anhang 3 der konsolidierten Jahresrechnung („Risk Management“, Seiten 145-154).

## Ethics, Integrity & Risk Committee

Im Laufe des Jahres 2016 wurden Mitarbeitende eines Werks von Lafarge in Syrien in verschiedenen Artikeln beschuldigt, ab 2013 bis zur Schliessung des Werks im September 2014 geschäftliche Kontakte mit bewaffneten Gruppen und sanktionierten Personen gehabt zu haben.

Der Verwaltungsrat hat Anwaltskanzleien, die über eine grosse Erfahrung mit komplexen grenzüberschreitenden Ermittlungen verfügen, mit der Untersuchung beauftragt. Der Ermittlungsprozess entspricht bewährten Standards in Bezug auf Sorgfalt und Unabhängigkeit. Seine Integrität wurde strikt vor externen Einflüssen geschützt. Im März 2017 informierte der Verwaltungsrat über erste Erkenntnisse aus einer unabhängigen internen Untersuchung dieser Anschuldigungen. Die Erkenntnisse bestätigten, dass der von Lafarge festgelegte Verhaltenskodex nicht eingehalten wurde.

Als Antwort darauf ergriff der Verwaltungsrat entsprechende Korrekturmaassnahmen, in deren Rahmen ein strengeres Risikobewertungsverfahren mit Schwerpunkt auf Hochrisiko-Drittparteien, ein Programm zur Überprüfung von Parteien sowie ein neues Sanktions- und Exportkontrollprogramm eingeführt wurden.

Das Ethics, Integrity & Risk Committee ist verantwortlich dafür, die strenge Umsetzung dieser Massnahmen zu überwachen, wodurch die konzernweite Einhaltung gestärkt und verbessert wird. Das Committee wird durch das für den Bereich Human Resources verantwortliche Mitglied der Konzernleitung und den Chief Legal and Compliance Officer gemeinsam geleitet. Das Committee rapportiert an das Finance & Audit Committee des Verwaltungsrates.



## HAUPTRISIKEN\*

RISIKO	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
<p><b>Marktnachfrage</b> Das Risiko, dass die wirtschaftliche Entwicklung in einem bestimmten Land erhebliche Änderungen erfahren sowie einen Einfluss auf die Nachfrage nach Baustoffen und -materialien haben wird</p>	Die Nachfrage nach Baustoffen wird wesentlich durch das Wirtschaftswachstum (oder eine Rezession) in einem bestimmten Gebiet bestimmt. Diese Änderungen bei der zugrunde liegenden Nachfrage können ihrerseits Auswirkungen auf die Preisgestaltung und/oder das Geschäftsmodell führen.	LafargeHolcim unterhält ein global diversifiziertes Portfolio mit einer guten Balance zwischen etablierten und Entwicklungsmärkten. Wir gehören in 80 Prozent unserer Märkte zu den wichtigsten drei Unternehmen und keines davon übersteigt 15 Prozent des Gesamtumsatzes. Wir handeln ebenfalls mit Klinker, Zement und anderen Produkten, um von der Verlagerung der Nachfrage zwischen den Ländern profitieren zu können.
<p><b>Rechtliches und Compliance-Risiko</b> Das Risiko, dass das Unternehmen gegen Gesetze verstossen hat, die unser Geschäftsmodell betreffen, beispielsweise gegen Gesetze zur Bekämpfung von Bestechung, Korruption, Terrorismus und unfairem Wettbewerb</p>	Untersuchungskosten, Geldbussen, Ausschluss von Ausschreibungen, Gewinnabschöpfung und Schädigung unserer Reputation. Die Auswirkungen werden dadurch verstärkt, dass lokale Verstösse unter Umständen den gesamten Konzern betreffen können.	LafargeHolcim unterhält ein umfassendes risikobasiertes Compliance-Programm mit entsprechenden Ressourcen auf lokaler, regionaler und Konzernebene. Wir bieten umfangreiche Schulungen an, und unser Verhaltenskodex beschreibt die Praktiken, die im gesamten Konzern anzuwenden sind. Ausserdem steht eine spezielle Hotline zur Verfügung. Das Programm ist in das „Drei Verteidigungslinien“-Modell eingebettet und umfasst Richtlinien, die auf dem neuesten Stand sind, Prozesse und Compliance-Lösungen. Eine periodische und Ad-hoc-Berichterstattung an das Ethics, Integrity & Risk Committee und dann an das Finance & Audit Committee gewährleistet eine wirksame Programmaufsicht.
<p><b>Energiepreise (einschliesslich alternativer Brennstoffe)</b> Das Risiko, dass sich die Preise für Brennstoffe, Elektrizität oder geplante Einsparungen durch alternative Brennstoffe erheblich ändern werden</p>	Eine Änderung der Energiepreise ist ein Supply-Chain-Risiko, welches unsere Produktionskosten erheblich beeinflussen könnte.	Die Optimierung des Brennstoffmix und der Energieeffizienz sowie die Verwendung alternativer Brennstoffe sind entscheidende Schwerpunktbereiche in allen unseren Werken. Auf Konzernebene setzen wir derivative Instrumente ein, um einige unserer Risiken abzusichern.
<p><b>Rohstoffe (einschliesslich mineralischer Bindemittel)</b> Das Risiko, dass Rohstoffe nicht zu wirtschaftlichen Kosten oder in der entsprechenden Qualität geliefert werden können</p>	Ein Grossteil unseres Geschäfts hängt von der zuverlässigen Lieferung mineralischer Ressourcen ab, z. B. Sand und Kalkstein.	In Ländern, in denen die Lieferung von Rohstoffen gefährdet ist, wenden wir eine Reihe von Taktiken an, einschliesslich strategischer Beschaffung, Änderung von Input-Mischungen und Aufrechterhaltung langfristiger Mindestreserven. Auf Konzernebene versucht unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung, Möglichkeiten zu finden, um dieses Risiko zu minimieren und gleichzeitig unseren ökologischen Fussabdruck zu reduzieren, z. B. durch die Nutzung von Materialien aus Abfällen.

\* Die Tabelle mit den aufgeführten Risiken erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ausserdem können sich weitere Risiken und Ungewissheiten, die LafargeHolcim gegenwärtig noch nicht bekannt sind oder die der Konzern zurzeit als unwesentlich erachtet, ebenfalls negativ auf seine Geschäfte, Betriebe, die finanzielle Situation, die Leistung oder andere Interessen auswirken. Auch die erwähnten Massnahmen zur Risikominderung erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und können von Zeit zu Zeit angepasst werden. Ihre Auflistung in diesem Abschnitt stellt zudem keine rechtliche Verpflichtung des Unternehmens dar. Die Reihenfolge, in der diese Risiken und die zu ihrer Minderung getroffenen Massnahmen dargelegt werden, widerspiegelt keinesfalls ihre Bedeutung, ihr Potenzial oder ihre Wesentlichkeit.

RISIKO	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
<p><b>Nachhaltigkeitsrisiko</b> Das Risiko, dass der Konzern seine Nachhaltigkeitsbestrebungen und die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens nicht wirksam wahrnimmt</p>	<p>Die Zementindustrie wird mit erheblichen negativen Externalitäten assoziiert, insbesondere mit hohen CO<sub>2</sub>-Emissionen, wodurch sich die Attraktivität unseres Konzerns für einige Anspruchsgruppen reduziert.</p>	<p>Der 2030-Plan, der die Verpflichtung für eine Reduktion der Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Tonne Zement um 40 Prozent im Vergleich zum Jahr 1990 beinhaltet, ist einer der Gründe dafür, dass wir in unserer Branche als einer der Spitzenreiter in Sachen Nachhaltigkeit angesehen werden. Unser Geschäft ist immer stärker auf nachhaltige Produkte und Lösungen ausgerichtet. Wir fördern aktiv industriepolitische und regulatorische Massnahmen zur Verminderung von Umweltschäden, einschliesslich der Befürwortung eines Kohlenstoffpreises, sowie Massnahmen zur Förderung einer nachhaltigen Bauweise und eines nachhaltigen Infrastrukturausbaus.</p>
<p><b>Politisches Risiko</b> Das Risiko, dass politische Instabilität, ein Regierungswechsel oder politischer Druck zu einem nationalen und/oder internationalen Konflikt führen</p>	<p>Politische Instabilität, ein Regierungswechsel oder erhöhter politischer Druck können sich auf unser Geschäft auswirken. Die Auswirkungen können direkt (z. B. Infrastrukturausgaben) oder indirekt sein (z. B. wirtschaftliche Unsicherheit).</p>	<p>Wie bei der Marktnachfrage liegt die beste Absicherung in einer breiten Diversifikation. LafargeHolcim verfügt über eine Führungsposition in nahezu allen Märkten, in denen wir aktiv sind. LafargeHolcim ist politisch neutral.</p>
<p><b>Talent-Risiko</b> Das Risiko, dass das Unternehmen für seine Wachstumsambitionen nicht über eine ausreichend starke Talent-Pipeline verfügt</p>	<p>Ohne die richtigen Mitarbeitenden wird LafargeHolcim nicht in der Lage sein, seine Wachstumsziele zu erreichen.</p>	<p>Wir haben ein global vereinheitlichtes Verfahren für die Talent-Review- und Nachfolgeplanung eingeführt, um aktuelle und zukünftige Talente zu bewerten. Wir investieren erheblich in die Entwicklung von Fach- und Führungskompetenzen (siehe „Mitarbeitende“, Seite 42).</p>
<p><b>Cyber-Risiko</b> Das Risiko, dass ein Informations-/Cybersicherheitsereignis die Privatsphäre, Vertraulichkeit, Verfügbarkeit oder Integrität von Daten beeinträchtigt</p>	<p>Ein Informations- oder Cybersicherheitsereignis könnte einen finanziellen Verlust, Reputationsschaden sowie Sicherheits- oder Umweltauswirkungen zur Folge haben.</p>	<p>Im Jahr 2017 haben wir eine Cybersicherheits-Roadmap für den gesamten Konzern erstellt, um kritische Assets vor Cyberattacken zu schützen und unsere Cyber-Widerstandsfähigkeit zu verbessern.</p>
<p><b>Joint Ventures und assoziierte Unternehmen</b> An bestimmten Unternehmen (z. B. Joint Ventures und assoziierte Unternehmen), in die der Konzern investiert hat, hat er keine beherrschende Beteiligung. Das Fehlen einer beherrschenden Beteiligung erhöht die Governance-Komplexität. Das kann unter Umständen die Fähigkeit des Konzerns schmälern, angemessene Renditen zu erwirtschaften sowie den Kontrollrahmen und das Compliance-Programm von LafargeHolcim umzusetzen.</p>	<p>Diese Einschränkungen beeinträchtigen unter Umständen die Fähigkeit des Konzerns, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen effektiv zu verwalten und/oder die strategischen Ziele für diese Unternehmen zu verwirklichen. Darüber hinaus kann dies LafargeHolcim darin beeinträchtigen, organisatorische Effizienzen und Kontrollmechanismen, einschliesslich des umfassenden Compliance-Programms, umzusetzen. Auch die Fähigkeit zur Übertragung von Mitteln und Vermögenswerten zwischen den Tochtergesellschaften, um eine möglichst effektive Verteilung der Vermögenswerte zu erreichen, kann negativ beeinflusst werden.</p>	<p>Im Hinblick auf Tochtergesellschaften, bei denen wir die gemeinschaftliche Kontrolle ausüben, sind wir bestrebt, die Geschäftsbeziehung durch formelle Vereinbarungen zu regeln, um die Kontrollmechanismen und Programme von LafargeHolcim durchzusetzen. In diesen Joint-Venture-Vereinbarungen ernennt LafargeHolcim traditionell Mitarbeitende, die die Integration erleichtern, die Best Practices übertragen und die Ergebnisse steigern.</p>

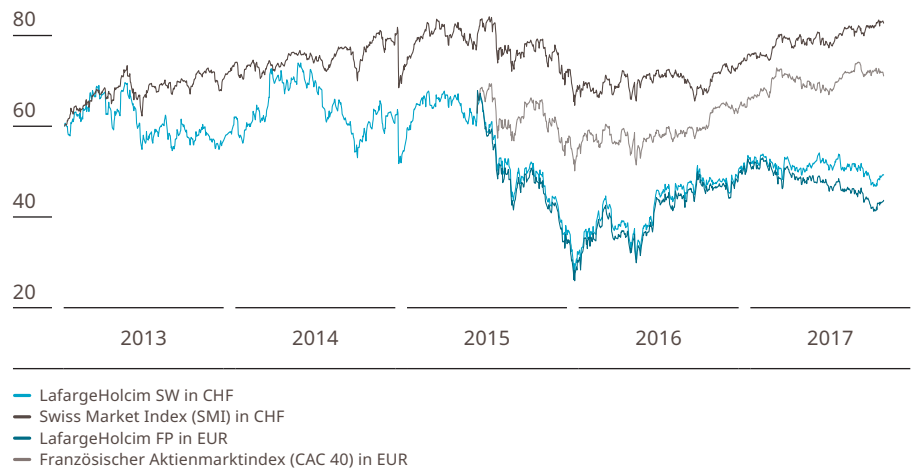
RISIKO	MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN	UNSERE ANTWORT
<p><b>Wertminderung auf Goodwill und Vermögenswerten</b> Signifikant unterdurchschnittliche Ergebnisse der wichtigsten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten oder die Veräusserung von Unternehmen in der Zukunft können erhebliche Abschreibungen auf den Goodwill oder Vermögenswerte zur Folge haben.</p>	<p>Wertberichtigungen auf den Goodwill oder Vermögenswerte können sich markant auf den Reingewinn und das Eigenkapital des Konzerns auswirken.</p>	<p>Die Indikatoren für Wertminderungen des Goodwill oder von Vermögenswerten werden im Rahmen unserer Berichterstattung aufmerksam beobachtet, um sicherzustellen, dass potenzielle Wertminderungsprobleme zeitnah bearbeitet werden. Jede zahlungsmittelgenerierende Einheit des Konzerns wird vor Ende eines Jahres oder — sollte ein auslösendes Ereignis eintreten — zu einem früheren Zeitpunkt einer Überprüfung der Werthaltigkeit unterzogen. Das Finance &amp; Audit Committee überprüft regelmässig den Abschreibungsprozess auf den Goodwill.</p>
<p><b>Finanzrisiken</b> Das Risiko der Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte kann negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Konzerns haben. Zu den grössten Finanzrisiken des Konzern zählen das Liquiditäts-, Zins-, Wechselkurs- sowie das Kreditrisiko.</p>	<p>Das Risiko einer Herabstufung des Bonitätsratings des Konzerns kann die Verfügbarkeit und die Kosten zukünftiger Refinanzierungen negativ beeinflussen.</p>	<p>Der Fokus des Risikomanagementansatzes von Lafarge-Holcim ist auf die Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte gerichtet. Er zielt darauf ab, Effekte zu minimieren, die sich negativ auf das Finanzergebnis des Konzerns auswirken können. Der Konzern hat Weisungen zur Steuerung der Finanzrisiken umgesetzt, die die Grundsätze zur Steuerung des Liquiditäts-, Zins- Wechselkurs- sowie des Kreditrisikos enthalten. Im Anhang 3 zur Jahresrechnung finden Sie weitere Informationen.</p>
<p><b>Versicherung</b> Unser Sektor ist vielfältigen Risiken ausgesetzt, die nicht alle angemessen versichert werden können. Der Konzern hat alle relevanten Risiken soweit wie möglich versichert.</p>	<p>Der Konzern kann jedoch Verluste erleiden, die nicht durch eine Versicherung gedeckt sind oder deren Deckung nicht den erlittenen Verlusten entspricht.</p>	<p>Zusätzlich zu unseren internen Versicherungsunternehmen haben wir bei renommierten Unternehmen Versicherungen abgeschlossen. Wir beobachten permanent unser Risikoumfeld, um zu entscheiden, ob zusätzliche Versicherungen abgeschlossen werden müssen.</p>
<p><b>Leistungsorientierte Vorsorgepläne</b> Der Konzern hat in mehreren Ländern eine Reihe von leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Pläne mit ähnlichen Verpflichtungen eingeführt (zum Beispiel Vergütungen für Jubiläen/ Betriebszugehörigkeit). Die Aktiva und Passiva von leistungsorientierten Vorsorgeplänen können erheblichen Schwankungen unterliegen.</p>	<p>Möglicherweise sind Bareinlagen erforderlich, um nicht zu deckende Defizite zu finanzieren.</p>	<p>Wann immer möglich wurden leistungsorientierte Vorsorgepläne abgeschlossen. Mit aktivem Management wird die Volatilität reduziert und die Anlagerenditen mit den Verpflichtungen aus den Vorsorgeplänen in Übereinstimmung gebracht.</p>

# KAPITALMARKTINFORMATIONEN

2017 war ein recht starkes Jahr für die Kapitalmärkte, die von der Erholung des globalen Wirtschaftswachstums, einer Rally in den Schwellenländern, der Abschwächung des US-Dollar und der anhaltend expansiven Geldpolitik der US-Notenbank profitierten. In der Schweiz wertete der Franken gegenüber dem Euro kräftig ab, was auch Dividendenwerte stützte. In Europa haben die Brexit-Verhandlungen und die politischen Ereignisse in Deutschland und Spanien das

Vertrauen der Anleger nicht gedämpft. Der Kurs der Aktie von LafargeHolcim lag zum Jahresende 2017 bei CHF 55,0. Das entspricht einem Anstieg von 2,4 Prozent gegenüber dem Schlusskurs 2016 am Schweizer Markt. Der Aktienkurs verlor an der Pariser Börse 5,8 Prozent, was vor allem auf die Abwertung des Schweizer Franken gegenüber dem Euro zurückzuführen ist. Dagegen stieg der SMI um 14,1 Prozent und der CAC 40 legte um 9,3 Prozent zu.

## KURSPERFORMANCE DER LAFARGEHOLCIM-AKTIE VERSUS SWISS MARKET INDEX (SMI) UND CAC40 ÜBER 5 JAHRE <sup>1</sup>



<sup>1</sup> SMI angeglichen an den Aktienkurs von LafargeHolcim SW am 2. Januar 2013; CAC40 und LafargeHolcim FP angeglichen an den Aktienkurs von LafargeHolcim SW am 9. Juli 2015.

Das durchschnittliche Handelsvolumen im Jahr 2017 belief sich an der Schweizer Börse auf annähernd 2,0 Millionen Aktien pro Tag und auf 0,3 Millionen Aktien an der Euronext Paris.

### Kotierungen

LafargeHolcim ist an der SIX Swiss Exchange und an der Euronext Paris kotiert. Der Konzern ist in den führenden grossen Indizes sowohl an der SIX Swiss Exchange als auch der Euronext Paris (SMI und CAC 40) enthalten. Jede Aktie hat ein Stimmrecht. Per Jahresende 2017 betrug die Börsenkapitalisierung der Gesellschaft CHF 33,3 Milliarden.

### ZUSATZANGABEN

<b>ISIN</b>	<b>CH0012214059</b>
<b>Valorenummer</b>	<b>1221405</b>
<b>Telekurs-Kürzel</b>	<b>LHN</b>
<b>Bloomberg-Kürzel</b>	<b>LHN:SW</b>
<b>Thomson</b>	<b>LHN.SW</b>
<b>Reuters-Kürzel</b>	

### GEWICHTUNG DER LAFARGEHOLCIM-NAMENAKTIE IN AUSGEWÄHLTEN AKTIENINDICES

Index	Gewichtung in %
SMI, Swiss Market Index	2,71
CAC 40, Euronext Paris	1,85
SPI, Swiss Performance Index	1,95
SLI, Swiss Leader Index	4,47
STOXX Europe 600 Construction	9,04
STOXX Europe Large 200	0,35
STOXX Europe 600	0,27
STOXX Global 1800	0,07
DJSI World Enlarged Index	0,15
FTSE4Good Europe Index	0,34

Quellen: Bloomberg, FTSE Index Company, per Ende 2017

### 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 und der Euronext beträgt 79 Prozent.

### Dividendenpolitik

Die Dividendenausschüttung erfolgt jährlich. LafargeHolcim bekennt sich zu einer attraktiven Dividendenpolitik. Für das Geschäftsjahr 2017 beantragt der Verwaltungsrat eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 2.00 pro Namenaktie. Die Ausschüttung ist für den 16. Mai 2018 vorgesehen.

### Bedeutende Aktionäre

Informationen zu den bedeutenden Aktionären sind auf Seite 242 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. Die bedeutenden Aktionäre werden auf Seite 240 offengelegt.

## KENNZAHLEN LAFARGEHOLCIM NAMENAKTIEN

Nominalwert CHF 2.00	2017	2016	2015	2014 <sup>1</sup>	2013
Anzahl ausgegebene Aktien	606 909 080	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376
Anzahl dividendenberechtigte Aktien	598 067 626	606 909 080	606 909 080	327 086 376	327 086 376
Anzahl Aktien bedingtes Kapital <sup>2</sup>	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350	1 422 350
Anzahl eigene Aktien	9 698 149	1 152 327	1 338 494	1 219 339	1 522 510
Börsenkurse in CHF	2017	2016	2015	2014	2013
Höchst	60	57	73	83	79
Tiefst	51	34	48	62	63
Durchschnitt	56	47	63	73	69
Marktkapitalisierung (Mrd. CHF)	33,3	32,6	30,5	23,3	21,8
Handelsvolumen (Mio. Aktien)	574,6	615,0	449,1	266,8	215
Gewinn pro Aktie in CHF	(2.78)	2.96	(3.11)	3.63 <sup>3</sup>	3.91
Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Veräusserungen in CHF	2.35	2.10	-	-	-
Cash-Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF <sup>4</sup>	5.04	5.44	5.22	7.01	8.56
Konsolidiertes Eigenkapital pro Aktie in CHF <sup>5</sup>	51.87	50.88	51.79	53.49	49.77
Dividende pro Aktie in CHF	2.00 <sup>6</sup>	2.00	1.50	1.30	1.30

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

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

<sup>3</sup> Der Gewinn pro Aktie 2014 wurde aufgrund der Ausschüttung der Aktiendividende angepasst.

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

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

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

**AKTUELLES RATING (2. MÄRZ 2018)**

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

**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](http://www.lafargeholcim.com/investor-relations)

**TERMINE FÜR DIE FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG**

	Datum
<b>Resultate zum ersten Quartal 2018</b>	<b>8. Mai 2018</b>
<b>Generalversammlung</b>	<b>8. Mai 2018</b>
<b>Ex-Datum</b>	<b>11. Mai 2018</b>
<b>Auszahlung</b>	<b>16. Mai 2018</b>

# CORPORATE GOVERNANCE

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

## THEMA

<b>Geschäftsverlauf in den einzelnen Konzernregionen</b>	<b>28-37</b>
<b>Segmentinformation</b>	<b>160</b>
<b>Wesentliche Gesellschaften</b>	<b>217</b>
<b>Angaben zur LafargeHolcim Ltd und den kotierten Konzerngesellschaften</b>	<b>220</b>

## Verantwortungsbewusstes Handeln

Oberste Zielsetzung einer wirkungsvollen Corporate Governance ist die langfristige Schaffung von Wert und die Stärkung der Reputation des Konzerns. Dazu gehören die laufende Verbesserung der Entscheidungsprozesse und Managementsysteme durch rechtliche, organisatorische und ethische Richtlinien und Empfehlungen sowie Massnahmen zur Steigerung der Transparenz. Das Einhalten von internen und externen Richtlinien, das frühzeitige Erkennen von Geschäftsrisiken, die soziale Verantwortung gegenüber Anspruchsgruppen und eine offene Kommunikation zu allen relevanten Themen gehören zu den Grundsätzen von 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. Alle Verwaltungsräte sind unabhängig im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. 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](http://www.lafargeholcim.com)) verwiesen. Die Seiten 60 bis 63 dieses Berichts erläutern die Aufgaben des Finance & Audit Committee, des Nomination, Compensation & Governance Committee, des Strategy Committee (ehemals Strategy & Sustainable Development Committee), des

neu eingerichteten Health, Safety & Sustainability Committee und das Organisationsreglement.

Soweit nicht anders angegeben, gibt dieser Jahresbericht die Lage per 31. Dezember 2017 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 217 bis 221 aufgeführt sind.

Der Konzern ist nach geografischen Regionen organisiert. Die Managementstruktur per 31. Dezember 2017 und deren Veränderungen im Jahr 2017 sind in diesem Kapitel beschrieben.

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

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



**THEMA****Statuten der  
LafargeHolcim Ltd**

[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

**Verhaltenskodex**

[www.lafargeholcim.com/corporate-governance](http://www.lafargeholcim.com/corporate-governance)

**Informationen über Veränderungen des  
Eigenkapitals der  
LafargeHolcim Ltd für das Jahr 2015  
sind im Geschäftsbericht 2016 enthalten  
176-177 und 126-127 enthalten****Einzelheiten  
zum bedingten Kapital**

[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

**Statuten  
Art. 3bis****Angaben zu den Aktien  
50-53, 208, 243****Mit den Aktien verbundene Rechte  
[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)****Statuten  
Art. 6, 9, 10****Regelungen betreffend Übertragbarkeit  
der Aktien und Nominee-Eintragungen  
[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)****Statuten  
Art. 4, 5****Optionen  
203-207****Kapitalstruktur**

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

**Aktienkapital**

Das Aktienkapital ist eingeteilt in 606 909 080 Namenaktien zu nominell je CHF 2,00. Per 31. Dezember 2017 beträgt das nominelle, voll einbezahlte Aktienkapital der LafargeHolcim Ltd CHF 1 213 818 160.

**Bedingtes Aktienkapital**

Das Aktienkapital kann sich durch Ausgabe von höchstens 1 422 350 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 2,00 Nennwert um nominal CHF 2 844 700 erhöhen (Stand 31. Dezember 2017). 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 2017 waren keine Anleihen oder ähnliche Schuldinstrumente der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausstehend, die zur Wandlung in Aktienkapital berechtigen würden; entsprechend wurden im Berichtsjahr keine

Wandlungen ausgeübt. Weitere Informationen zu Wandel- und/oder Optionsrechten und den darauf anwendbaren Bedingungen finden sich in den Statuten der LafargeHolcim Ltd unter [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

**Genehmigtes Aktienkapital/Genussscheine**

Per 31. Dezember 2017 standen weder genehmigtes Aktienkapital noch Genussscheine aus.

Ⓞ **ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN  
FINDEN SIE UNTER:**  
[www.lafargeholcim.com/investor-relations](http://www.lafargeholcim.com/investor-relations)

**Verwaltungsrat**

Der Verwaltungsrat besteht aus zwölf Mitgliedern, die alle als unabhängig im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance gelten.

Die biografischen Informationen der Mitglieder des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2017 finden sich auf den Seiten 74 bis 77.

Bruno Lafont, Alexander Gut und Philippe Dauman schieden an der Generalversammlung vom 3. Mai 2017 aus dem Verwaltungsrat aus.

2017 wählten die Aktionäre Patrick Kron als neues Mitglied und bestätigten elf Mitglieder des Verwaltungsrates. Dr. Beat Hess wurde als Präsident des Verwaltungsrates wiedergewählt. Des Weiteren bestätigten die Aktionäre die fünf Mitglieder des Nomination, Compensation & Governance Committee.

Die Aktionäre wählten zudem die Revisionsstelle und bestätigten den unabhängigen Stimmrechtsvertreter.

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 2017 fanden sechs ordentliche und acht zusätzliche Sitzungen statt. Zwei Sitzungen konzentrierten sich auf strategische Themen. In der Regel nahmen an den ordentlichen Verwaltungsratssitzungen die Mitglieder der Konzernleitung in den Teilen als Gäste teil, die sich mit operativen Fragen ihrer Verantwortungsbereiche befassen. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug fünf Stunden.

## TEILNAHME AN ORDENTLICHEN SITZUNGEN DES VERWALTUNGSRATES UND DER COMMITTEES

NAME	FUNKTION	SITZUNGEN DES VER- WALTUNGS- RATES	FINANCE & AUDIT COMMITTEE	NOMINATION, COMPENSATION & GOVERNANCE COMMITTEE	STRATEGY COMMITTEE	HEALTH, SAFETY & SUSTAINABILITY COMMITTEE
<b>Beat Hess</b>	Vorsitzender	6/6	-	-	-	-
<b>Oscar Fanjul</b>	Vizepräsident	6/6	-	2/3	5/5	-
<b>Bertrand Collomb</b>	Mitglied	6/6	5/5	-	-	-
<b>Paul Desmarais, Jr.</b>	Mitglied	4/6	-	2/3	-	-
<b>Patrick Kron <sup>1</sup></b>	Mitglied	4/4	-	-	2/2	3/3
<b>Gérard Lamarche</b>	Mitglied	5/6	5/5	-	4/5	-
<b>Adrian Loader</b>	Mitglied	6/6	-	3/3	-	3/3
<b>Jürg Oleas</b>	Mitglied	6/6	3/3 <sup>2</sup>	-	-	-
<b>Nassef Sawiris</b>	Mitglied	6/6	-	3/3	-	-
<b>Thomas Schmidheiny</b>	Mitglied	6/6	-	-	-	3/3
<b>Hanne B. Sørensen</b>	Mitglied	6/6	-	3/3	-	3/3
<b>Dieter Spälti</b>	Mitglied	6/6	4/5	-	5/5	-

<sup>1</sup> An der Generalversammlung 2017 in den Verwaltungsrat gewählt

<sup>2</sup> Mitglied des FAC seit dem 3. Mai 2017

## WEITERE BEDEUTENDE SCHWEIZERISCHE UND AUSLÄNDISCHE MANDATE DES VERWALTUNGSRATES AUSSERHALB DES LAFARGEHOLCIM-KONZERNS PER 31. DEZEMBER 2017

VERWALTUNGSRAT	MANDAT	FUNKTION
<b>Beat Hess</b>	Nestlé S.A. Vevey (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied des Chairman's und Corporate Governance Committee, Vorsitzender des Compensation Committee
	Sonova Holding AG, Stäfa (Schweiz)*	Vizepräsident des Verwaltungsrates, Mitglied des Nomination & Compensation Committee
<b>Oscar Fanjul</b>	Marsh & McLennan Companies, New York NY (USA)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Omega Capital, Madrid (Spanien)	Vizepräsident
	Ferrovial S.A., Madrid (Spanien)*	Mitglied des Verwaltungsrates
<b>Bertrand Collomb</b>	Académie des sciences morales et politiques, Paris (Frankreich); Global Advisory Board; The University of Tokyo, Tokio (Japan)	Mitglied
<b>Paul Desmarais, Jr.</b>	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
	SGS SA, Geneva (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates
<b>Patrick Kron</b>	Truffle Capital, Paris (Frankreich)	Vorsitzender
	Sanofi S.A., Gentilly (Frankreich)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Bouygues, Paris (Frankreich)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Halcor Metal Works S.A., Athen (Griechenland)*	Mitglied des Verwaltungsrates
<b>Gérard Lamarche</b>	Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel (Belgien)*	Co-CEO
	Total SA, Paris (Frankreich)*	Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Remuneration Committee und Mitglied des Audit Committee
	SGS, Geneva (Schweiz)*	Mitglied des Verwaltungsrates und des Audit Committee
	Umicore, Brüssel (Belgien)*	Mitglied des Verwaltungsrates
<b>Adrian Loader</b>	Alderon Iron Ore Corp. Montreal (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Sherrit International Corporation, Toronto (Kanada)*	Mitglied des Verwaltungsrates
<b>Jürg Oleas</b>	GEA Group Aktiengesellschaft, Düsseldorf (Deutschland)*	Chief Executive Officer
	LL Plant Engineering AG, Ratingen (Deutschland)	Präsident des Verwaltungsrates
	RUAG Holding AG, Bern (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Strategy Committee

VERWALTUNGSRAT	MANDAT	FUNKTION
<b>Nassef Sawiris</b>	OCI N.V., Amsterdam (Niederlande)*	Executive Director und Geschäftsführer
	Adidas AG, Herzogenaurach (Deutschland)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	OCI Partners LP, Delaware (USA)	Mitglied des Verwaltungsrates
<b>Thomas Schmidheiny</b>	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
<b>Hanne B. Sørensen</b>	Ferrovial S.A., Madrid (Spanien)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Koninklijke Vopak N.V., Rotterdam (Niederlande)*	Mitglied des Verwaltungsrates
	Delhivery Pvt. Ltd., Gurgaon (Indien)	Mitglied des Verwaltungsrates
<b>Dieter Spälti</b>	Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates
	Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona (Schweiz)	Mitglied des Verwaltungsrates

\* Kотиerte Gesellschaft

## WAHL UND AMTSDAUER DES VERWALTUNGSRATES

Es bestehen die folgenden Fachausschüsse:

### ZUSAMMENSETZUNG DES FINANCE & AUDIT COMMITTEE

NAME	FUNKTION
<b>Gérard Lamarche</b>	Vorsitzender
<b>Bertrand Collomb</b>	Mitglied
<b>Jürg Oleas</b>	Mitglied
<b>Dieter Spälti</b>	Mitglied

## 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 zu Händen des Verwaltungsrates und beurteilt die Prozesse der externen und internen Revision des Konzerns, es überprüft die Risikomanagementsysteme des Konzerns und beurteilt Finanzierungsfragen.

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

2017 fanden fünf ordentliche Sitzungen und vier zusätzliche Sitzungen des Finance & Audit Committee statt. 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 2017 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. Das Finance & Audit Committee leistete wichtige Arbeit bei der Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des Ausschusses, es beaufsichtigte unter anderem die interne Untersuchung zu den Aktivitäten in Syrien und überprüfte das aktuelle Compliance-Programm (Richtlinien, Protokolle und damit zusammenhängende Finanzkontrollen), um sicherzustellen, dass Fehlverhalten besser erkannt bzw. vollständig verhindert werden kann.

Die Finance & Audit Committee Charter findet sich unter:  
[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

**ZUSAMMENSETZUNG DES  
NOMINATION, COMPENSATION &  
GOVERNANCE COMMITTEE**

NAME	FUNKTION
<a href="#">Nassef Sawiris</a>	Vorsitzender
<a href="#">Paul Desmarais, Jr.</a>	Mitglied
<a href="#">Oscar Fanjul</a>	Mitglied
<a href="#">Adrian Loader</a>	Mitglied
<a href="#">Hanne B. Sørensen</a>	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 Geschäftsleitung. Es verfolgt Entwicklungen im Bereich der Corporate Governance und der Entschädigung des Verwaltungsrates sowie der Konzernleitung und erstattet dem Verwaltungsrat darüber Bericht. Das Committee berät den Verwaltungsrat in Bezug auf die für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung geltende 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 2017 zu drei ordentlichen Sitzungen und sieben zusätzlichen Sitzungen zusammen. An den Sitzungen nahmen jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates und der CEO als Gäste teil, sofern sie durch die Traktanden nicht selber betroffen waren. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug zwei Stunden.

Die Charter des Nomination, Compensation & Governance Committee ist verfügbar unter: [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

Weitergehende Angaben zur Tätigkeit des Nomination, Compensation & Governance Committee, insbesondere zur Festlegung von Entschädigungen, finden sich im Entschädigungsbericht, der auf Seite 84 beginnt.

**ZUSAMMENSETZUNG DES  
STRATEGY COMMITTEE**

NAME	FUNKTION
<b>Dieter Spälti</b>	Vorsitzender
<b>Oscar Fanjul</b>	Mitglied
<b>Patrick Kron</b>	Mitglied
<b>Gérard Lamarche</b>	Mitglied

## STRATEGY COMMITTEE

Das Strategy Committee unterstützt den Verwaltungsrat in allen Angelegenheiten, die mit den strategischen Prioritäten des Konzerns zusammenhängen. 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 Committee kam 2017 zu fünf ordentlichen und zwei zusätzlichen Sitzungen zusammen. An den Sitzungen des Strategy Committee nahmen 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 Committee ist verfügbar unter:  
[www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)



**ZUSAMMENSETZUNG  
DES HEALTH, SAFETY &  
SUSTAINABILITY COMMITTEE**

NAME	FUNKTION
<b>Adrian Loader</b>	Vorsitzender
<b>Patrick Kron</b>	Mitglied
<b>Thomas Schmidheiny</b>	Mitglied
<b>Hanne B. Sørensen</b>	Mitglied

## HEALTH, SAFETY & SUSTAINABILITY COMMITTEE

Das neu eingerichtete Health, Safety & Sustainability Committee unterstützt und berät den Verwaltungsrat bei der Entwicklung und Förderung einer gesunden und sicheren Umgebung für Mitarbeitende und Vertragspartner sowie bei der nachhaltigen Entwicklung und der gesellschaftlichen Verantwortung. Seit seiner Gründung im Mai 2017 hat das Health, Safety & Sustainability Committee drei ordentliche Sitzungen abgehalten. Der Head

of Health and Safety und der Head of Sustainable Development waren bei allen Sitzungen anwesend. Zudem nahmen an den Sitzungen des Strategy Health, Safety & Sustainability Committee jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates und der CEO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der Sitzungen betrug zwei Stunden.

Die Charter des Health, Safety & Sustainability Committee findet sich unter: [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association)

### 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](http://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 im September 2017.

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 Vizepäsidenten übertragen.

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

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

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

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 Inkennnissetzung des Präsidenten des Verwaltungsrates vom CEO Auskunft verlangen. In den Sitzungen der Verwaltungsratsmitglieder sind alle anwesenden Mitglieder der Konzernleitung zur Auskunft verpflichtet. Alle Mitglieder des

Verwaltungsrates haben ein Einsichtsrecht in die Bücher und Akten, soweit dies für die Erfüllung ihrer Aufgabe erforderlich ist.

### **Finanzielle Berichterstattung**

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

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

### **Risk Management**

LafargeHolcim kann von einer langjährigen Erfahrung im Risk Management profitieren. Der Risikobeurteilungsprozess wurde 2017 in allen 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 Analyse der Risiken, sondern zeigt auch potenzielle Chancen auf.

Die Risikolage des Konzerns wird durch strategische, operative und thematische Risikoanalysen beurteilt, die zusammen einen konzernweiten Risikobericht 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 eingehend auf ihre Ursachen untersucht. Dann wird festgelegt, wie den einzelnen Risiken begegnet wird. Der konsolidierte Konzernrisikobericht wird der Konzernleitung vorgelegt, und die Ergebnisse werden dem Finance & Audit Committee und dem Verwaltungsrat berichtet.

### **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.

#### **Interne Revision**

Die interne Revision stellt die Aufrechterhaltung der Prozess- und Informationsintegrität sicher. Die interne Revision berichtet an den CEO und über eine zusätzliche Berichterstattungsline 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 des Konzerns verantwortlich. Sie 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 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 2017, über die im Geschäftsbericht 2016 auf den Seiten 110 bis 111 berichtet wird, haben sich im Berichtsjahr auf Ebene der Konzernleitung folgende Änderungen ergeben:

Mit Wirkung vom 1. September 2017 wurde Jan Jenisch zum Chief Executive Officer des Konzerns ernannt und trat damit die Nachfolge von Eric Olsen an, der mit Wirkung vom 15. Juli 2017 aus dem Amt geschieden war. Beat Hess, Präsident des Verwaltungsrates, war in der Übergangszeit als kommissarischer Chief Executive Officer tätig.

Ron Wirahadiraksa, Chief Financial Officer des Konzerns, hat entschieden, sich neuen beruflichen Herausforderungen ausserhalb des Konzerns zu widmen und wurde am 3. Januar 2018 durch Géraldine Picaud ersetzt.

Mit Wirkung vom 1. Januar 2018 entschlossen sich Pascal Casanova, verantwortlich für Nordamerika und Mexiko, und Gérard Kuperfarb, verantwortlich für Wachstum und Innovation, eine Laufbahn ausserhalb des Konzerns einzuschlagen.

Roland Köhler, verantwortlich für Europa, Australien/Neuseeland und Trading, hat beschlossen, sein Amt Anfang 2018 niederzulegen.

Mit Wirkung vom 1. Januar 2018 wurde Marcel Cobuz, bisher CEO Marokko, als für die Region Europa verantwortliches Mitglied in die Konzernleitung berufen.

Ebenfalls mit Wirkung vom 1. Januar 2018 wurde René Thibault, bisher CEO Westkanada, als für die Region Nordamerika verantwortliches Mitglied in die Konzernleitung berufen.

Im Berichtsjahr bestand die Konzernleitung von LafargeHolcim aus den folgenden zehn Mitgliedern:

## ZUSAMMENSETZUNG DER KONZERNLEITUNG

KONZERNLEITUNG	FUNKTION	VERANTWORTUNG
<b>Jan Jenisch (ab 1. September 2017)</b>	CEO	
<b>Ron Wirahadiraksa (ab 3. Januar 2018 Géraldine Picaud)</b>	CFO	
<b>Urs Bleisch</b>	Mitglied	Kosten und Performance
<b>Pascal Casanova</b>	Mitglied	Verantwortlich für Nordamerika und Mexiko
<b>Roland Köhler</b>	Mitglied	Verantwortlich für Europa, Australien/Neuseeland und Trading
<b>Martin Kriegner</b>	Mitglied	Verantwortlich für Indien und Südostasien
<b>Gérard Kuperfarb</b>	Mitglied	Verantwortlich für Wachstum und Innovation
<b>Caroline Luscombe</b>	Mitglied	Human Resources
<b>Oliver Osswald</b>	Mitglied	Verantwortlich für Mittel- und Südamerika
<b>Saâd Sebbar</b>	Mitglied	Verantwortlich für Naher Osten, Afrika

Die biografischen Daten der Mitglieder der Konzernleitung finden sich auf den Seiten 80 bis 83. Keines der Konzernleitungsmitglieder übt wichtige Tätigkeiten ausserhalb des LafargeHolcim-Konzerns aus oder hat bedeutende andere Interessenbindungen, mit Ausnahme von Jan Jenisch, der bei der börsenkotierten Schweizer Technologies AG und dem Privatunternehmen Glas Troesch als nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrates dient.

### 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 Vergütungsbericht (ab Seite 84) und im Holdingabschluss (Seite 240, 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 Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften ist auch die elektronische Stimmabgabe möglich. Das Stimmrecht ist keinerlei Beschränkungen unterworfen. Jede Aktie hat eine Stimme.

### *Statutarische Quoren*

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

Gemäss Art. 10 Abs. 2 der Statuten und in Ergänzung zu Art. 704 Abs. 1 OR kann die Generalversammlung die Aufhebung der Beschränkung von Art. 5 der Statuten (Eintragungen im Aktienbuch), die

Wegbedingung der Angebotspflicht gemäss Art. 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. Die Einladungen sowie die Protokolle zu den Generalversammlungen werden auf der Website von LafargeHolcim publiziert: [www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)

### *Eintragungen im Aktienbuch*

Die Gesellschaft führt über die Namenaktien ein Aktienbuch, in welches die Eigentümer und Nutzniesser mit Namen und Adresse eingetragen werden. Gemäss den geltenden Regeln gilt im Verhältnis zur Gesellschaft als Aktionär oder Nutzniesser von Namenaktien nur, wer im Aktienbuch eingetragen ist. Erwerber von Namenaktien werden auf

Gesuch als Aktionäre mit Stimmrechten im Aktienbuch eingetragen, wenn sie ausdrücklich erklären, die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung erworben zu haben. Ausnahmen zu dieser Regel bestehen für Nominees (Personen, die nicht ausdrücklich erklären, die Aktien für eigene Rechnung zu halten), die mit der Gesellschaft eine Vereinbarung über ihre Stellung abgeschlossen haben und einer anerkannten 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 findet sich auf: [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association).

### 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 33½ 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 2017 an allen fünf ordentlichen Sitzungen des Finance & Audit Committee zu einzelnen Traktanden teilgenommen.

An der Generalversammlung 2017 wurde Deloitte AG, Zürich, zur Revisionsstelle der LafargeHolcim Ltd ernannt. David Quinlin ist mit der Leitung des Revisionsmandates betraut und wird dabei von Frédéric Gourd unterstützt. Die Rotation des leitenden Revisors erfolgt gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in Art. 730a OR. Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung jeweils für ein Jahr gewählt.

Die nachstehend aufgeführten Honorare wurden 2017 und 2016 für die Erbringung von Dienstleistungen an den Konzern (ausser JV) durch die Revisionsstelle (bis zur Generalversammlung 2017 Ernst & Young Ltd, nach der Generalversammlung 2017 Deloitte AG) in Rechnung gestellt:

Mio. CHF	2017	2016
Revisionsdienstleistungen <sup>1</sup>	14,5	17,0
Revisionsnahe Aufwendungen <sup>2</sup>	0,2	1,9
Steuerberatung	0,1	2,2
Sonstige Dienstleistungen <sup>3</sup>	0,0	0,8
<b>Total</b>	<b>14,8</b>	<b>21,8</b>

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

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

<sup>3</sup> Sonstige Dienstleistungen beinhalten unter anderem Honorare für Due-Diligence-Prüfungen und Übersetzungsdienstleistungen.

**Informationspolitik**

LafargeHolcim Ltd informiert Aktionäre, den Kapitalmarkt, Mitarbeitende und die weitere Öffentlichkeit transparent und zeitgerecht über die unternehmerischen Leistungen, inklusive Erreichung der 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](http://www.amf-france.org/en_US/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Information-financiere-et-comptable/Obligations-d-information.html?#title_paragraph_1)

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

Aktuelle Informationen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sind verfügbar unter:

[www.lafargeholcim.com](http://www.lafargeholcim.com)

Jedes Jahr wird ein vollständiger Nachhaltigkeitsbericht publiziert.

Die Termine für die finanzielle Berichterstattung sind im Geschäftsbericht auf den Seiten 53 und 234 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](mailto:communications@lafargeholcim.com)

**Investor Relations**

Telefon: +41 58 858 87 87,  
Fax: +41 58 858 80 09,  
E-Mail: [investor.relations@lafargeholcim.com](mailto:investor.relations@lafargeholcim.com)





# VERWALTUNGSRAT



**BEAT HESS**

*Präsident*

Ernennung: 2010  
Nationalität: *Schweizerisch*  
Geburtsjahr: 1949

[Biografie](#)  
S. 74



**OSCAR FANJUL**

*Vizepräsident*

Ernennung: 2015  
Nationalität: *Spanisch und chilenisch*  
Geburtsjahr: 1949

[Biografie](#)  
S. 74



**BERTRAND COLLOMB**

*Mitglied*

Ernennung: 2015  
Nationalität: *Französisch*  
Geburtsjahr: 1942

[Biografie](#)  
S. 74



**PAUL DESMARAIS, JR.**

*Mitglied*

Ernennung: 2015  
Nationalität: *Kanadisch*  
Geburtsjahr: 1954

[Biografie](#)  
S. 75



**PATRICK KRON**

*Mitglied*

Ernennung: 2017  
Nationalität: *Französisch*  
Geburtsjahr: 1953

[Biografie](#)  
S. 75



**GÉRARD LAMARCHE**

*Mitglied*

Ernennung: 2015  
Nationalität: *Belgisch*  
Geburtsjahr: 1961

[Biografie](#)  
S. 75



**ADRIAN LOADER**

*Mitglied*

Ernennung: 2006  
Nationalität: *Britisch*  
Geburtsjahr: 1948

Biografie  
S. 76



**JÜRIG OLEAS**

*Mitglied*

Ernennung: 2014/2016  
Nationalität: *Schweizerisch*  
Geburtsjahr: 1957

Biografie  
S. 76



**NASSEF SAWIRIS**

*Mitglied*

Ernennung: 2015  
Nationalität: *Ägyptisch*  
Geburtsjahr: 1961

Biografie  
S. 77



**THOMAS SCHMIDHEINY**

*Mitglied*

Ernennung: 1978  
Nationalität: *Schweizerisch*  
Geburtsjahr: 1945

Biografie  
S. 77



**HANNE BIRGITTE BREINBJERG  
SØRENSEN**

*Mitglied*

Ernennung: 2013  
Nationalität: *Dänisch*  
Geburtsjahr: 1965

Biografie  
S. 77



**DIETER SPÄLTI**

*Mitglied*

Ernennung: 2003  
Nationalität: *Schweizerisch*  
Geburtsjahr: 1961

Biografie  
S. 77

**BEAT HESS***Präsident*

Beat Hess ist Verwaltungsratspräsident 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.

**OSCAR FANJUL***Vizepräsident*

Oscar Fanjul ist Vizepräsident des Verwaltungsrates und Mitglied des Strategy 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 von Lafarge S.A. Seine Laufbahn begann er bei der Industrieholding INI, Madrid, Spanien. Oscar Fanjul war Verwaltungsratspräsident, Gründer und CEO von Repsol. Ausserdem war er Verwaltungsratspräsident der Hidroeléctrica del Cantábrico, 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, sowie von Areva, Frankreich, und BBVA, Spanien.

**BERTRAND COLLOMB***Mitglied*

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“.

**PAUL DESMARAIS, JR.***Mitglied*

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 & 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, und die SGS SA, Genf, Schweiz.

**PATRICK KRON***Mitglied*

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

an, wurde im Januar 2003 zum CEO und im März 2003 zum Chairman und CEO von Alstom ernannt, eine Position, die er bis Januar 2016 bekleidete, als er PKC&I (Patrick Kron – Conseils & Investissements) gründete. Im November 2016 wurde er zum Chairman von Truffle Capital, Paris, Frankreich, ernannt. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates von Sanofi S.A., Paris, Frankreich, von Halcor Metal Works S.A., Athen, Griechenland, und von Bouygues, Paris, Frankreich.

**GÉRARD LAMARCHE***Mitglied*

Gérard Lamarche ist Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Finance & Audit Committee und Mitglied des Strategy 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 bis 1999 am Wharton International Forum teil (Global Leadership Series). Er war von 2012 bis 2016 Mitglied des Verwaltungsrates von Lafarge S.A. sowie auch Mitglied des Audit Committee und des Strategy, Investment 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 Verwaltungsratsmitglied der Total SA, Paris, Frankreich, von SGS, Genf, Schweiz, und von Umicore, Brüssel, Belgien.

#### **ADRIAN LOADER**

*Mitglied*

Adrian Loader ist Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Health, Safety & Sustainability Committee und Mitglied 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 bis Juni 2010 Vorsitzender. Anschliessend war er bis August 2012 als

Vorsitzender von Compton Petroleum, Calgary, Kanada, und bis April 2016 als Präsident des Verwaltungsrates von Oracle Coalfields PLC, London, Grossbritannien, tätig. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates der Sherritt International Corporation, Toronto, Kanada und Mitglied des Aufsichtsrates von Alderon Iron Ore, Montréal, Kanada.

#### **JÜRIG OLEAS**

*Mitglied*

Jürg Oleas ist Mitglied des Verwaltungsrates und des Finance & Audit Committee 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 aber mit Wirkung ab 1. November 2004 zum Vorstandsvorsitzenden der GEA Group berufen. Vor seinem Eintritt in die GEA Group war er fast 20 Jahre für ABB und die Alstom Gruppe tätig und bekleidete dort mehrere Führungspositionen. Er ist Präsident des Verwaltungsrates der LL Plant Engineering AG, Ratingen, Deutschland, und Mitglied des Verwaltungsrates sowie Vorsitzender des Strategy Committee der RUAG Holding AG, Bern, Schweiz.

**NASSEF SAWIRIS***Mitglied*

Nassef Sawiris ist Mitglied des Verwaltungsrates und Vorsitzender des Nomination, Compensation & Governance 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 Mitglied äquivalenter Ausschüsse. Nassef Sawiris ist Chief Executive Officer von OCI N.V. Diese Rolle bekleidete er zuvor bei Orascom Construction Industries (OCI S.A.E.), wo er 2009 zusätzlich zum Präsidenten ernannt wurde. Das Unternehmen Orascom Construction Industries SA, in das er 1982 eintrat, war die Vorgängergesellschaft von OCI N.V. Er gehört ausserdem dem Verwaltungsrat von OCI Partners LP an. Zudem ist er seit 2011 Mitglied im International Leadership Board Executive Committee der Cleveland Clinic, seit 2013 Mitglied im Board of Trustees der University of Chicago, seit 2017 Mitglied des International Advisory Board von JP Morgan und seit 2016 Mitglied des Aufsichtsrates der Adidas AG.

**THOMAS SCHMIDHEINY***Mitglied*

Thomas Schmidheiny ist Mitglied des Verwaltungsrates und des Health, Safety & Sustainability Committee 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.

**HANNE BIRGITTE BREINBJERG SØRENSEN***Mitglied*

Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen ist Mitglied des Verwaltungsrates sowie des Health, Safety & Sustainability Committee und des Nomination, Compensation & Governance Committee der LafargeHolcim Ltd. Sie wurde 2013 in den Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) berufen. Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen hat einen Abschluss als Master of Science in Volkswirtschaft 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. Sie ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrates der Ferrovial S.A., Madrid, Spanien, der Delhivery Pvt. Ltd., Gurgaon, Indien und der

Tata Motors Ltd, Mumbai, Indien. Sie war bis 16. Februar 2018 Mitglied des Verwaltungsrates der Koninklijke Vopak N.V., Rotterdam, Niederlande.

**DIETER SPÄLTI***Mitglied*

Dieter Spälti ist Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender des Strategy 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 Technologieunternehmungen 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<sup>1</sup>



**JAN JENISCH**

CEO

Ernennung: 2017  
Nationalität: *Deutsch*  
Geburtsjahr: 1966

Biografie  
S. 80



**URS BLEISCH**

*Mitglied*

Ernennung: 2014  
Nationalität: *Schweizerisch*  
Geburtsjahr: 1960

Biografie  
S. 81



**MARCEL COBUZ**

*Mitglied*

Ernennung: 2018  
Nationalität: *Rumänisch*  
Geburtsjahr: 1971

Biografie  
S. 83



**MARTIN KRIEGNER**

*Mitglied*

Ernennung: 2016  
Nationalität: *Österreichisch*  
Geburtsjahr: 1961

Biografie  
S. 80

<sup>1</sup> Stand: 2. März 2018





**CAROLINE LUSCOMBE**

*Mitglied*

Ernennung: 2016  
Nationalität: *Britisch*  
Geburtsjahr: 1960

[Biografie](#)  
**S. 81**



**OLIVER OSSWALD**

*Mitglied*

Ernennung: 2016  
Nationalität: *Schweizerisch*  
Geburtsjahr: 1971

[Biografie](#)  
**S. 82**



**GÉRALDINE PICAUD**

*Mitglied*

Ernennung: 2018  
Nationalität: *Französisch*  
Geburtsjahr: 1970

[Biografie](#)  
**S. 83**



**SAÂD SEBBAR**

*Mitglied*

Ernennung: 2015  
Nationalität: *Marokkanisch und  
französisch*  
Geburtsjahr: 1965

[Biografie](#)  
**S. 82**



**RENÉ THIBAUT**

*Mitglied*

Ernennung: 2018  
Nationalität: *Kanadisch*  
Geburtsjahr: 1966

[Biografie](#)  
**S. 83**

**JAN JENISCH***CEO*

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

**RON WIRAHADIRAKSA***CFO*

Ron Wirahadiraksa war 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.

**MARTIN KRIEGNER***Mitglied*

Martin Kriegner ist seit August 2016 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für die Region Asien verantwortlich. Er schloss ein Jurastudium an der Universität Wien mit Doktorat ab und erwarb einen MBA an der Wirtschaftsuniversität Wien. Martin Kriegner kam 1990 zum Konzern und wurde 1998 CEO der Lafarge Perlmooser AG, Österreich. Er ging 2002 nach Indien, um dort die Geschäfte von Lafarge 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 von LafargeHolcim und wurde 2016 zum Leiter für Indien ernannt. Mit Wirkung ab Januar 2018 ist Martin Kriegner für Asien einschliesslich Australien und Neuseeland verantwortlich.

**GÉRARD KUPERFARB***Mitglied*

Gérard Kuperfarb war seit dem 10. Juli 2015 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für Wachstum und 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 de Paris sowie einen MBA der École des Hautes Etudes 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 die Betonstrategie 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 war seit dem 1. Januar 2012 Executive Vice-President für Innovationen bei Lafarge.

#### **URS BLEISCH**

*Mitglied*

Urs Bleisch ist seit dem 30. September 2014 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd (damals „Holcim Ltd“) und für den Bereich Wachstum und Performance 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 der Holcim Group Support Ltd. 2012 wurde Urs Bleisch zum CEO von Holcim Group Services Ltd und von Holcim Technology Ltd. ernannt. Seit Juli 2015 leitet er die globalen Funktionen Cement Industrial Performance, Project Management & Engineering, Logistics, Procurement, Waste Management/Geocycle, Aggregates und Performance Navigation. Im Januar 2018 übernahm er zusätzlich die Verantwortung für den kommerziellen Bereich, die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie die Kapazitäten, um diese Lösungen an Kunden auf der ganzen Welt zu liefern.

#### **PASCAL CASANOVA**

*Mitglied*

Pascal Casanova war 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 war er CEO von Lafarge Frankreich.

#### **ROLAND KÖHLER**

*Mitglied*

Roland Köhler war 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 leitete er das Corporate Strategy & Risk Management. Am 1. Januar 2005 rückte Roland Köhler zum Corporate Functional Manager auf und war damit 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.

#### **CAROLINE LUSCOMBE**

*Mitglied*

Caroline Luscombe ist seit Juli 2016 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für 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.

#### **OLIVER OSSWALD**

*Mitglied*

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 Executive-Education-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**

*Mitglied*

Saâd Sebbar ist seit dem 10. Juli 2015 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für die Region Naher Osten, Afrika verantwortlich. Er ist Luftfahrtingenieur 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.

---

## DIE NACHSTEHENDEN MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG KAMEN NACH ENDE 2017 ZU LAFARGEHOLCIM LTD

### MARCEL COBUZ

*Region Europa*

Der 1971 geborene Marcel Cobuz besitzt die rumänische und französische Staatsbürgerschaft und ist seit Januar 2018 Mitglied der Konzernleitung der LafargeHolcim Ltd und für die Region Europa zuständig. Er besitzt einen Abschluss im Studiengang „Law and Global Economics“ an der Universität Bukarest und absolvierte Fortbildungsprogramme für Führungskräfte.

Marcel Cobuz kam im Jahr 2000 zum Unternehmen. Er war bei LafargeHolcim in mehreren operativen Funktionen in sechs verschiedenen Ländern tätig und hat sich in dieser Zeit einen starken Leistungsausweis im Bereich GuV aufgebaut. Er war bisher für die Geschäftsleitung Indonesien, Irak und Marokko zuständig.

Im Rahmen seiner Aufgaben in verschiedenen Ländern zeichnete sich Marcel Cobuz insbesondere durch Investition in neue Angebote im Bereich Gebäude- und Infrastruktur, Konstruktion und Betrieb neuer Anlagen und Management von Joint Ventures und Partnerschaften in börsenkotierten Unternehmen aus. Er war von 2012 bis 2015 in mehreren Konzernpositionen massgeblich an der Leitung des Organisationsumbaus im gesamten Konzernmarketing beteiligt, bevor er die Leitung des Global Pre-Merger Integration Project zwischen Lafarge und Holcim übernahm.

### GÉRALDINE PICAUD

*Chief Financial Officer*

Die 1970 geborene französische Staatsbürgerin wurde im Januar 2018 Chief Financial Officer bei LafargeHolcim. Sie besitzt einen MBA der Reims Business School.

Géraldine Picaud stiess zum Konzern von dem CAC 40-kotierten Augenoptik-Unternehmen Essilor International, wo sie als CFO des Konzerns beschäftigt war. Zuvor war sie CFO bei Volcafe Holdings, dem in der Schweiz ansässigen Kaffeegeschäft von ED&F Man. Géraldine Picaud fing 2007 bei ED&F Man in London zunächst als Head of Corporate Finance mit Zuständigkeit für M&A an. Davor bekleidete sie 13 Jahre lang die Funktion des CFO beim internationalen Spezialchemieunternehmen Safic Alcan, zunächst als Head of Business Analysis, später als CFO.

Géraldine Picauds Karriere begann bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen.

### RENÉ THIBAUT

*Region Nordamerika*

Der 1966 geborene kanadische Staatsbürger René Thibault wurde im Januar 2018 Mitglied der Konzernleitung und ist zuständig für die Region Nordamerika. Er verfügt über einen Abschluss der Queen's University in Bauingenieurwesen und absolvierte das Advanced Management Program der Harvard Business School.

René Thibault kam 1989 zum Unternehmen und hat ausserordentliche Wirtschaftskompetenz mit besonderer Expertise in nachgelagerten Kundenangeboten aufgebaut. Nachdem er Führungsfunktionen in Kanada durchlaufen hatte, bekleidete René Thibault ab 2007 die Aufgabe des Vice President, Strategy for Europe and Africa mit Sitz in Frankreich.

Nach seiner Rückkehr nach Kanada im Jahr 2009 wurde er Leiter der Sparte Aggregates & Concrete in der Region Westkanada. 2012 erfolgte seine Ernennung zum CEO Westkanada, und sein Aufgabenbereich wurde um das Zementgeschäft erweitert.

# ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

**Die Entschädigungspolitik für den Verwaltungsrat und 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.**

## THEMA

Schreiben des  
Vorsitzenden des Compensation  
Committee  
an die Aktionäre

85

Entschädigungssystem  
für den Verwaltungsrat und  
die Konzernleitung

87

Entschädigung 2017  
Verwaltungsrat und  
Konzernleitung

93

Beteiligungen des  
Verwaltungsrates und  
der Konzernleitung

97

Entschädigungsregelung

101

Ausblick 2018

104

Die Entschädigungsstruktur ist ein ausgewogenes System, das kurz- und langfristige Leistungen berücksichtigt, absolute finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen mit der relativen Gesamttrendite für Aktionäre verbindet, den Leistungsausweis misst und die Vergütung in Form eines Mix aus Bar- und Unternehmensanteilen gewährt. 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.

Der Vergütungsbericht vermittelt detaillierte Informationen über die Entschädigungsprogramme bei LafargeHolcim, den Bereich Corporate Governance in Bezug auf Entschädigung und über die den Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung im Jahre 2017 gewährten Vergütung. Der Bericht wurde in Übereinstimmung mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, der Standard-Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange (SIX) und den Grundsätzen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance der Schweizer Wirtschaft verfasst.

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich freue mich, Ihnen den Vergütungsbericht von LafargeHolcim für das Geschäftsjahr 2017 zu präsentieren. Er wurde entsprechend den geltenden Gesetzen, Regeln und Bestimmungen vorbereitet.

Als führender globaler Anbieter von Baustoffen und Lösungen will LafargeHolcim für seine Mitarbeiter ein erstklassiger Arbeitgeber sein. Untermauert wird dies von unseren Vergütungsregelungen, die darauf abzielen, die für unseren weltweiten Erfolg benötigten qualifizierten Talente anzuziehen, zu motivieren und zu behalten – und gleichzeitig unseren Aktionären hervorragende Renditen zu bieten.

2017 war ein Jahr mit soliden Ergebnissen auf vergleichbarer Basis und positiven Beiträgen aus den meisten Regionen. Jan Jenisch wurde am 1. September 2017 zum neuen CEO ernannt. Er trat damit die Nachfolge von Eric Olsen an, der im Juli 2017 das Unternehmen verliess. Beat Hess übernahm während der Übergangszeit die Aufgaben als CEO ad interim und Verwaltungsratspräsident.

2017 nahm das Nomination, Compensation & Governance Committee („NCGC“) eine gründliche Prüfung der Entschädigungsprogramme vor, um ihre Ausrichtung auf die neue Unternehmensstrategie sicherzustellen. Es traf ferner die Entscheidung, folgende Änderungen in den Bonusprogrammen im Jahr 2018 umzusetzen:

– Damit die Mitglieder der Konzernleitung ihren Fokus noch stärker auf das Erreichen finanzieller Leistungsziele richten können, wurde der Anteil des Jahresbonus, der auf finanziellen Leistungszielen basiert, auf 85 Prozent des Gesamtbonusbetrags erhöht.

Es wird eine neue relative Messgrösse des Leistungsausweises eingeführt, bei der die jährliche finanzielle Leistung von LafargeHolcim mit der einer Vergleichsgruppe des Sektors verglichen wird. Die Gewichtung beträgt 30 Prozent des Gesamtbonusbetrags. Die verbleibenden 55 Prozent basieren weiterhin auf rein finanziellen Zielwerten.

- 15 Prozent des jährlichen Gesamtbonus werden an ein Health & Safety-Score gekoppelt. Dieser Score reflektiert Verbesserungen hinsichtlich der Häufigkeitsrate aller unfallbedingter Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen
- Die Zuteilungen unter dem langfristigen Anreizprogramm setzen sich 2018 zusammen aus der Zuteilung von Performance-Aktien auf Grundlage von Gewinn pro Aktie (EPS) vor Wertminderungen und Veräusserungen sowie Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROIC) des Konzerns
- Zusätzlich wird den Mitgliedern der Konzernleitung aufgrund der aussergewöhnlichen Veränderungen im Führungsteam und zur Unterstützung der Einführung einer neuen Wachstumsstrategie 2018 eine Zuteilung von Performance-Aktienoptionen gewährt.

Weitere Einzelheiten über diese Veränderungen sowie Informationen über die Aktivitäten des NCGC und unsere Vergütungssysteme können Sie diesem Entschädigungsbericht entnehmen. Der Bericht wird auf der Generalversammlung 2018 einer konsultativen Abstimmung durch die Aktionäre vorgelegt.



Nassef Sawiris

Für die weitere Zukunft werden wir weiterhin regelmässige Bewertungen unserer Vergütungspläne vornehmen, um sicherzustellen, dass sie ihren Zweck erfüllen. Wir sind davon überzeugt, dass Sie diesen Bericht informativ finden werden.

Mit freundlichen Grüssen



**Nassef Sawiris**

Vorsitzender des Nomination,  
Compensation & Governance Committee

## VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

### ENTSCHÄDIGUNGSÜBERSICHT 2017

#### VERWALTUNGSRAT

ELEMENT	ZWECK	STRUKTUR	FAKTOREN	LEISTUNGS- KENNZAHLEN
<b>Jährliche Festvergütung</b>	Bezahlung für die Funktion des Verwaltungsrates	– Jährliche fixe Vergütung in bar und Aktien mit 5-Jahres-Sperrfrist	– Funktion – Verantwortungsbereiche – Zeitaufwand – Erforderliche Erfahrung	Keine
<b>Vergütung der Committee-Mitglieder</b>	Bezahlung für zusätzliche Beiträge und zusätzlichen Zeitaufwand	– Differenzierung zwischen Mitgliedschaft und Vorsitz – Vergütung in bar	– Funktion – Verantwortungsbereiche – Zeitaufwand – Erforderliche Erfahrung	Keine
<b>Spesen-entschädigung</b>	Abdeckung der den Mitgliedern des Verwaltungsrates entstandenen Kosten	– Vergütung in bar	– angefallene Geschäftsausgaben	Keine

#### KONZERNLEITUNG

ELEMENT	ZWECK	STRUKTUR	FAKTOREN	LEISTUNGS- KENNZAHLEN
<b>Grundgehalt</b>	Anziehen und binden	Monatlich in bar bezahlter Fixbetrag	– Funktion – Verantwortungsbereiche – Erfahrung – Marktwert	
<b>Altersvorsorge</b>	Anziehen und binden	Altersvorsorge und Versicherungen	– Marktpraxis – Funktion	
<b>Nebenleistungen</b>	Anziehen und binden, Risikoabsicherung	– Nebenleistungen – Zulagen für Geschäftswagen – Umzugsbeihilfe	– Marktpraxis – Funktion	
<b>Jährlicher Bonus</b>	Belohnung für kurzfristige Leistung	Variabler Betrag, ausgezahlt zu je 50 Prozent in bar und in Aktien (Sperrfrist drei Jahre)	– Jährliche finanzielle und nichtfinanzielle Leistung	– Wiederkehrender EBITDA – Free Cashflow – Persönliche Zielerreichung
<b>Langfristiger Anreizplan (LTI)</b>	Honorierung langfristiger Leistung Ausrichtung an den Aktionären Binden	Performance-Aktien können am Ende einer Sperrfrist von drei Jahren bezogen werden	– Langfristiges finanzielles Geschäftsergebnis über drei Jahre	– EPS vor Wertminderungen und Veräusserungen – ROIC – Relativer Total Shareholder Return (TSR)



## VERGÜTUNGSSYSTEM

### Verwaltungsrat

Um den Mitgliedern des Verwaltungsrats Unabhängigkeit bei der Wahrnehmung ihrer Aufsichtspflichten zu garantieren, erhalten sie nur eine Festvergütung. Ein Teil der Vergütung wird in Aktien gezahlt, um die Ausrichtung mit den Interessen der Aktionäre zu stärken.

Die Vergütung des Verwaltungsrates besteht aus einer festen jährlichen Vergütung als Präsident, Vizepräsident oder Mitglied des Verwaltungsrats und Zusatzhonoraren für Mitgliedschaften in Committees, entweder als Vorsitzender oder als Mitglied. Die jährliche Festvergütung wird teilweise in bar ausgezahlt und teilweise in Aktien, die vom Verkauf für einen Zeitraum von fünf Jahren blockiert werden und während dieser Periode auch nicht belehnt werden dürfen. Die Honorare für die Committee-Mitglieder erfolgen in bar. Zusätzlich wird eine pauschale Aufwandsentschädigung in bar ausgezahlt. Der Präsident des Verwaltungsrates ist auch zum Bezug einer Sekretariatszulage berechtigt. Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten abgesehen von Reisekosten ins Ausland keine zusätzlichen Erstattungen von Geschäftsauslagen. Die Mitglieder des Verwaltungsrates nehmen nicht an LafargeHolcims Vorsorgeplänen für Arbeitnehmer teil.

Liegen aussergewöhnliche Umstände vor, können an ein Mitglied oder den Präsidenten des Verwaltungsrates Zusatzhonorare ausgezahlt werden, wenn über den normalen Arbeitsumfang hinausgehende Aufgaben im Rat anfielen.

Eine Barvergütung wird vierteljährlich an die Mitglieder des Verwaltungsrates und monatlich an den Präsidenten ausgezahlt. Die Aktien werden im März der Amtszeit (des Amtsjahres) übertragen.

## VERGÜTUNGSMODELL VERWALTUNGSRAT

JÄHRLICHE FESTVERGÜTUNG (BRUTTO JÄHRLICH)	VERGÜTUNG IN BAR IN CHF	AKTIENBEZOGENE VERGÜTUNG <sup>2</sup> IN CHF	AUFWANDSENT- SCHÄDIGUNG IN CHF	SEKRETARIATS- ZULAGE IN CHF
Präsident des Verwaltungsrates <sup>1</sup>	725 000	725 000	10 000	60 000
Vizepräsident des Verwaltungsrates	200 000	200 000	10 000	
Mitglieder des Verwaltungsrates	100 000	100 000	10 000	

VERGÜTUNGEN DES COMMITTEE (BRUTTO JÄHRLICH)	VERGÜTUNG IN BAR IN CHF
Committee Vorsitzender	125 000
Committee Mitglied	40 000

<sup>1</sup> Der Präsident des Verwaltungsrates ist nicht zum Bezug von Vergütungen des Committee berechtigt.

<sup>2</sup> Umgerechnet in Aktien auf Basis des durchschnittlichen Aktienkurses zwischen 1. Januar 2018 und 15. Februar 2018.

**Konzernleitung**

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

Die Entschädigungsstruktur für die Geschäftsführung ist ein ausgewogenes System, das kurz- und langfristige Leistungen berücksichtigt, absolute finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen mit der relativen Gesamtrendite für Aktionäre verbindet, die Leistung misst und die Entschädigung in Form eines Mix aus Bar- und Unternehmensanteilen vergütet. Um die Interessen der Geschäftsleitung noch stärker auf jene der Aktionäre auszurichten, wird von ihr erwartet, dass sie ihre Anzahl Aktien von LafargeHolcim im Laufe der Zeit erhöht.

Die Vergütung von Mitgliedern der Konzernleitung umfasst folgende Elemente:

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

**Grundgehälter**

Mit dem Ziel, die Gesamtvergütungspakete weitgehend dem Swiss Market Index (SMI) anzupassen, prüft das Committee die Grundgehälter der Konzernleitungsmitglieder auf jährlicher Basis.

Die Bezüge der Mitglieder der Konzernleitung wurden unter Berücksichtigung der für die relevante Funktion geltenden Marktpraxis und internen Kohärenz festgelegt. 2017 sind mehrere neue Führungskräfte Mitglieder der Konzernleitung geworden; zur Festlegung ihrer Gehälter wurden dieselben Prinzipien angewandt.

### Altersvorsorgeleistungen

Mitglieder der Konzernleitung nehmen an den Vorsorgeplänen des Landes teil, in dem ihr Arbeitsvertrag ausgestellt wurde. Die Vorsorgeleistungen beinhalten im Wesentlichen Pläne hinsichtlich Pensionierung, Versicherung und Gesundheit, die darauf ausgerichtet sind, einen angemessenen Schutzgrad für die Mitarbeiter und ihre Angehörigen in Bezug auf Risiken hinsichtlich Pensionierung, Invalidität, Tod und Krankenversicherung zu bieten. Die Mitglieder der Konzernleitung, die einen Schweizer Anstellungsvertrag besitzen, nehmen am definierten Altersvorsorgeplan von LafargeHolcim für in der Schweiz ansässige leitende Führungskräfte teil, der im Alter von 62 Jahren bei einer Dienstzeit von 10 Jahren in der Führungsebene und 20 Jahren innerhalb des Konzerns einen Betrag von 40 Prozent des durchschnittlichen Grundsalaris der vergangenen drei Jahre vorsieht, einschliesslich aller sonstigen Pensionsbezüge, welche die Teilnehmer erhalten können. Eine vorzeitige oder aufgeschobene Pensionierung führt zu Leistungsanpassungen auf der Basis versicherungsmathematischer Berechnungen. Die Altersvorsorgeleistungen überschreiten die obligatorischen Anforderungen des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) Mitglieder der Konzernleitung mit ausländischen Mitarbeiterverträgen sind entsprechend den Marktbedingungen und ihrer Position versichert. Jeder Plan unterscheidet sich abhängig vom lokalen Wettbewerbsumfeld und den rechtlichen Vorgaben und entspricht als Mindestvorgabe den gesetzlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes.

### Leistungen und Nebenleistungen

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

### Jährliche Anreize

Die jährlichen Anreize, die zur 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 über einen Zeithorizont von einem Jahr.

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

ROLLE	CEO	ANDERE MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG	
<b>Höchster zu erreichender Anreizbetrag</b>	250 Prozent des Salärs	125 Prozent des Salärs	
<b>LEISTUNGS-KENNZAHLEN</b>	<b>WIEDERKEHRENDER EBITDA</b>	<b>FREE CASHFLOW</b>	<b>PERSÖNLICHE ZIELERREICHUNG</b>
<b>Zweck</b>	Misst die betriebliche Rentabilität des Konzerns oder der Regionen	Misst die Fähigkeit des Unternehmens, flüssige Mittel zu erwirtschaften	Berücksichtigt die individuelle Zielerreichung jedes Konzernleitungsmitglieds
<b>Definition</b>	Betriebsgewinn vor betrieblichen Abschreibungen und Wertminderungen sowie vor Restrukturierungs-, Implementierungs- und sonstige nicht wiederkehrende Kosten sowie Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten, zu budgetierten Umrechnungskursen, bereinigt um Veränderungen des Konsolidierungskreises	Geldfluss aus Geschäftstätigkeit, bereinigt um Nettoerhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen	Beurteilung jedes Geschäftsleitungsmitglieds in Bezug auf die Erreichung von strategischen, betrieblichen oder projektbasierten Zielen (inklusive Gesundheit und Sicherheit) und Demonstration von Verhaltensweisen, die mit den Unternehmenswerten übereinstimmen
<b>Gewichtung</b>	30 Prozent	40 Prozent	30 Prozent
<b>Auszahlungsmatrix</b>			Beurteilung durch NCGC und Präsident des Verwaltungsrates

### Langfristige Anreize

Der Performance-Aktienplan dient der Bindung fähiger Mitarbeitender und soll langfristige Anreize für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung schaffen. Gemäss den aktuellen Regeln des Plans können entweder bedingte Aktienzuteilungen oder Aktienoptionen gewährt werden, die nach einer dreijährigen Periode fällig werden.

Das NCGC ist bestrebt, bedingte Aktienzuteilungen in der Regel jährlich durchzuführen, während die Zuteilung von Aktienoptionen nur unter aussergewöhnlichen Umständen erfolgt. 2017 erfolgte keine Aktienzuteilung.

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

## ZUTEILUNG VON PERFORMANCE-AKTIEN 2017

ROLLE	CEO	ANDERE MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG	
<b>Höchster zu erreichender Anreizbetrag</b>	250 Prozent des Salärs	140 Prozent des Salärs	
LEISTUNGS-KENNZAHLEN	GEWINN PRO AKTIE VOR WERTMINDERUNGEN UND VERÄUSSERUNGEN	ROIC	RELATIVER TSR
<b>Zweck</b>	Misst die Rentabilität von LafargeHolcim für Anleger	Misst die Fähigkeit des Unternehmens, das eingesetzte Kapital effizient zu nutzen	Misst die Fähigkeit von LafargeHolcim, Anlegern höhere Renditen als alternative Anlagen zu bieten
<b>Gewichtung</b>	30 Prozent	40 Prozent	30 Prozent
<b>Leistungszeitraum</b>	2019	2019	25. Juli 2017 bis 24. Juli 2020
<b>Definition</b>	Zugrunde liegende verwässerte Gewinne je Aktie, bereinigt um Gewinne- und Verluste nach Steuern aus Veräusserungen von Konzerngesellschaften und Wertverminderungen auf Goodwill und von Vermögenswerten	Rentabilität des eingesetzten Kapitals zum Jahresende 2019, bereinigt um Veränderungen des Konsolidierungskreises zwischen 2017 und 2019	Prozentuales Ranking des mittleren 3-Monats-TSR von LafargeHolcim gegenüber dem TSR einer Vergleichsgruppe aus 17 ähnlichen Sektorunternehmen aus der ganzen Welt. ACS, Bouygues, Buzzi Unicem, Cemex, CRH, HeidelbergCement, James Hardie Industries, Kingspan, Martin Marietta Materials, Mitsubishi Materials, NCC, Saint-Gobain, Sika, Skanska, Vicat, Vinci und Vulcan Materials
<b>Leistungsbezogenes Vesting</b>			

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

Die Zuteilungen von gesperrten Performance-Aktien verfallen bei Beendigung des Arbeitsvertrags, ausser bei Pensionierung, Erkrankung, Invalidität, Beendigung aufgrund von Kontrollwechsel oder nach Ermessen des Nomination, Compensation & Governance Committee. Unter derartigen Umständen unterliegen Zuteilungen gesperrter Performance-Aktien zum regulären Vesting-Datum einem zeitanteiligen Vesting (für die Anzahl der vollen Monate zwischen Zuteilungs- und Aufhebungsdatum).

Im Todesfall erfolgt das Vesting unverzüglich, und die Leistungskriterien gelten als erfüllt. Um Missverständnisse auszuschliessen, verfallen Performance-Aktien immer, wenn der Austritt aufgrund Kündigung oder groben Fehlverhaltens erfolgt.

#### **Richtlinien zum Aktienbesitz der Geschäftsleitung**

Um die Wichtigkeit zu verdeutlichen, die das NCGC der Verbindung ihrer Interessen mit denen der Aktionäre beimisst, sind die Geschäftsleitungsmitglieder 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 abgesehen von den oben angeführten Vesting-Bestimmungen im Rahmen der Zuteilung langfristiger Anreize (LTI) keine Abgangvergütungen oder Kontrollwechselklauseln.

Im Fall eines ehemaligen Mitglieds der Konzernleitung von LafargeHolcim ist bei einer Beendigung durch das Unternehmen vor 31. Dezember 2017 eine vertragliche Verpflichtung zu bezahlen.

#### **Halteprämien**

2017 erfolgten keine Zahlungen im Rahmen eines Mitarbeiterbindungsplans (2016: CHF 2,0 Millionen, fusionsbezogen). Es sind keine weiteren Bindungszahlungen an Mitglieder der Konzernleitung mehr offen.

## VERGÜTUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2017

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

## VERWALTUNGSRAT

NAME	FUNKTIONEN PER 31. DEZEMBER	BARVERGÜTUNG CHF	AKTIENBEZOGENE ENTSCHÄDIGUNG		ANDERE CHF	ZWISCHENTOTAL CHF	SOZIALVERSICHERUNG CHF	2017 TOTAL CHF	2016 TOTAL CHF
			ANZAHL	WERT CHF					
<b>Beat Hess, Präsident</b>		1 075 000 <sup>1</sup>	12 690	725 000	70 000	1 870 000	82 275	1 952 275	1 145 492
<b>Oscar Fanjul<sup>2</sup></b>	2 3	238 334	2 917	166 667	10 000	415 001	0	415 001	290 000
<b>Bertrand Collomb</b>	1	140 000	1 750	100 000	10 000	250 000	10 144	260 144	258 122
<b>Philippe Dauman<sup>3</sup></b>		41 667	729	41 667	4 167	87 501	5 835	93 336	216 933
<b>Paul Desmarais, Jr.</b>	2	140 000	1 750	100 000	10 000	250 000	0	250 000	285 417
<b>Alexander Gut<sup>3</sup></b>	1	58 334	729	41 667	4 167	104 168	7 929	112 097	300 377
<b>Patrick Kron<sup>4</sup></b>	3 4	105 000	1 021	58 333	5 833	169 166	6 425	175 591	0
<b>Bruno Lafont<sup>3</sup></b>		41 667	729	41 667	4 167	87 501	0	87 501	216 540
<b>Gérard Lamarche</b>	1 3	265 000	1 750	100 000	10 000	375 000	0	375 000	339 583
<b>Adrian Loader</b>	2 4	212 917	1 750	100 000	10 000	322 917	0	322 917	250 000
<b>Jürg Oleas</b>	1	123 333	1 750	100 000	10 000	233 333	0	233 333	124 166
<b>Nassef Sawiris</b>	2	241 667	1 750	100 000	10 000	351 667	0	351 667	322 917
<b>Thomas Schmidheiny</b>	4	123 333	1 750	100 000	10 000	233 333	9 290	242 623	218 094
<b>Hanne B. Sørensen</b>	2 4	163 333	1 750	100 000	10 000	273 333	0	273 333	250 000
<b>Dieter Spälti</b>	1 3	265 000	1 750	100 000	10 000	375 000	19 999	394 999	394 999
<b>Gesamt</b>		3 234 585	34 565	1 975 001	188 334	5 397 920	141 897	5 539 817	4 612 640

■ Vorsitzender des Committee 1 FAC: Finance & Audit Committee 2 NCGC: Nomination, Compensation & Governance Committee 3 SC: Strategy Committee  
4 HSSC: Health, Safety & Sustainability Committee seit 3. Mai 2017

<sup>1</sup> Enthält zusätzliches Honorar von CHF 350 000 für erhöhten Zeitaufwand in Zusammenhang mit der Regelung der CEO-Nachfolge.

<sup>2</sup> Vizepräsident seit 3. Mai 2017

<sup>3</sup> VR-Mitglied bis 3. Mai 2017

<sup>4</sup> VR-Mitglied seit 3. Mai 2017

**Vergütung für das Geschäftsjahr 2017**

2017 erhielten die 15 nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 5,5 Millionen inklusive obligatorische Sozialversicherungsbeiträge (2016: CHF 5,4 Millionen inklusive des Betrags von CHF 0,8 Millionen, der einem ehemaligen Verwaltungsratsmitglied ausgezahlt wurde, der das Unternehmen im Jahr 2016 verlassen hat), davon wurden CHF 3,2 Millionen (2016: CHF 3,1 Millionen) in bar, CHF 0,1 Millionen (2016: CHF 0,1 Millionen) in Form von Sozialversicherungsbeiträgen und CHF 2.0 Millionen (2016: CHF 1,9 Millionen) in Aktien entrichtet. Als andere Entschädigungen wurden CHF 0,2 Millionen ausgezahlt (2016: CHF 0,2 Millionen). In diesen Beträgen enthalten ist ein zusätzliches Honorar von CHF 350 000 an den Verwaltungsratspräsidenten für den zusätzlichen Zeitaufwand im Zusammenhang mit der Regelung der Nachfolge auf CEO-Ebene.

Auf der Generalversammlung 2016 genehmigten die Aktionäre für den Zeitraum bis zur Generalversammlung 2017 einen maximalen Gesamtbetrag für die Vergütung des Verwaltungsrates in Höhe von CHF 5 400 000. Die an den Verwaltungsrat ausgerichtete Vergütung betrug CHF 4 868 336 (ohne obligatorische Sozialversicherungsbeiträge) und liegt daher in der genehmigten Bandbreite.

Auf der Generalversammlung 2017 genehmigten die Aktionäre für den Zeitraum bis zur Generalversammlung 2018 einen unveränderten maximalen Gesamtbetrag für die Vergütung des Verwaltungsrates in Höhe von CHF 5 400 000. Die in diesem Zeitraum an den Verwaltungsrat ausgerichtete Vergütung beträgt voraussichtlich CHF 5,4 Millionen. Der endgültige Betrag wird im Entschädigungsbericht 2018 offengelegt.



## KONZERNLEITUNG

NAME	GRUND- GEHALT CHF	ANDERE FESTE VERGÜTUNG CHF <sup>1</sup>	JÄHR- LICHER BONUS CHF	PERFORMANCE-AKTIEN <sup>4</sup>		ZUTEILUNG VON ANDEREN AKTIEN <sup>5</sup>		BEITRÄGE AN VORSORGE- EINRICH- TUN- GEN CHF	TOTAL 2017 CHF	TOTAL 2016 <sup>6</sup> CHF
				ANZAHL AKTIEN	FAIR VALUE BEI ZUTEILUNG CHF	ANZAHL AKTIEN	FAIR VALUE BEI ZUTEILUNG CHF			
<b>Eric Olsen</b> 01.01.2017 bis 15.07.2017	1 500 000	323 871	1 800 000 <sup>2</sup>	0	0	0	0	501 692	4 125 563	7 207 062
<b>Jan Jenisch</b> 01.09.2017 bis 31.12.2017	533 332	8 667	1 120 000 <sup>3</sup>	70 422	1 971 112	89 784	4 861 804	278 062	8 772 977	0
<b>Konzernleitung andere</b> 01.01.2017 bis 31.12.2017	7 312 047	1 590 048	1 646 258	173 171	4 847 056	0	0	3 971 649	19 367 058	29 732 002
<b>Gesamt</b>	9 345 379	1 922 586	4 566 258	243 593	6 818 168	89 784	4 861 804	4 751 403	32 265 598	36 939 064

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

<sup>2</sup> Ausgezahlter Betrag bei Erreichung des Ziels gemäss Richtlinie und vertraglicher Vereinbarung entsprechend den Schweizer Regelungen

<sup>3</sup> Bei Anstellung vereinbarter Bonus, ausgezahlt bei Erreichung des Ziels für den Zeitraum September bis Dezember 2017 für den Finanzteil (70 Prozent des Bonusbetrages) und auf Basis der tatsächlichen Leistung für den individuellen Teil (30 Prozent des Bonusbetrages). Umfasst auch den Betrag in Zusammenhang mit einem verwirkten Bonus für 2017 vom ehemaligen Arbeitgeber.

<sup>4</sup> Performance-Aktien, die im Rahmen des langfristigen Anreizprogramms zugeteilt wurden, unterliegen einer dreijährigen leistungsabhängigen Sperrfrist

<sup>5</sup> Die Zuteilung von anderen Aktien entspricht den Aktien mit einer Sperrfrist, die Jan Jenisch bei Einstellung auf strikt vergleichbarer Basis zugeteilt wurden. Sie dienen als Ausgleich für die Zuteilung von verfallenen Aktien seines ehemaligen Arbeitgebers. Das Vesting dieser Aktien mit einer Sperrfrist ist Dezember 2017, Dezember 2018 sowie Dezember 2019 und widerspiegelt somit die Vesting-Daten verwirkter Aktienzuteilungen

<sup>6</sup> Die Zahlen für 2016 widerspiegeln ebenfalls den Fair Value bei Zuteilung der Performance-Aktien gemäss LTI. (Performance-Aktien wurden zuvor zum Nennwert mitgeteilt, was dem maximal ausgezahlten Betrag entspricht. Aktienoptionen wurden zum Fair Value mitgeteilt.)

### Vergütung für das Geschäftsjahr 2017

Gesamtvergütung für Mitglieder der Konzernleitung im Jahre 2017: Die jährliche Gesamtvergütung für die Mitglieder der Konzernleitung belief sich auf CHF 32,3 Millionen (2016: CHF 36,9 Millionen). Darin enthalten sind Grundgehälter und variable Entschädigungen von CHF 15,8 Millionen (2016: CHF 21,3 Millionen), aktienbezogene Entschädigungen von CHF 11,7 Millionen (2016: CHF 10,3 Millionen), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 4,8 Millionen (2016: CHF 5,3 Millionen)

### Erläuterungen zur Vergütungstabelle:

Die Änderungen bei den Vergütungen 2017 im Vergleich zu 2016 wurden im Wesentlichen durch folgende Faktoren ausgelöst:

- Der vorherige CEO (Eric Olsen) verliess das Unternehmen am 15. Juli 2017. Vertragsgemäss 2017 anfallende Zahlungen sind in nachstehender Tabelle der Gesamtvergütung der Konzernleitung enthalten. Die Vertragsbedingungen lauten wie folgt: 12-monatige Kündigungsfrist, 12-monatige Wettbewerbsverbotsfrist und teilweiser Verfall der LTI-Zuteilungen gemäss den Richtlinien des LTI-Plans.
- Der neue CEO (Jan Jenisch) begann am 1. September 2017 und bezog ein kombiniertes Grundgehalt zuzüglich einer variablen Vergütung von CHF 1,7 Millionen, eine aktienbasierte Vergütung von CHF 6,8 Millionen und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 0,3 Millionen. Demzufolge ergab sich für den CEO eine Gesamtvergütung von CHF 8,8 Millionen. Er bezog eine Ersatzprämie von 89 784 Aktien für langfristige Anreize, die er bei seinem bisherigen Arbeitgeber aufgrund seines Wechsels zu LafargeHolcim verwirkt hatte. Diese Ersatzprämie wird in drei Tranchen jeweils im Dezember 2017, Dezember 2018 und Dezember 2019 definitiv zugeteilt und ist Bestandteil der oben aufgeführten Vergütungstabelle (Wert bei Zuteilung). Es wurde ausserdem vereinbart, dass er in Bezug auf 2017 als Ausgleich für seinen verwirkten Bonus von seinem ehemaligen Arbeitgeber CHF 240 000 sowie eine jährliche Bonuszahlung von LafargeHolcim für 2017 je nach Zielerreichung für den Finanzteil (70 Prozent des Bonusbetrages) und auf Basis der tatsächlichen Leistung für den individuellen Teil (30 Prozent des Bonusbetrages) erhält.
- Die notwendig gewordene Wahrnehmung der kommissarischen Tätigkeit als CEO des Konzerns durch den Präsidenten Beat Hess wurde mit einer festen Vergütung von CHF 0,2 Millionen honoriert (siehe Abschnitt „Konzernleitung andere“). Für die Übergangszeit wurden keine Anreizzahlungen geleistet.
- Die Leistungserreichung war unter dem jährlichen Bonus 2017 geringer als 2016. Weitere Einzelheiten dazu sind nachfolgend aufgeführt.
- Als Resultat der Prüfung des Entschädigungsberichts 2017 wurde entschieden, die Grundgehälter der Konzernleitung und des CEO nicht zu erhöhen, aber ihre langfristigen Bonusanreize zu erhöhen. Die normale Prämie für den CEO wurde von 225 Prozent auf 250 Prozent des Gehalts erhöht, und die Prämie für die Konzernleitung stieg von 125 Prozent auf 140 Prozent.

Die 2017 den Mitgliedern der Konzernleitung gewährte Vergütung (einschliesslich Vergütung für den ad interim CEO und die Zusatzbeiträge für den ad interim COO) liegt innerhalb des auf der Generalversammlung 2016 genehmigten maximalen Gesamtbetrags von CHF 40 500 000 für die Vergütung der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2017.

#### **Jährlicher Anreiz**

Jährliche Anreize für Mitglieder der Konzernleitung (ohne Jan Jenisch und Eric Olsen) wurden im Mittel in Höhe von 24 Prozent des Maximalbetrags ausgezahlt. Dabei betrug die durchschnittliche Auszahlung auf finanzielle Ziele 4 Prozent des Maximalbetrags und 69 Prozent für das Erreichen persönlicher Ziele.

#### **Vesting langfristiger Anreize 2017**

Das erstmalige Vesting langfristiger Anreize erfolgt bei LafargeHolcim im Dezember 2018 und wird im Vergütungsbericht 2018 offengelegt.

#### **Organdarlehen**

Per 31. Dezember 2017 bestanden keine Darlehen gegenüber Mitgliedern der Konzernleitung. Es bestanden keine Darlehen für Mitglieder des Verwaltungsrates und nahestehende Personen von Organmitgliedern.

#### **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 auf dem freien Markt. In 2016 und 2017 wurden von Mitgliedern der Konzernleitung keine Aktien erworben.

#### **Vergütung von ehemaligen Organmitgliedern**

Im Laufe des Jahres 2017 erfolgten Zahlungen in Gesamthöhe von CHF 7,8 Millionen an vier frühere Mitglieder der Konzernleitung.

## INFORMATIONEN ZUM AKTIENBESITZ

### Aktienbeteiligung: Verwaltungsrat

Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates sind per 31. Dezember 2017 im Besitz von insgesamt 94 528 975 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd. Diese setzen sich aus privat erworbenen und aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen zugeteilten Aktien zusammen. Ein nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrates verfügte per Jahresende 2017 über privat erworbene (Call-) Optionen auf Aktienbeteiligung.

## AKTIEN- UND OPTIONSBSITZ DES VERWALTUNGSRATES

NAME	FUNKTION	AKTIENBESTAND	OPTIONSBESTAND	AKTIENBESTAND	OPTIONSBESTAND
		PER 31. DEZEMBER 2017	PER 31. DEZEMBER 2017	PER 31. DEZEMBER 2016	PER 31. DEZEMBER 2016
Beat Hess	Vorsitzender	17 419		8 792	
Oscar Fanjul	Vizepräsident	7 758		5 901	
Bertrand Collomb	Mitglied	116 065		121 673	
Paul Desmarais, Jr	Mitglied	38 943		37 086	
Patrick Kron	Mitglied (ab 3. Mai 2017)	0		0	
Gérard Lamarche	Mitglied	4 066		2 209	
Adrian Loader	Mitglied	16 739		14 882	
Jürg Oleas	Mitglied	3 397		2 314	
Nassef Sawiris	Mitglied	25 180 203	10 000 000 <sup>1</sup>	28 938 346	
Thomas Schmidheiny	Mitglied	69 072 527		69 070 670	
Hanne B. Sørensen	Mitglied	6 776		4 920	
Dieter Spälti	Mitglied	65 082		62 751	
Philippe Dauman	Mitglied (bis 3. Mai 2017)	Nicht zutreffend		1 129	
Alexander Gut	Mitglied (bis 3. Mai 2017)	Nicht zutreffend		8 161	
Bruno Lafont	Co-Präsident (bis 3. Mai 2017)	Nicht zutreffend		44 939	443 068 <sup>2</sup>
<b>Gesamt</b>		<b>94 528 975</b>	<b>10 000 000</b>	<b>98 323 773</b>	<b>443 068</b>

<sup>1</sup> 5 000 000 Call-Optionen/Ausübungspreis = CHF 59.096/Verfallsdatum 3. Juli 2018 und 5 000 000 Call-Optionen/Ausübungspreis = CHF 59.096/Verfallsdatum 4. Juli 2018, beide: European Style.

<sup>2</sup> Aus früherer aktienbezogener Vergütung (Lafarge S.A.).

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

**Beteiligung an Aktien und Optionen: Konzernleitung**

Per 31. Dezember 2017 hielten die Mitglieder der Konzernleitung insgesamt 209 225 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd. Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Vergütungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien.

**AKTIEN- UND OPTIONENBESTAND VON MITGLIEDERN DER KONZERNLEITUNG PER 31. DEZEMBER 2017**

NAME	FUNKTION	GESAMTZAHL AN AKTIEN	GESAMTZAHL AN KAUFPTIONEN	GESAMTZAHL AN PERFORMANCE-AKTIEN
Jan Jenisch	CEO	120 000	80 000 <sup>1</sup>	126 868
Ron Wirahadiraksa	Mitglied	5 649	113 217	77 655
Urs Bleisch	Mitglied	13 116	122 115	49 416
Pascal Casanova	Mitglied	8 057	86 574	56 351
Roland Köhler	Mitglied	39 288	195 927	67 655
Martin Kriegner	Mitglied	4 094	52 353	38 026
Gérard Kuperfarb	Mitglied	11 240	140 614	76 760
Caroline Luscombe	Mitglied	1 474	36 410	40 009
Oliver Osswald	Mitglied	1 784	27 308	27 231
Saâd Sebbar	Mitglied	4 523	65 316	45 401
<b>Gesamt</b>		<b>209 225</b>	<b>919 834</b>	<b>605 372</b>

<sup>1</sup> 80 000 Call-Optionen (HOLN C56 JUN18), Ausübungspreis: CHF 56, Verfallsdatum 15. Juni 2018, privat erworben

**AKTIEN- UND OPTIONENBESTAND VON MITGLIEDERN DER KONZERNLEITUNG PER 31. DEZEMBER 2016**

NAME	FUNKTION	GESAMTZAHL AN AKTIEN	GESAMTZAHL AN KAUFPTIONEN	GESAMTZAHL AN PERFORMANCE-AKTIEN
Eric Olsen	CEO	23 499	262 054	117 924
Ron Wirahadiraksa	Mitglied	2 101	113 217	50 543
Urs Bleisch	Mitglied	10 399	122 115	32 163
Pascal Casanova	Mitglied	4 857	70 857	31 632
Roland Köhler	Mitglied	34 581	198 208	40 543
Martin Kriegner	Mitglied	3 100	45 410	20 354
Gérard Kuperfarb	Mitglied	8 222	77 193	34 460
Caroline Luscombe	Mitglied	-	36 410	22 756
Oliver Osswald	Mitglied	887	27 308	14 291
Saâd Sebbar	Mitglied	5 072	65 316	29 159
<b>Gesamt</b>		<b>92 718</b>	<b>1 018 088</b>	<b>393 825</b>

Des Weiteren hielt die Konzernleitung per Ende des Geschäftsjahres 2017 insgesamt 919 834 Aktienoptionen und 605 372 Performance-Aktien, die aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen.

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

Im Laufe des Jahres 2017 erwarb Jan Jenisch 77 086 Aktien von LafargeHolcim, die am 31. Dezember einen Wert von insgesamt CHF 4,2 Millionen oder 263 Prozent seines Grundgehalts aufwiesen und somit (zusammen mit den zugeteilten Namenaktien) den Richtlinien zum Aktienbesitz des CEOs von 300 Prozent des Gehalts entsprachen.

#### **Liquiditätsvereinbarung (Liquidity Mechanism) für verbleibende Rechte unter dem langfristigen Anreizplan von Lafarge**

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

Fünf Mitglieder der Konzernleitung von LafargeHolcim, darunter der Chief Executive Officer, haben die Vereinbarung angenommen, die zu einem Tausch oder einem Kauf (je nach ihrem Wohnsitz) ihrer Lafarge-Aktien in LafargeHolcim-Aktien führen wird. Der Tausch oder Kauf erfolgt am Ende der Haltefrist (bis März 2019) für Performance-Aktien oder nach Ausübung der Aktienoptionen (alle nicht ausgeübten Optionen verfallen spätestens Ende 2020). Dabei wird das relevante Tauschverhältnis zum Erhalt der Parität des öffentlichen Tauschangebots zugrunde gelegt (Ende Dezember 2017 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 2017.

Begünstigte	Lafarge (Performance- Aktien)	Lafarge (Aktien- optionen)
Eric Olsen	11 578	63 421
Pascal Casanova	5 617	15 717
Martin Kriegner	4 038	6 943
Gérard Kuperfarb	11 578	63 421
Sa�d Sebbar	3 423	7 569

Alle diese Anrechte wurden vor der Fusion gewährt.

Die ausstehenden Aktienoptionen, die unter anderem von vorherigen Mitgliedern per Jahresende 2017 gehalten werden, verfügen über die folgenden Verfallsdaten und Ausübungspreise:

Datum der Optionszuteilung	Emittent	Verfall	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>	
				2017	2016
2008	Holcim	2020	CHF 62.95	33 550	33 550
2009	Holcim	2017	CHF 35.47	0	38 760
2010	Holcim	2018	CHF 67.66	95 557	95 557
2010	Holcim	2022	CHF 70.30	33 550	33 550
2011	Holcim	2019	CHF 63.40	113 957	113 957
2012	Holcim	2020	CHF 54.85	165 538	165 538
2013	Holcim	2021	CHF 67.40	122 770	122 770
2014	Holcim	2022	CHF 64.40	99 532	99 532
2014	Holcim	2026	CHF 64.40	33 550	33 550
2015 (2007 <sup>2</sup> )	Lafarge	2017	CHF 129.46	0	18 836
2015 (2008 <sup>2</sup> )	Lafarge	2018	CHF 112.41	60 745	60 745
2015 (2009 <sup>2</sup> )	Lafarge	2019	CHF 35.93	25 166	28 106
2015 (2010 <sup>2</sup> )	Lafarge	2020	CHF 59.96	22 125	22 125
2015 (2011 <sup>2</sup> )	Lafarge	2020	CHF 52.01	24 675	24 645
2015 (2012 <sup>2</sup> )	Lafarge	2020	CHF 42.07	24 360	21 420
2015	Holcim	2023	CHF 66.85	144 970	144 970
2015	Holcim	2023	CHF 63.55	47 333	47 333
2015	LafargeHolcim	2025	CHF 50.19	417 360	437 348
2016	LafargeHolcim	2026	CHF 53.83	503 120	503 120
<b>Total</b>				<b>1 967 858</b>	<b>2 045 412</b>

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

<sup>2</sup> Diese Optionen wurden im Rahmen des Lafarge Aktienplans gewährt. Die Zahlen in dieser Tabelle beruhen auf dem tatsächlichen Umtauschverhältnis von 0,945. Das Jahr in Klammern ist das ursprüngliche Datum der Optionszuteilung und der Ausübungspreis wird zu einem Schlusskurs von 1.17 von EUR in CHF umgerechnet.

## VERGÜTUNGSREGELUNG

### Regeln bezüglich der Vergütung gemäss den Statuten von LafargeHolcim

Die Statuten enthalten Bestimmungen zur Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung (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 von den Aktionären genehmigt und unter [www.lafargeholcim.com/articles-association](http://www.lafargeholcim.com/articles-association) erhältlich.

### Verwaltungsrat

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

### Nomination, Compensation & Governance Committee

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

Das NCGC unterbreitet dem Verwaltungsrat die Vergütung für den Verwaltungsrat. Es entscheidet über die anwendbaren Leistungskriterien, Zielvorgaben und die Vergütungsniveaus der Konzernleitung und informiert entsprechend den Verwaltungsrat.

Das NCGC setzt sich aus fünf Verwaltungsratsmitgliedern zusammen, die im Rahmen der Generalversammlung einzeln für einen Zeitraum von einem Jahr gewählt werden. Seit der Generalversammlung 2017 sind Herr Nassef Sawiris (Vorsitz), Frau Hanne Birgitte Breinbjerg Sørensen, Herr Oscar Fanjul, Herr Paul Desmarais, Jr und Herr Adrian Loader wiedergewählte Mitglieder des NCGC.

Das NCGC führt mindestens drei jährliche Sitzungen durch: zu Beginn des Jahres, in der Jahresmitte und im Dezember. Im Jahr 2017 traf das NCGC zu drei Sitzungen bei einer Anwesenheitsrate von 94 Prozent zusammen.

Der Vorsitzende des NCGC kann Konzernleitungsmitglieder, andere leitende Angestellte des Konzerns oder Dritte zu den Sitzungen einladen. Diese werden jedoch nicht anwesend sein, wenn ihre eigene Leistung oder Vergütung besprochen oder bestimmt werden. Nach jeder Sitzung des NCGC wird der Verwaltungsrat über die Traktanden, Entscheidungen und Empfehlungen informiert.

2017 beauftragte das NCGC Mercer Ltd als unabhängige Beratungsgesellschaft für die Vergütung. Das NCGC 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 - Beteiligung der Aktionäre

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 Konzernleitung vor, die innerhalb einer Vergütungsperiode Mitglieder der Konzernleitung oder in die Konzernleitung befördert werden, nachdem die Generalversammlung den Vergütungsbetrag für die massgebliche Periode bereits genehmigt hat, falls die bereits genehmigte Vergütung zur Deckung dieser Vergütung nicht ausreichend ist. Der Zusatzbetrag darf je Vergütungsperiode 40 Prozent des letzten von der Generalversammlung genehmigten Gesamtbetrags der Vergütung nicht übersteigen. Zusätzlich zu diesem prospektiven Genehmigungsverfahren wird der Vergütungsbericht jährlich der Generalversammlung zur Konsultativabstimmung vorgelegt.

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

	NOMINATION, COMPENSATION & GOVERNANCE COMMITTEE	VERWALTUNGSRAT	GENERAL- VERSAMM- LUNG
Entschädigungsbericht	Beantragt	Genehmigt	Konsultativ- abstimmung
Maximale Vergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von GV zu GV	Beantragt	Prüft und schlägt der Generalversammlung vor	Verbindliche Abstimmung
Maximale Vergütung für die Geschäftsleitung für das nächste Geschäftsjahr	Beantragt	Prüft und schlägt der Generalversammlung vor	Verbindliche Abstimmung
Individuelle Vergütung von Mitgliedern des Verwaltungsrates	Beantragt	Genehmigt (innerhalb des bei der GV genehmigten Budgets)	
Individuelle Vergütung von Mitgliedern der Geschäftsleitung	Genehmigt (innerhalb des bei der GV genehmigten Budgets)		



**Methode zur Ermittlung der Vergütung: Periodisches Benchmarking**

Die Vergütung des Verwaltungsrates wird regelmässig anhand der Marktpraxis anderer multinationaler Industrieunternehmen vergleichbarer Grösse überprüft. So entsteht eine im Hinblick auf Börsenkapitalisierung, Umsatz und Mitarbeiteranzahl ausgewogene Vergleichsgruppe. Beim Vergütungsmodell für den Verwaltungsrat sind seit der Gründung von LafargeHolcim 2015 keine wesentlichen Änderungen vorgenommen worden.

Hinsichtlich der Entschädigung der Konzernleitung erfolgt mit Unterstützung unabhängiger Datenquellen (Willis Towers Watson, Aon Hewitt) eine regelmässige Benchmark-Analyse. Für die Analyse wurde dieselbe Vergleichsgruppe von Unternehmen herangezogen wie für die Überprüfung der Entschädigung des Verwaltungsrats. Mercer trägt die relevanten Benchmarking-Daten zusammen und fasst sie in einem Bericht zusammen, der für den NCGS die Grundlage für die Analyse der Vergütung des CEO und der Konzernleitung und die Festsetzung ihrer Vergütungszielwerte bildet. LafargeHolcim verfolgt eine Politik, deren Ziel die marktmediane Vergütung von zielgenauer Leistung mit erheblichem Potenzial für überdurchschnittliche Leistungen ist.

Diese Art Benchmarking-Analyse für die Vergütung erfolgte 2017 und diente dem NCGC als Basis zur Analyse der Vergütung des CEO und der Konzernleitung und zur Bestimmung ihrer Vergütungszielwerte für das Geschäftsjahr 2018.

## AUSBLICK 2018

### Zusammensetzung der Konzernleitung

Gemäss der Ankündigung vom 15. Dezember 2017 hat der Verwaltungsrat von LafargeHolcim beschlossen, eine stärker marktfokussierte und agile Managementorganisation einzuführen. Im Ergebnis wird die Konzernleitung auf neun Mitglieder reduziert. Géraldine Picaud begann am 3. Januar 2018 als neue Finanzchefin (CFO). Sie ersetzte Ron Wirahadiraksa. Ihre jeweiligen Anstellungs- und Ausscheidungsbedingungen stimmen vollständig mit den gesetzlichen Schweizer Regelungen überein und werden im Vergütungsbericht 2018 enthalten sein.

Die Positionen des Head of Performance & Cost and Head of Growth & Innovation wurde in eine Funktion zusammengefasst, die von Urs Bleisch ausgefüllt wird. Marcel Cobuz wurde zum Konzernleitungsmitglied für Europa ernannt und ersetzt Roland Köhler. René Thibault wurde zum Konzernleitungsmitglied für Nordamerika ernannt und ersetzt Pascal Casanova.

### Vergütungssystem 2018

Angesichts der neuen Strategie 2022 hat das NCGC entschieden, 2018 mehrere Änderungen beim Vergütungssystem für die Konzernleitung vorzunehmen. Diese Änderungen werden im Entschädigungsbericht 2018 näher beschrieben und sind nachstehend zusammengefasst:

#### *Jährliches Grundgehalt:*

Abgesehen von Beförderungen – in die Konzernleitung oder innerhalb der Konzernleitung – wird nicht davon ausgegangen, dass es eine bedeutsame Änderung der jährlichen Grundgehälter geben wird.

#### *Jährlicher Anreiz:*

- Damit die Mitglieder der Konzernleitung ihren Fokus noch stärker auf das Erreichen finanzieller Performanceziele richten können, wurde der Anteil des Jahresbonus, der auf finanziellen Performance-Zielen basiert, auf 85 Prozent des Gesamtbonusbetrags erhöht. Es wird eine jährliche relative Performance-Messgrösse eingeführt, bei der die jährliche finanzielle Leistung von LafargeHolcim mit der einer Vergleichsgruppe aus Unternehmen des Sektors verglichen wird (siehe Details auf Seite 91). Die Gewichtung des Gesamtbonusbetrags an der relativen Performance-Messgrösse wird 30 Prozent betragen und ist eine Kombination aus relativem Umsatzwachstum und relativem Wachstum des wiederkehrenden EBITDA des Konzerns. Die relative Performance von LafargeHolcim wird von einem unabhängigen Fachunternehmen für Finanzinformationen kalibriert. Die anderen 55 Prozent bleiben weiterhin rein finanzielle Zielsetzungen, die entweder auf Konzernebene (für Corporate-Funktionen) oder auf Regionalebene (für Regionalfunktionen) festgelegt werden.
- 15 Prozent des jährlichen Gesamtbonus werden an einem Health & Safety-Score gekoppelt, je nach Funktion des Mitglieds der Konzernleitung entweder auf Konzern- oder Regionalebene. Dieser Score reflektiert Verbesserungen hinsichtlich der Häufigkeitsrate aller unfallbedingter Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen (LTIFR). Das Compensation Committee wird bei der Bestimmung der Zielerreichungsniveaus im Bereich Health & Safety ebenfalls die insgesamten Ergebnisse in diesem Bereich berücksichtigen.

Die nachstehende Tabelle stellt die Struktur des Jahresbonus 2018 dar:

		KONZERN- LEITUNGS- FUNKTIONEN	REGIONALE LEITUNGS- FUNKTIONEN
<b>Finanzergebnis (85 %)</b>	Relatives Konzernergebnis	30 %	30 %
	Wiederkehrender EBITDA	30 % (Konzernebene)	30 % (Regionalebene)
	Free Cashflow	25 % (Konzernebene)	25 % (Regionalebene)
<b>Nichtfinanzielle Leistungen (15 %)</b>	Health & Safety Ziele (15 %)	15 % (Konzernebene)	15 % (Regionalebene)

*Langfristiger Anreiz:*

Zur Unterstützung der neuen Unternehmensstrategie, wird die 2018 im Rahmen des langfristigen Anreizes gewährte Zuteilung sowohl Performance-Aktien und Aktienoptionen umfassen.

- **Zuteilungen von Performance-Aktien** unterliegen einer dreijährigen Vesting-Periode basierend auf Gewinn pro Aktie (EPS) vor Wertminderungen und Veräusserungen sowie Rentabilität des eingesetzten Kapitals (ROIC). Diese Leistungskennzahlen wurden gewählt, da diese die strategischen Prioritäten des Konzerns zur Steigerung der Rentabilität mittels starkem operativem Leverage (EPS vor Wertminderungen und Veräusserungen) reflektieren und die Art und Weise verbessern, wie das Unternehmen Cashflows generiert, die im relativen Verhältnis zum in das Unternehmen eingesetzten Kapital stehen (ROIC). Für beide Kennzahlen legt das NCGC einen Schwellenwert für das Performance-Level (unterhalb derer kein Vesting besteht), einen Zielwert (Vesting 50 Prozent) und ein „Stretch“-Performance-Level (vollständiges Vesting) fest. Zwischen diesen Ebenen erfolgt die Berechnung des Vesting auf linearer Basis wie bei vorherigen Zuteilungen von Performance-Aktien.
- **Aktienoptionen** unterliegen einer fünfjährigen Vesting-Periode auf Grundlage des durchschnittlichen Total Shareholder Return (TSR) über drei Monate von LafargeHolcim und besitzen eine Laufzeit von zehn Jahren. Der Vesting-Schwellenwert (25 Prozent des Maximalwerts) wird für einen TSR von 35 Prozent erzielt, Zielvorgaben-Vesting (50 Prozent des Maximalwerts) wird für einen TSR von 40 Prozent, und ein vollständiges Vesting wird für einen Stretch-TSR von (50 Prozent) am Ende des fünfjährigen Zeitraums erreicht. Die Berechnung des Vesting-Niveaus zwischen Threshold, Target und Stretch-TSR erfolgt auf linearer Basis. Wird die 50 Prozent TSR-Zielvorgabe vor Ende des fünfjährigen Zeitraums erreicht, werden die Optionen ab diesem Zeitpunkt gesperrt, jedoch nicht früher als drei Jahre nach Zuteilungsdatum.

Die Entscheidung, die früheren relativen Aktienzuteilungen nach TSR-Performance durch Aktienoptionen zu ersetzen, basiert auf der Intention, die Beziehung zwischen der Vergütung der Konzernleitung und den Interessen der Aktionäre im Zusammenhang mit der neuen, wachstumsorientierten Unternehmensstrategie weiter zu stärken.

Die Änderungen an den Anreizprogrammen für 2018 gewährleisteten eine ausgewogene Leistungsmessung zwischen finanziellen und nichtfinanziellen Ergebnissen, relativen und absoluten Leistungen sowie kurzfristigen und langfristigen Ergebnissen. Die Anreizprogramme honorieren langfristige Leistung und den nachhaltigen Erfolg von LafargeHolcim. Sie orientieren sich konsequent an den Interessen der Aktionäre.

**AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER  
LAFARGEHOLCIM LTD,  
RAPPERSWIL-JONA**

Zürich, 1. März 2018

**BERICHT DER REVISIONSSTELLE ÜBER DIE PRÜFUNG DES  
ENTSCHÄDIGUNGSBERICHTS**

Wir haben den Vergütungsbericht der LafargeHolcim Ltd für das am 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 – 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) auf den Seiten 93 bis 96 des Vergütungsberichts.

**Verantwortung des Verwaltungsrates**

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

**Verantwortung der Revisionsstelle**

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum 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 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

Deloitte AG



**David Quinlin**  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor



**Frédéric Gourd**

# FINANZIELLER LAGEBERICHT 2017

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

## KONZERN

		2017	2016 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Zementabsatz	Mio. t	<b>209,5</b>	233,2	(10,2)	3,3
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>278,7</b>	282,7	(1,4)	0,3
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>50,6</b>	55,0	(7,9)	(2,8)
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>26 129</b>	26 904	(2,9)	4,7
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	Mio. CHF	<b>5 990</b>	5 950	0,7	6,1
Betriebsverlust (-gewinn)	Mio. CHF	<b>(478)</b>	2 963		
Konzernverlust (-gewinn)	Mio. CHF	<b>(1 716)</b>	2 090		
Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen	CHF	<b>2.35</b>	2.10	11,9	
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	<b>3 040</b>	3 295	(7,8)	
Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto	Mio. CHF	<b>(1 355)</b>	(1 635)	17,2	
Free Cashflow	Mio. CHF	<b>1 685</b>	1 660	1,5	
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	<b>14 346</b>	14 724	(2,6)	

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als «betrieblicher EBITDA bereinigt» bezeichnet.

### *Absatz, Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung*

LafargeHolcim hat sich im Jahr 2017 dank Kostendisziplin und Verkaufsiniciativen bei den wichtigsten Kennzahlen betreffend Nettoverkaufsertrag und wiederkehrenden EBITDA weiter gesteigert. Die starke Leistung liess sich am deutlichsten in Nord- und Lateinamerika ablesen, während die meisten übrigen Regionen nach wie vor Wachstum verzeichneten, da die Nettoverkaufserträge und der wiederkehrende EBITDA auf vergleichbarer Basis höher ausfielen als im Vorjahr. Der Trend aus dem Jahr 2016 zog sich weiter fort und die Zuwächse sowohl in etablierten als auch Schwellenmärkten zeigen die Stärke des ausgewogenen Portfolios des Konzerns. Insbesondere Lateinamerika verzeichnete eine positive Entwicklung, die aus Einzelhandels- und Infrastrukturprojekten sowie gutem Kostenmanagement und einer vorteilhaften Preispolitik resultierte. Vor allem Indien, Mexiko, Argentinien und Nigeria verzeichneten ein wesentliches Umsatzwachstum, das auch in einem starken Gewinnwachstum resultierte. Schwierigkeiten in einigen Märkten belasteten 2017 vereinzelt das Wachstum der Regionen. Die Leistung in Malaysia wurde durch eine schwache Marktnachfrage beeinträchtigt, die auf die Preise drückte. Hingegen war der Leistungsrückgang in der Schweiz das Ergebnis von auslaufenden Infrastrukturprojekten ohne Folgeprojekte, um die Lücke zu schliessen.

Auf vergleichbarer Basis lag der Zementabsatz 2017 um 3,3 Prozent beziehungsweise 6,7 Millionen Tonnen über dem Vorjahreswert. Der Zuschlagstoffabsatz stieg um 0,3 Prozent beziehungsweise 0,7 Millionen Tonnen. Der Transportbetonabsatz war gegenüber dem Vorjahr um 2,8 Prozent beziehungsweise 1,4 Millionen Kubikmeter rückläufig. Der konsolidierte Nettoverkaufsertrag von CHF 26 129 Millionen verbesserte sich auf vergleichbarer Basis um 4,7 Prozent oder CHF 1 194 Millionen. Ungünstige Wechselkurseffekte wirkten sich mit 1,1 Prozent beziehungsweise CHF 285 Millionen negativ auf den konsolidierten Nettoverkaufsertrag aus. Die stärksten Auswirkungen waren in Ägypten und Nigeria zu verzeichnen. Der um Restrukturierungs- und andere Einmaleffekte bereinigte konsolidierte wiederkehrende EBITDA belief sich auf vergleichbarer Basis auf CHF 5 990 Millionen. Darin einbezogen ist auch die Umklassierung des anteiligen Ergebnisses des Konzerns an den Gewinnen von Huaxin (CHF 126 Millionen), was jedoch das gegenüber 2016 um 6,1 Prozent gestiegene Wachstum auf vergleichbarer Basis nicht beeinflusste. Die wiederkehrende EBITDA-Marge des Konzerns stieg um 0,8 Prozentpunkte auf 22,9 Prozent. Restrukturierungskosten waren im Verlauf von 2017 der Hauptfaktor für die Einmaleffekte. Die Einführung von regionalen Service Centern für Geschäftsprozesse sorgten ebenfalls für zusätzliche nicht wiederkehrende Aufwendungen.

Aufgrund des hinter den Erwartungen zurückbleibenden Ausblicks für das makroökonomische Umfeld – insbesondere hinsichtlich des erwarteten Wachstums und der Preisentwicklung in Ländern wie Algerien, Malaysia und Spanien – führte das Management im vierten Quartal 2017 eine Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills und eine detaillierte Analyse des Marktwerts der Vermögenswerte des Konzerns durch. In der Folge wurde eine Wertminderung von CHF 3,8 Milliarden erfasst. Weitere Informationen über die erfassten Wertminderungen sind den Erläuterungen 10, 25 und 26 zu entnehmen. Diese Wertminderung führte zu einem Betriebsverlust von CHF 478 Millionen. Die unterhalb des Betriebsgewinns ausgewiesenen Bilanzpositionen blieben gegenüber dem Vorjahr weitgehend unverändert. Die gesunkenen Gewinne aus Veräusserungen sind darauf zurückzuführen, dass gegenüber 2016 weniger Unternehmen veräussert wurden. Aufgrund des gesunkenen steuerbaren Gewinns gingen auch die Steuern zurück. Es resultierte ein Konzernverlust von CHF 1 716 Millionen.

Der Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Veräusserungen stieg um 12 Prozent auf CHF 2.35. Der Anstieg des den Aktionären von LafargeHolcim Ltd zurechenbaren Gewinns ist auf einen geringfügig gewachsenen wiederkehrenden EBITDA, einen Rückgang der anderen nicht-operativen Aufwendungen und gesunkene Steuersätze zurückzuführen. All diese Faktoren unterstützten den Anstieg des Gewinns pro Aktie vor Wertminderungen und Veräusserungen, wozu auch der Aktienrückkauf im Berichtsjahr beitrug.

Der Free Cashflow des Konzerns erhöhte sich um 1,5 Prozent auf CHF 1 685 Millionen. Dieser Anstieg wurde durch die starke Leistung in Nord- und Lateinamerika begünstigt. Die Veränderung des Umlaufvermögens entwickelte sich infolge des bereits tiefen Niveaus Ende 2016 negativ, und in einigen Ländern führten 2017 eingeführte veränderte Zahlungsbedingungen für Kunden zu Einnahmeverzögerungen. Die Investitionsausgaben wurden im gesamten Konzern gut kontrolliert und fielen mit Ausnahme von Europa in allen Regionen niedriger aus.

**Finanzierungstätigkeit**

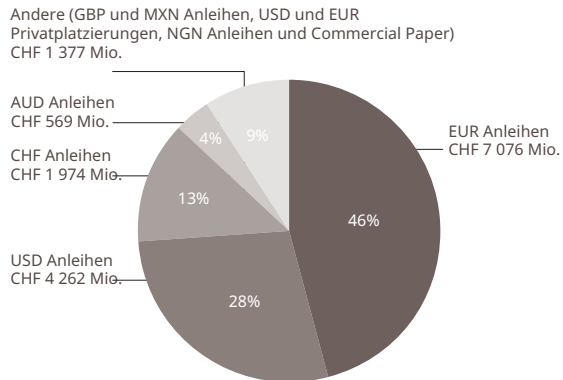
Die Investitionen von LafargeHolcim wurden aus dem Geldfluss aus Geschäftstätigkeit finanziert. Neues Fremdkapital diente vor allem der Refinanzierung und allgemeinen Unternehmenszwecken. Im Berichtsjahr nahm LafargeHolcim Kapitalmarktmissionen von CHF 1,5 Milliarden vor, die es dem Konzern ermöglichten,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

<b>GBP 300 Millionen</b>	<b>LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.V. mit einem Coupon von 3,00%, Laufzeit 2017-2032</b>
<b>AUD 300 Millionen</b>	<b>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd mit einem Coupon von 3,50%, Laufzeit 2017-2022</b>
<b>EUR 750 Millionen</b>	<b>Holcim Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Coupon von 1,75%, Laufzeit 2017-2029</b>

**Nettofinanzschulden**

Die Nettofinanzschulden des Konzerns beliefen sich zum Jahresende auf CHF 14 346 Millionen, eine Verbesserung von CHF 378 Millionen gegenüber dem Vorjahr, gestützt durch Veräusserungen und höhere Geldflüsse.

**Kapitalmarktfinanzierung des Konzerns per 31. Dezember 2017 (CHF 15 258 Millionen)**



**Finanzierungsprofil**

LafargeHolcim verfügt über ein starkes Finanzprofil. 82 Prozent der Finanzverbindlichkeiten sind über verschiedene Kapitalmärkte und 18 Prozent über Banken und andere Kreditgeber finanziert. Es bestehen keine signifikanten Positionen mit einzelnen Kreditgebern. Die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten wurde aufgrund von mehreren 2017 durchgeführten Kapitalmarkttransaktionen von 5,9 Jahren (31. Dezember 2016) auf 6,3 Jahre (31. Dezember 2017) erhöht. Das Fälligkeitsprofil des Konzerns ist ausgewogen und weist einen hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzierungen auf.

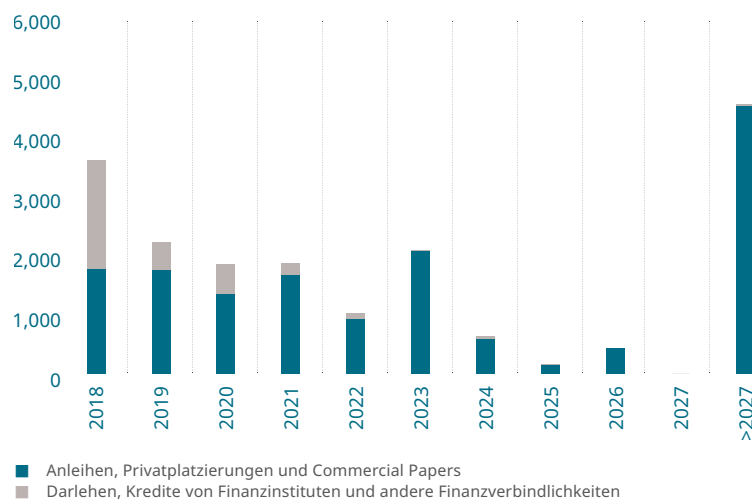
Ein vorteilhaftes Kreditrating ist eines der Ziele des Konzerns, weshalb LafargeHolcim dem Erreichen seiner Finanzziele und der Beibehaltung eines Investment-Grade-Ratings Priorität einräumt (detaillierte Informationen zum aktuellen Rating befinden sich auf Seite 53). Der



Durchschnittszinssatz auf den am 31. Dezember 2017 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten lag bei 4,5 Prozent, und der Anteil der festverzinslichen Verschuldung belief sich auf 69 Prozent. Detaillierte Informationen zu den Finanzverbindlichkeiten sind in Erläuterung 28 zu finden.

#### Fälligkeitsprofil

Mio. CHF



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

#### Liquidität

Zur Sicherstellung der Liquidität verfügte der Konzern per 31. Dezember 2017 über flüssige Mittel von CHF 4 217 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 2017 standen LafargeHolcim nicht beanspruchte, verbindlich zugesagte Kreditlinien von CHF 6 794 Millionen zur Verfügung (siehe auch Erläuterung 28).

Die Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung per 31. Dezember 2017 von CHF 3 843 Millionen sind durch die vorhandenen flüssigen Mittel und die nicht beanspruchten, verbindlich zugesagten Kreditlinien komfortabel gedeckt. LafargeHolcim verfügt zudem über USD, EUR und NGN Commercial Paper Programme. Ziel der Programme ist die Deckung kurzfristiger Liquiditätsbedürfnisse zu attraktiven Konditionen. Per 31. Dezember 2017 waren NGN 26 Milliarden (CHF 82 Millionen) Commercial Paper ausstehend.

#### Fremdwährungssensitivität

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

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

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

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

### Sensitivitätsanalyse

Mio. CHF	2017	EUR	GBP	USD	CAD	Latein-amerika (MXN, BRL, ARS, COP)	INR	Asien (AUD, CNY, IDR, PHP)	Naher Osten, Afrika (NGN, DZD, EGP)
	<b>Aktuelle Werte</b>	Unter der Annahme einer 5% Abwertung des Schweizer Frankens wäre der Einfluss wie folgt:							
Nettoverkaufsertrag	<b>26 129</b>	(178)	(86)	(220)	(98)	(99)	(177)	(152)	(86)
Wiederkehrender EBITDA	<b>5 990</b>	(31)	(17)	(77)	(22)	(31)	(32)	(29)	(35)
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	<b>3 040</b>	(14)	(12)	(40)	(14)	(11)	(27)	(14)	(14)
Nettofinanzschulden	<b>14 346</b>	(346)	(13)	(244)	50	(29)	38	(68)	(11)

*Nachweis der nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen***Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung von LafargeHolcim**

Mio. CHF	2017	2016
<b>Betriebsverlust (-gewinn)</b>	<b>(478)</b>	2 963
Abschreibungen	<b>(2 300)</b>	(2 343)
Wertminderungen auf Betriebsanlagen	<b>(3 707)</b>	(62)
Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten	<b>(461)</b>	(582)
<b>Wiederkehrender EBITDA</b>	<b>5 990</b>	5 950

Mio. CHF	2017	2016
<b>Konzernverlust (-gewinn)</b>	<b>(1 716)</b>	2 090
Wertminderungen	<b>(3 501)</b>	(62)
Gewinn aus Veräusserungen von Konzerngesellschaften	<b>226</b>	583
<b>Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen</b>	<b>1 560</b>	1 570
davon Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	<b>1 417</b>	1 273

Offengelegte Anpassungen nach Steuern.

**Überleitungsrechnung des Free Cashflow zur konsolidierten Geldflussrechnung von LafargeHolcim**

Mio. CHF	2017	2016
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>3 040</b>	3 295
Kauf von Sachanlagen	<b>(1 522)</b>	(1 773)
Verkauf von Sachanlagen	<b>167</b>	137
<b>Free Cashflow</b>	<b>1 685</b>	1 660

## ASIEN, OZEANIEN

		2017	2016 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Zementabsatz	Mio. t	<b>91,7</b>	113,7	(19,3)	5,5
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>31,8</b>	32,2	(1,4)	9,7
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>12,8</b>	15,4	(16,7)	0,7
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>7 441</b>	8 226	(9,5)	6,7
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	Mio. CHF	<b>1 418</b>	1 594	(11,1)	(6,9)

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als «betrieblicher EBITDA bereinigt» bezeichnet.

Die Märkte in Asien und Ozeanien zeigten eine heterogene Leistung. Die südostasiatischen Länder waren von Veränderungen bei Angebot und Nachfrage betroffen, während Indien, China und Australien ein solides Wachstum verzeichneten.

Der Zementabsatz erhöhte sich auf vergleichbarer Basis insgesamt um 5,5 Prozent auf 91,7 Millionen Tonnen. Dies war primär der höheren Nachfrage und zusätzlichen Kapazitäten in Indien zu verdanken. In Indonesien wurde die Nachfrage durch Infrastrukturprojekte und den Einzelhandel gestützt.

Der Zuschlagstoffabsatz lag 2017 bei 31,8 Millionen Tonnen, eine Verbesserung von 9,7 Prozent auf vergleichbarer Basis. In Australien verzeichnete besonders die Ostküste ein starkes Wachstum bei Infrastrukturprojekten. Der Absatz von Transportbeton lag bei 12,8 Millionen Kubikmeter, ein Zuwachs von 0,7 Prozent auf vergleichbarer Basis. Das Wachstum in der Region war auf Australien und Indien zurückzuführen, die vom Wohnungsbau und unserer lokalen Präsenz profitierten. Die Marktherausforderungen in Singapur belasteten den regionalen Absatz von Transportbeton deutlich und führten zu einem geringen Wachstum.

Der Nettoverkaufsertrag für das Gesamtjahr belief sich auf CHF 7 441 Millionen. Dies entspricht einem Zuwachs um 6,7 Prozent auf vergleichbarer Basis und resultierte in einem wiederkehrenden EBITDA von CHF 1 418 Millionen. Der Umsatz profitierte vom Volumenwachstum in Indien und Indonesien sowie, trotz Preisdruck, in den südostasiatischen Ländern. Auf den Philippinen veränderte ein starker Anstieg der Importe die Marktdynamik. In Malaysia führten eine schwache Nachfrage und neue Kapazitäten ebenfalls zu einem veränderten Marktverhalten. Die Ergebnisse wurden durch die Kosteninflation beeinträchtigt, die sich vor allem in den Bereichen Energie (insbesondere bei Festbrennstoffen) und Rohstoffe bemerkbar machte. Teilweise wettgemacht wurde diese Entwicklung durch strikte Fixkosteninitiativen, erste Ergebnisse der regionalen Strukturanpassung, die zu einer verstärkten Nutzung des Shared Service Center führte, und eine Fokussierung auf operative Verbesserungen.

Der Anteil am Ergebnis des Joint Ventures Huaxin wurde 2017 im wiederkehrenden EBITDA erfasst und trug CHF 126 Millionen zum Ergebnis der Region bei. Das Wachstum auf vergleichbarer Basis wurde davon nicht beeinflusst. Aufgrund der anhaltenden Bedenken hinsichtlich der Marktaussichten in Malaysia wurde eine Wertminderung von CHF 448 Millionen vorgenommen.

## EUROPA

		2017	2016 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Zementabsatz	Mio. t	<b>42,8</b>	41,6	2,9	3,0
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>125,2</b>	124,2	0,8	1,2
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>18,2</b>	18,4	(0,9)	(0,5)
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>7 167</b>	7 023	2,1	2,0
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	Mio. CHF	<b>1 385</b>	1 334	3,8	3,7

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als «betrieblicher EBITDA bereinigt» bezeichnet.

Die Märkte in Europa verzeichneten insgesamt ein solides Wirtschaftswachstum, wengleich Unwägbarkeiten in Verbindung mit dem Brexit den Markt in Grossbritannien belasteten. Auf dem europäischen Festland gab es klare Anzeichen einer Erholung. Westeuropa registrierte vor allem in Frankreich ein Wachstum der Bautätigkeit, das in erster Linie durch den Wohnsektor getragen wurde. In den osteuropäischen Ländern war die Bautätigkeit besonders ausgeprägt, vor allem in Polen und Rumänien, wo eine erhöhte Nachfrage nach Wohnimmobilien zu verzeichnen war. Der Zementabsatz lag bei 42,8 Millionen Tonnen und nahm auf vergleichbarer Basis um 3,0 Prozent zu. Der Anstieg war auf eine höhere Nachfrage nach Wohnbauprojekten und Wachstum im Infrastrukturbereich in der gesamten Region zurückzuführen. Zum Teil wurde diese Entwicklung durch Griechenland, die Schweiz und Grossbritannien kompensiert. Der Absatz von Zuschlagstoffen lag 2017 bei 125,2 Millionen Tonnen, ein leichter Anstieg um 1,2 Prozent auf vergleichbarer Basis, der vor allem von Kontinentaleuropa getragen wurde. Der Absatz von Transportbeton betrug 18,2 Millionen Kubikmeter, was einem Rückgang von 0,5 Prozent auf vergleichbarer Basis entspricht und insbesondere auf den schwächeren Absatz in der Schweiz aufgrund der Fertigstellung umfangreicher Infrastrukturprojekte zurückzuführen ist.

Der Nettoverkaufsertrag für das Gesamtjahr lag bei CHF 7 167 Millionen und verzeichnete ein Wachstum von 2,0 Prozent auf vergleichbarer Basis. Der wiederkehrende EBITDA wuchs um 3,7 Prozent auf vergleichbarer Basis auf CHF 1 385 Millionen. Unterstützt wurde diese Ergebnissteigerung durch eine gute Kostendisziplin in der gesamten Region mit dem Ziel, den wiederkehrenden EBITDA zu verbessern. Frankreich, Grossbritannien und Mitteleuropa waren im Jahresverlauf insgesamt stabil, jedoch aufgrund der Fertigstellung von Infrastrukturprojekten und einer schwächeren Nachfrage eine Verschlechterung in der Schweiz zu verzeichnen war. Russland profitierte sehr von unserer guten Positionierung im Moskauer Markt. Hingegen führte ein schwächeres Umfeld in der Wolgaregion zu einer Wertminderung von CHF 152 Millionen. Ähnlich hatte die anhaltende Besorgnis über die Marktaussichten in Spanien eine Wertminderung von CHF 221 Millionen zur Folge.

## LATEINAMERIKA

		2017	2016 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Zementabsatz	Mio. t	<b>24,9</b>	24,1	3,4	5,6
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>4,2</b>	6,0	(29,4)	(18,8)
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>5,8</b>	6,5	(11,4)	(2,6)
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>2 944</b>	2 773	6,1	11,0
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	Mio. CHF	<b>1 055</b>	885	19,3	22,9

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als «betrieblicher EBITDA bereinigt» bezeichnet.

Der lateinamerikanische Markt verzeichnete ein gutes Jahr. Grund hierfür war das deutlich bessere Ergebnis Mexikos und Argentiniens dank höherer privater und öffentlicher Ausgaben. Andere Länder in Lateinamerika waren im Jahresverlauf stabil. Der Zementabsatz stieg auf 24,9 Millionen Tonnen, ein Anstieg um 5,6 Prozent auf vergleichbarer Basis. Diese Entwicklung war den umfangreichen Infrastrukturprojekten in Mexiko und vor allem dem internationalen Flughafen in Mexiko-City zu verdanken. In Argentinien sorgten die starke Zementnachfrage und die sich erholende Bautätigkeit, unterstützt durch das allgemein verbesserte politische und wirtschaftliche Umfeld, für einen positiven Beitrag für die Region. In Brasilien war der Markt unverändert schwierig, da die Zementnachfrage infolge des starken Rückgangs von Projekten nach den olympischen Spielen 2017 schrumpfte. Die negativen Auswirkungen des Marktes wurden durch positive Ergebnisse ausgeglichen, die durch die Umsetzung des Turn-Around-Plans für Brasilien erzielt wurden. Dieser sorgte für deutliche Verbesserungen beim wiederkehrenden EBITDA und Cashflow gegenüber dem Vorjahr. Der Absatz von Zuschlagstoffen lag 2017 bei 4,2 Millionen Tonnen – ein Rückgang um 18,8 Prozent auf vergleichbarer Basis. Hauptgrund für diese veränderten Absatzmengen ist Brasilien, das von einer Marktschrumpfung geprägt war, auch wenn dies durch einen grösseren Marktanteil ausgeglichen werden konnte. Der Absatz von Transportbeton lag per Jahresende bei 5,8 Millionen Kubikmetern, ein Rückgang von 2,6 Prozent auf vergleichbarer Basis, der in erster Linie auf die schwache Nachfrage in Chile im ersten Halbjahr zurückzuführen war.

Der Nettoverkaufsertrag für das Gesamtjahr belief sich auf CHF 2 994 Millionen, während der wiederkehrende EBITDA bei CHF 1 055 Millionen lag und damit auf vergleichbarer Basis 22,9 Prozent höher als im Vorjahr war. Zu verdanken ist dies einem deutlich höheren Umsatzwachstum, das vor allem in Argentinien und Mexiko sowohl volumen- als auch preisgetrieben war, wertsprechenden Angeboten einschliesslich der Weiterentwicklung des bereits etablierten Einzelhandelsgeschäfts sowie einer fortwährenden Fokussierung auf Kostenoptimierung und -disziplin. In Brasilien drückte die weiterhin schrumpfende Marktnachfrage auf die Preise, was durch eine starke Fokussierung auf die Kostenführerschaft kompensiert werden konnte.

**NAHER OSTEN, AFRIKA**

		2017	2016 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Zementabsatz	Mio. t	<b>35,7</b>	40,3	(11,4)	(4,2)
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>10,4</b>	12,2	(15,0)	(13,0)
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>4,7</b>	6,0	(21,4)	(19,5)
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>3 374</b>	3 900	(13,5)	5,4
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	Mio. CHF	<b>1 085</b>	1 247	(13,0)	3,5

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als «betrieblicher EBITDA bereinigt» bezeichnet.

Der Markt in der Region Nahen Osten, Afrika wurde weiterhin durch makroökonomische Strukturanpassungen belastet, die sich seit 2016 auf Ägypten und Nigeria und 2017 auf Algerien auswirkten. Veränderungen in der Wettbewerbssituation sowie Veränderungen im Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage in einigen Ländern des afrikanischen Kontinents beeinflussten die Ergebnisse. Dennoch ist die Region Naher Osten, Afrika nach wie vor ein attraktiver Markt mit beträchtlichem Wachstumspotenzial. Zudem zeigten sich im weiteren Verlauf des Geschäftsjahres Signale für eine Trendwende. Der Zementabsatz belief sich auf 35,7 Millionen Tonnen und sank auf vergleichbarer Basis um 4,2 Prozent. Zurückzuführen war dies vor allem darauf, dass Algerien im zweiten Halbjahr 2017 aufgrund neuer Kapazitäten, die am Markt zur Verfügung standen, und Liquiditätsproblemen, die Auswirkungen auf die Staatsausgaben hatten, mit einem Überangebot am Markt konfrontiert war. Niedrigere Wachstumsraten in Ägypten und Nigeria wurden durch makroökonomische Ungleichgewichte verstärkt, da die Währungsliberalisierung im Jahr 2016 die Wirtschaft weiterhin belastete. Der Absatz von Zuschlagstoffen lag 2017 bei 10,4 Millionen Tonnen – ein Rückgang um 13,0 Prozent auf vergleichbarer Basis. Verzögerungen bei Infrastrukturprojekten und eine deutliche geografische Verlagerung der Nachfrage auf dem afrikanischen Kontinent beförderten den Volumenrückgang in dieser Region. Zwar wurden in Ägypten keine grösseren Projekte eingestellt, jedoch einige verschoben. Südafrika hingegen hatte mit einem Nachfragerückgang zu kämpfen. Der Transportbetonabsatz betrug 4,7 Millionen Kubikmeter – das entspricht einem Rückgang um 19,5 Prozent auf vergleichbarer Basis, der in erster Linie auf die nördlichen Länder Afrikas zurückzuführen war, wo die makroökonomischen Bedingungen Auswirkungen auf alle Segmente hatten. Der Nahe Osten blieb im gesamten Jahr 2017 stabil.

Der Nettoverkaufsertrag für das Gesamtjahr lag bei CHF 3 374 Millionen und stieg damit auf vergleichbarer Basis um 5,4 Prozent. Der wiederkehrende EBITDA lag bei CHF 1 085 Millionen. Dies reflektierte die Entwicklung des Zementabsatzes in unseren wichtigsten Märkten und die Preiserholung in Ägypten und Nigeria. Obwohl das operative Ergebnis stabil blieb, wurde in Algerien eine Wertminderung von CHF 1 008 Millionen vorgenommen, welche auf die Marktveränderungen und den zum Jahresende festgestellten Rentabilitätsrückgang widerspiegelt.

## NORDAMERIKA

		2017	2016 <sup>1</sup>	±%	±% auf vergleichbarer Basis
Zementabsatz	Mio. t	<b>19,2</b>	19,5	(1,7)	(1,7)
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>107,1</b>	108,2	(1,0)	(1,0)
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>9,1</b>	8,7	4,9	(1,5)
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>5 664</b>	5 584	1,4	(0,4)
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	Mio. CHF	<b>1 483</b>	1 335	11,1	10,5

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als «betrieblicher EBITDA bereinigt» bezeichnet.

Die US-Wirtschaft verzeichnete mit einem BIP-Wachstum in allen Quartalen das höchste Wachstum seit drei Jahren. Kanada profitierte von der Erholung im Westen des Landes, da sich die Ölpreise von den Tiefständen im Vorjahr erholten. Ostkanada verzeichnete anhaltendes Wachstum, angetrieben durch zunehmende Exporte in die USA vor dem Hintergrund eines vorteilhaften Wechselkurses und eines erstarkenden US-Markts.

Der Zementabsatz belief sich auf 19,2 Millionen Tonnen und sank auf vergleichbarer Basis um 1,7 Prozent. Zuwächse beim Absatz wurden entgegen der ursprünglichen Erwartungen nicht erzielt, obwohl sich die Trends im letzten Quartal des Jahres verbesserten. Der Rückgang war vor allem auf rückläufige Lieferungen an den US-Markt zurückzuführen, die um 3,9 Prozent niedriger ausfielen als im Vorjahr. Überdurchschnittlich hohe Niederschläge bis Oktober und die Wirbelstürme Irma und Harvey behinderten die Geschäftsaktivitäten und Zementlieferungen. Kanada wies eine Volumenzunahme um 4,7 Prozent auf vergleichbarer Basis aus und profitierte dabei von der Konjunkturerholung im Westen. Der Absatz von Zuschlagstoffen lag 2017 bei 107,1 Millionen Tonnen – ein Rückgang um 1,0 Prozent auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung war primär auf die Auswirkungen der schwierigen Wetterbedingungen auf die Bautätigkeit in den USA zurückzuführen. In Kanada nahm der Absatz zu, was den Rückgang in den USA teilweise ausglich. Der Absatz von Transportbeton betrug 9,1 Millionen Kubikmeter, was einem Rückgang von 1,5 Prozent auf vergleichbarer Basis entspricht. Dies widerspiegelt den niedrigeren Absatz in den USA, der teilweise durch den höheren Absatz in Kanada ausgeglichen werden konnte.

Der Nettoverkaufsertrag für das Gesamtjahr belief sich auf CHF 5 664 Millionen. Der wiederkehrende EBITDA wuchs auf vergleichbarer Basis um 10,5 Prozent auf CHF 1 483 Millionen. Diese Verbesserung spiegelt vor allem die höheren Verkaufspreise und den Kostenfokus in der gesamten Region wider. Im Jahresverlauf wurde infolge einer Prüfung der geografischen Märkte eine Wertminderung im US-Geschäft mit Zuschlagstoffen von CHF 371 Millionen erfasst.



**VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER**

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

Zürich, 1. März 2018



**Jan Jenisch**  
*Chief Executive Officer*



**Géraldine Picaud**  
*Chief Financial Officer*



# FINANZIELLE INFORMATIONEN

## ÜBERSICHT

<b>Kennzahlen</b>	<b>122</b>	21. Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	171
<b>Konsolidierte Erfolgsrechnung</b>	<b>123</b>	22. Zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	171
<b>Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung</b>	<b>124</b>	23. Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen	173
<b>Konsolidierte Bilanz</b>	<b>125</b>	24. Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	173
<b>Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals</b>	<b>126</b>	25. Sachanlagen	179
<b>Konsolidierte Geldflussrechnung</b>	<b>128</b>	26. Goodwill und immaterielles Anlagevermögen	181
<b>Anhang zur Konzernrechnung</b>	<b>129</b>	27. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	186
1. Wesentliche Ereignisse im Berichtsjahr	129	28. Finanzverbindlichkeiten	186
2. Grundsätze der Rechnungslegung	129	29. Leasing	190
3. Risikomanagement	144	30. Derivative Finanzinstrumente	191
4. Veränderungen im Konsolidierungskreis	155	31. Steuern	192
5. Wichtigste Fremdwährungskurse	159	32. Rückstellungen	195
6. Information nach Berichtssegmenten	160	33. Leistungen an Arbeitnehmer	197
7. Information nach Produktlinien	162	34. Aktienbezogene Vergütungen	205
8. Information nach Ländern	164	35. Aktieninformationen	210
9. Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen	164	36. Nicht beherrschende Anteile	211
10. Übersicht der Abschreibungen und Wertminderungen	165	37. Eventualverbindlichkeiten, Garantien, Kaufverpflichtungen und Eventualforderungen	212
11. Gewinn aus Veräußerungen und andere nicht-operative Erträge	165	38. Zusatzinformationen zur Geldflussrechnung	215
12. Verlust aus Veräußerungen und andere nicht-operative Aufwendungen	166	39. Transaktionen und Beziehungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung	217
13. Finanzertrag	166	40. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag	218
14. Finanzaufwand	167	41. Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung	218
15. Forschung und Entwicklung	167	42. Wesentliche Gesellschaften des LafargeHolcim-Konzerns	219
16. Gewinn pro Aktie	168	<b>Bericht der Revisionsstelle</b>	<b>224</b>
17. Flüssige Mittel	169	<b> Holdingabschluss</b>	<b>233</b>
18. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	169	<b>5-Jahres-Übersicht LafargeHolcim-Konzern</b>	<b>250</b>
19. Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung	170	<b> Definitionen von nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen verwendet in diesem Bericht</b>	<b>253</b>
20. Vorräte	170		

## KENNZAHLEN LAFARGEHOLCIM

		2017	2016 Angepasst <sup>1</sup>	±%
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	<b>318,4</b>	353,3	-9,9%
Zementabsatz	Mio. t	<b>209,5</b>	233,2	-10,2%
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>278,7</b>	282,7	-1,4%
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>50,6</b>	55,0	-7,9%
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>26 129</b>	26 904	-2,9%
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	Mio. CHF	<b>5 990</b>	5 950	+0,7%
Wiederkehrende EBITDA-Marge <sup>3</sup>	Mio. CHF	<b>22,9</b>	22,1	
Konzern(verlust) -gewinn	Mio. CHF	<b>(1 716)</b>	2 090	-182,1%
Konzern(verlust) -gewinn – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Mio. CHF	<b>(1 675)</b>	1 791	-193,5%
Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen - Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Mio. CHF	<b>1 417</b>	1 273	+11,3%
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	<b>3 040</b>	3 295	-7,8%
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	<b>14 346</b>	14 724	-2,6%
Total Eigenkapital	Mio. CHF	<b>30 975</b>	34 747	-10,9%
Personalbestand		<b>81 960</b>	90 903	-9,8%
(Verlust) Gewinn pro Aktie	CHF	<b>(2.78)</b>	2.96	-193,9%
Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen	CHF	<b>2.35</b>	2.10	+11,9%
Ausschüttung	Mio. CHF	<b>1 196<sup>4</sup></b>	1 212	-1,3%
Ausschüttung pro Aktie	CHF	<b>2</b>	2	+0,0%

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung, siehe Erläuterung 2.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als „betrieblicher EBITDA bereinigt“ bezeichnet, siehe Definitionen von nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen auf Seite 253.

<sup>3</sup> Zuvor als „betriebliche EBITDA-Marge bereinigt“ bezeichnet, siehe Definitionen von nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen auf Seite 253.

<sup>4</sup> Vorschlag des Verwaltungsrates für eine maximale Ausschüttung von CHF 1 196 Millionen aus den Kapitaleinlagereserven. Auf von LafargeHolcim gehaltene eigene Aktien wird keine Ausschüttung vorgenommen.

Die in diesem Bericht verwendeten nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen sind auf Seite 253 definiert.

## KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG LAFARGEHOLCIM

Mio. CHF	Erläuterungen	2017	2016 Angepasst <sup>1</sup>
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	8	<b>26 129</b>	26 904
Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen	9	<b>(18 348)</b>	(15 632)
<b>Bruttogewinn</b>		<b>7 781</b>	11 272
Distributions- und Verkaufsaufwand		<b>(6 608)</b>	(6 394)
Verwaltungsaufwand		<b>(1 938)</b>	(2 041)
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	24	<b>286</b>	125
<b>Betriebs(verlust) -gewinn</b>		<b>(478)</b>	2 963
Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge <sup>2</sup>	11	<b>447</b>	824
Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Aufwendungen <sup>3</sup>	12	<b>(242)</b>	(68)
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	24	<b>51</b>	81
Finanzertrag	13	<b>153</b>	187
Finanzaufwand	14	<b>(1 111)</b>	(1 104)
<b>Konzern(verlust) -gewinn vor Steuern</b>		<b>(1 180)</b>	2 882
Ertragssteuern	31	<b>(536)</b>	(835)
<b>Konzern(verlust) -gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>		<b>(1 716)</b>	2 047
Konzerngewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen		<b>0</b>	43
<b>Konzern(verlust) -gewinn</b>		<b>(1 716)</b>	2 090
Konzern(verlust) -gewinn, davon:			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		<b>(1 675)</b>	1 791
Nicht beherrschende Anteile		<b>(41)</b>	299
Konzerngewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, davon:			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		<b>0</b>	43
Nicht beherrschende Anteile		<b>0</b>	0
(Verlust) Gewinn pro Aktie in CHF			
(Verlust) Gewinn pro Aktie	16	<b>(2.78)</b>	2.96
Verwässerter (Verlust) Gewinn pro Aktie	16	<b>(2.78)</b>	2.96
(Verlust) Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen in CHF			
(Verlust) Gewinn pro Aktie	16	<b>(2.78)</b>	2.89
Verwässerter (Verlust) Gewinn pro Aktie	16	<b>(2.78)</b>	2.89
Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in CHF			
Gewinn pro Aktie	16	<b>0.00</b>	0.07
Verwässerter Gewinn pro Aktie	16	<b>0.00</b>	0.07

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung, siehe Erläuterung 2.<sup>2</sup> Zuvor als „Übriger Ertrag“ bezeichnet.<sup>3</sup> Zuvor als „Übriger Aufwand“ bezeichnet.

## KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG LAFARGEHOLCIM

Mio. CHF	Erläuterungen	2017	2016
<b>Konzern(verlust) - gewinn</b>		<b>(1 716)</b>	2 090
Sonstiges Ergebnis			
Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden			
Währungsumrechnung			
- Währungsumrechnungseffekt	5	(302)	(1 097)
- In der Erfolgsrechnung realisiert		95	3
- Steuereffekt		0	1
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte			
- Veränderung Fair Value		(2)	1
- In der Erfolgsrechnung realisiert		10	0
- Steuereffekt		1	0
Cashflow-Absicherungen			
- Veränderung Fair Value		(8)	34
- In der Erfolgsrechnung realisiert		5	6
- Steuereffekt		0	(8)
Absicherung von Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften			
- Veränderung Fair Value		30	(3)
- In der Erfolgsrechnung realisiert		0	0
- Steuereffekt		0	(3)
<b>Zwischentotal</b>		<b>(172)</b>	(1 065)
Positionen, welche nicht nachträglich in die Erfolgsrechnung umgegliedert werden			
Leistungsorientierte Vorsorgepläne			
- Neubewertungen	33	216	(142)
- Steuereffekt		(70)	32
<b>Zwischentotal</b>		<b>146</b>	(111)
<b>Total sonstiges Ergebnis</b>		<b>(26)</b>	(1 176)
<b>Total Gesamtergebnis</b>		<b>(1 742)</b>	914
Total Gesamtergebnis, davon:			
Aktionäre LafargeHolcim Ltd		(1 704)	464
Nicht beherrschende Anteile		(39)	450

**KONSOLIDIERTE BILANZ LAFARGEHOLCIM**

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2017	31.12.2016 <sup>1</sup>
Flüssige Mittel	17	4 217	4 923
Kurzfristige derivative Aktiven	30	44	68
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung	19	262	207
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18	3 340	2 826
Vorräte	20	2 870	2 645
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen	21	1 335	1 720
Zum Verkauf gehaltene Aktiven	22	550	2 046
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>12 618</b>	<b>14 435</b>
Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen	23	1 114	1 287
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	24	3 120	3 241
Sachanlagen	25	30 152	32 052
Goodwill	26	14 569	16 247
Immaterielles Anlagevermögen	26	1 026	1 017
Latente Steueraktiven	31	758	1 060
Vermögensüberschüsse der Personalvorsorgeeinrichtungen	33	308	271
Langfristige derivative Aktiven	30	14	6
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>51 061</b>	<b>55 182</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>63 679</b>	<b>69 617</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	27	3 715	3 307
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	28	3 843	4 976
Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern		765	641
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten		2 444	2 299
Kurzfristige Rückstellungen	32	592	575
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	22	160	711
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>11 519</b>	<b>12 509</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	28	14 779	14 744
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	33	1 861	2 079
Verbindlichkeiten für langfristige Ertragssteuern	31	398	146
Latente Steuerverbindlichkeiten	31	2 345	3 387
Langfristige Rückstellungen	32	1 801	2 005
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>		<b>21 185</b>	<b>22 361</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>32 703</b>	<b>34 870</b>
Aktienkapital	35	1 214	1 214
Agio		24 340	25 536
Eigene Aktien	35	(554)	(72)
Reserven		2 787	4 144
<b>Total Anteil Eigenkapital der Aktionäre von LafargeHolcim Ltd</b>		<b>27 787</b>	<b>30 822</b>
Nicht beherrschende Anteile	36	3 188	3 925
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>30 975</b>	<b>34 747</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>63 679</b>	<b>69 617</b>

<sup>1</sup> Gewisse Bilanzpositionen wurden umgegliedert oder werden neu separat ausgewiesen, wie beispielsweise Forderungen, Langfristige Finanzanlagen und sonstiges Anlagevermögen. Die Vergleichszahlen wurden entsprechend angepasst.

**VERÄNDERUNG DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS LAFARGEHOLCIM**

Mio. CHF	Aktienkapital	Agio	Eigene Aktien
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2017</b>	<b>1 214</b>	<b>25 536</b>	<b>(72)</b>
Konzernverlust			
Sonstiges Ergebnis			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Ausschüttung		(1 212)	
Veränderung Bestand eigene Aktien			(482) <sup>1</sup>
Aktienbezogene Vergütungen		16	
Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile			
(Verkauf) Kauf von Konzerngesellschaften			
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften			
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2017</b>	<b>1 214</b>	<b>24 340</b>	<b>(554)</b>
<b>Eigenkapital per 1. Januar 2016</b>	<b>1 214</b>	<b>26 430</b>	<b>(86)</b>
Konzerngewinn			
Sonstiges Ergebnis			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Ausschüttung		(909)	
Veränderung Bestand eigene Aktien			14
Aktienbezogene Vergütungen		15	
Kapitalrückzahlungen nicht beherrschende Anteile			
Verkauf von Konzerngesellschaften			
Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften			
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2016</b>	<b>1 214</b>	<b>25 536</b>	<b>(72)</b>

<sup>1</sup> Der Betrag von CHF -482 Millionen beinhaltet den Effekt des Aktienrückkaufprogramms von CHF -500 Millionen, siehe Erläuterung 35.



Gewinnreserven	Reserve aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	Reserve aus Cashflow-Absicherungen	Umrechnungsdifferenzen	Total Reserven	Total Eigenkapital der Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Nicht beherrschende Anteile	Total Eigenkapital
16 546	(13)	23	(12 412)	4 144	30 822	3 925	34 747
(1 675)				(1 675)	(1 675)	(41)	(1 716)
149	10	(4)	(184)	(29)	(29)	2	(26)
(1 526)	10	(4)	(184)	(1 704)	(1 704)	(39)	(1 742)
					(1 212)	(247)	(1 459)
(7)				(7)	(489)		(489)
					16		16
						55	55
						(118)	(118)
365			(11)	354	354	(388)	(34)
15 378	(4)	19	(12 606)	2 787	27 787	3 188	30 975
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

## KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG LAFARGEHOLCIM

Mio. CHF	Erläuterungen	2017	2016
<b>Konzern(verlust) -gewinn vor Steuern</b>		<b>(1 716)</b>	2 090
Ertragssteuern	31	536	835
Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge <sup>1</sup>	11	(447)	(824)
Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Aufwendungen <sup>2</sup>	12	242	68
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	24	(337)	(205)
Finanzaufwand netto	13,14	958	917
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	10	6 007	2 405
Übrige nicht liquiditätswirksame Posten		237	470
Veränderung Nettoumlaufvermögen	38	(925)	(694)
<b>Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>4 555</b>	5 063
Erhaltene Dividenden		303	160
Erhaltene Zinsen		146	169
Bezahlte Zinsen		(917)	(1 187)
Bezahlte Steuern	31	(871)	(860)
Übriger Aufwand		(176)	(49)
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (A)</b>		<b>3 040</b>	3 295
Kauf von Sachanlagen		(1 522)	(1 773)
Verkauf von Sachanlagen		167	137
Kauf von Konzerngesellschaften		55	(4)
Verkauf von Konzerngesellschaften		858	2 245
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		(347)	(402)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		113	503
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit (B)</b>	38	<b>(675)</b>	706
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	16	(1 212)	(909)
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile		(237)	(249)
Kapitalein(-rück)zahlungen nicht beherrschende Anteile		63	(20)
Veränderung Bestand eigene Aktien		(489)	5
Nettoveränderung Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung	3	(163)	(946)
Aufnahme langfristige Finanzschulden	3	2 047	6 216
Rückzahlung langfristige Finanzschulden	3	(3 079)	(6 600)
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften		(13)	(375)
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (C)</b>		<b>(3 083)</b>	(2 879)
<b>(Ab)Zunahme flüssige Mittel (A + B + C)</b>		<b>(718)</b>	1 122
<b>Flüssige Mittel am Anfang der Berichtsperiode (netto)</b>	17	<b>4 795</b>	3 771
(Ab)Zunahme flüssige Mittel		(718)	1 122
Veränderung Wechselkurse		(122)	(99)
<b>Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode (netto)</b>	17	<b>3 954</b>	4 795

<sup>1</sup> Zuvor als „Übriger Ertrag“ bezeichnet.

<sup>2</sup> Zuvor als „Übriger Aufwand“ bezeichnet.

## 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 Veräußerung von Gesellschaften in Vietnam und Chile und die Restrukturierung der Aktivitäten in China (siehe Erläuterung 4);
- die eingehende Überprüfung des Portfolios und die Beurteilung von Anhaltspunkten für Wertminderungen auf Vermögenswerten in mehreren Ländern führten zu Wertminderungen in der Höhe von insgesamt CHF 3,8 Milliarden. Die verbuchten Wertminderungen betreffen hauptsächlich Sachanlagen und Goodwill (siehe Erläuterungen 10, 25 und 26);
- die Einleitung eines Aktienrückkaufprogramms von bis zu CHF 1 Milliarde während der Periode 2017 und 2018 (siehe Erläuterung 35).

### 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 2017 hat LafargeHolcim die folgenden für den Konzern relevanten überarbeiteten Standards übernommen:

Änderungen zu IAS 12	Ertragssteuern
Änderungen zu IAS 7	Angabeninitiative
Verbesserungen an den IFRS	Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht 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 hatte 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 hatte keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Die Anwendung der Verbesserungen an den IFRS hatten keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

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

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

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, da sich über 90 Prozent des Nettoverkaufsertrags der Gruppe auf Lieferungen von Zement, Zuschlagsstoffen und Transportbeton zu einem bestimmten Zeitpunkt beziehen.

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 zu Hedge Accounting. Abgesehen von Offenlegungspflichten wird der neue Standard keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die generierten Umsätze Zahlungskonditionen zwischen 30 und 60 Tagen aufweisen und der Konzern im Allgemeinen Hedge Accounting auf standardmässige Derivatkontrakte anwendet.

Die Änderungen zu IFRS 2 *Anteilsbasierte Vergütung* beinhalten 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, welche gesplittet wird 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. Da LafargeHolcim über keine anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich verfügt und anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente brutto ausgleicht, wird die Anwendung dieser Änderungen keine materielle Auswirkung auf den Konzernabschluss haben.

Im Dezember 2016 hat das IASB IFRIC 22 *Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen* publiziert, diese Interpretation enthält Richtlinien für die Erfassung von im Voraus gezahlten Gegenleistungen in fremder Währung. Die Anwendung dieser Interpretation wird keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

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

<b>IFRS 16</b>	<b>Leasingverhältnisse</b>
<b>IFRIC 23</b>	<b>Unsicherheit bezüglich der ertragssteuerlichen Behandlung</b>
<b>Änderungen to IAS 28</b>	<b>Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures</b>
<b>Verbesserungen an den IFRS</b>	<b>Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht im Dezember 2017)</b>

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

Im Juni 2017 hat das IASB IFRIC 23 *Unsicherheit bezüglich der ertragssteuerlichen Behandlung* veröffentlicht. Diese Interpretation stellt klar, dass ein Unternehmen den Einfluss von Unsicherheiten auf die Ermittlung des steuerbaren Gewinns (und möglicherweise auf die dazugehörige Steuerbasis) mittels Anwendung der Methode des wahrscheinlichsten Betrages („most likely amount“) oder der Methode des Erwartungswerts („expected value“) reflektieren sollte, abhängig davon, welche Methode die Unsicherheiten besser berücksichtigt. Diese Richtlinie findet Anwendung in Situationen, wo ein Unternehmen zur Schlussfolgerung gelangt, dass es nicht wahrscheinlich ist, dass die Steuerbehörden eine bestimmte steuerliche Behandlung, wie etwa die Abzugsfähigkeit von bestimmten Kosten, akzeptieren werden. Der Konzern analysiert zurzeit, welche Auswirkungen die Anwendung von IFRIC 23 auf den Konzernabschluss haben wird.

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

Die Anwendung der Verbesserungen an den IFRS werden keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

#### **Änderung der Darstellung**

Mit Wirkung ab 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 diese die Kernaktivität von LafargeHolcim widerspiegeln. Basierend auf den Werten von 2016 erhöhte diese Änderung der Darstellung den Betriebsgewinn um CHF 125 Millionen.

#### **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.

Nachfolgend werden Beurteilungen ausgeführt, abgesehen von solchen, die Schätzungen beinhalten, welche die Geschäftsleitung bei der Anwendung der Grundsätze der Rechnungslegung angewendet hat und welche den bedeutendsten Einfluss auf die in der Konzernrechnung erfassten Beträge haben:

- die Klassifizierung einer Konzerngesellschaft oder einer Gruppe von langfristigen Vermögenswerte als zum Verkauf gehalten, insbesondere ob der Verkauf innerhalb eines Jahres seit dem Datum der Klassifizierung als zum Verkauf gehalten erwartet wird, und ob der erwartete Verkaufspreis den Buchwert übertreffen wird (Erläuterung 22).

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

- die Festlegung der Nutzungsdauer von Sachanlagen, welche den Abschreibungsbetrag in der Erfolgsrechnung beeinflusst (Erläuterung 10);
- Annahmen, welche der Bestimmung des Nutzungswertes (value-in-use) der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zum Zweck der Überprüfung auf Wertminderung zu Grunde liegen, verlangen Schätzungen wie etwa langfristige Diskontierungssätze und Zuwachsraten (Erläuterung 26);
- 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 und der Sterblichkeit. Entsprechend der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten (Erläuterung 33);
- für die Bewertung von Rekultivierungs- und anderen Umweltrückstellungen werden langfristige Annahmen bezüglich der Vollendung der Rohmaterialentnahme und der zeitlichen Staffelung, der durchzuführenden Rekultivierungsarbeiten und der anzuwendenden Diskontsätze getroffen (Erläuterung 32);
- die Erfassung und Bewertung von Rückstellungen bedarf der Schätzung 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 (Erläuterung 32). Offenlegungen im Zusammenhang mit Rückstellungen, wie auch Eventualverbindlichkeiten, erfordern ebenfalls Beurteilungen und Ermessen (Erläuterung 37);
- die Erfassung von latenten Steueraktiven verlangt die Abschätzung, ob es wahrscheinlich ist, dass genügend zukünftiger zu versteuernder Gewinn verfügbar sein wird, gegen welche die ungenutzten Steuerverluste verwendet werden können (Erläuterung 31).

#### **Konsolidierungskreis**

Die Konzernrechnung beinhaltet die Jahresrechnung der LafargeHolcim Ltd und ihrer Tochtergesellschaften. Eine Übersicht der wichtigsten in der Konzernrechnung enthaltenen Gesellschaften befindet sich in Erläuterung 42.

### 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 einen daraus resultierenden Gewinn oder Verlust in der Erfolgsrechnung.

Bedingte Gegenleistungen, welche als Teil der für das erworbene Unternehmen übertragenen Gegenleistung bilanziert werden, sind zum Fair Value per Transaktionsdatum bemessen. Spätere Änderungen des Fair 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 Absicherungen von Cashflows (cash flow hedges) oder Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften (net investment hedges) handelt.



Umrechnungsdifferenzen aus monetären Posten, die für eine Konzerngesellschaft Teil einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb darstellen, werden erfolgsneutral im Eigenkapital im sonstigen Ergebnis (Umrechnungsdifferenzen) der konsolidierten Jahresrechnung erfasst. Diese Umrechnungsdifferenzen werden erst dann erfolgswirksam aufgelöst, wenn der Konzern die Kontrolle über den ausländischen Geschäftsbetrieb, die gemeinschaftliche Kontrolle über eine gemeinschaftliche Vereinbarung oder den massgebenden Einfluss auf ein assoziiertes Unternehmen verliert. Bei einer teilweisen Veräußerung oder einem Verkauf eines ausländischen Geschäftsbetriebs werden die im Eigenkapital erfassten Umrechnungsdifferenzen in die Erfolgsrechnung 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.

#### **Betriebsgewinn**

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

#### **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 (der Konzern CEO) besteht der Konzern aus fünf berichtspflichtigen Segmenten, basierend auf der Zusammenfassung von Ländern oder regionalen Clustern:

- **- Asien, Ozeanien**

---
- **- Lateinamerika**

---
- **- Europa**

---
- **- Naher Osten, Afrika**

---
- **- Nordamerika**

---

Obwohl jedes Geschäftssegment separat von der verantwortlichen Unternehmensinstanz (der Konzern CEO) 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 Berichtssegment zugeordnet.

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

#### **Flüssige Mittel**

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

#### **Forderungen**

Forderungen bestehen aus (a) Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung, (b) Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen, und (c) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. 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 und sonstiges Anlagevermögen**

Langfristige Finanzanlagen beinhalten (a) Beteiligungen an Dritten, (b) Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, (c) Langfristige Forderungen gegenüber Dritten. 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.

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. 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:

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

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 „Gewinn (Verlust) aus Veräusserungen und nicht-operative Erträge (Aufwendungen)“, 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.

Ein langfristiger Vermögenswert (oder eine Gruppe 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 „Gewinn (Verlust) aus Veräußerungen und nicht-operative Erträge (Aufwendungen)“, 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.

Für weitere Informationen wird auf Erläuterung 26 verwiesen.

### **Immaterielles Anlagevermögen**

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

### **Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten**

An jedem Bilanzstichtag beurteilt der Konzern, ob es einen Anhaltspunkt dafür gibt, dass ein nicht finanzieller Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Liegt ein solcher Anhaltspunkt vor, wird der erzielbare Betrag (recoverable amount) des nicht finanziellen Vermögenswertes geschätzt, um eine allfällige Wertminderung zu bestimmen. Ist die Bestimmung des erzielbaren

Betrages eines einzelnen nicht finanziellen Vermögenswertes nicht möglich, schätzt der Konzern den erzielbaren Betrag der kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu welcher der nicht finanzielle Vermögenswert gehört. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit entspricht dem höheren der beiden Beträge – dem Fair Value abzüglich der Veräußerungskosten oder dem Nutzungswert. Ist der geschätzte erzielbare Betrag eines nicht finanziellen Vermögenswertes oder einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit tiefer als der vergleichbare Buchwert (carrying amount), wird dieser im Ausmass dieser Differenz erfolgswirksam wertberichtigt. Wertberichtigungen werden sofort erfolgswirksam erfasst.

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

#### **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.

#### **Derivative Finanzinstrumente**

Der Konzern verwendet hauptsächlich derivative Finanzinstrumente, 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 in der Reserve aus Cashflow-Absicherungen 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.

### **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.

### **Ertragssteuern**

Die Konzerngesellschaften unterliegen der Ertragsbesteuerung in zahlreichen Jurisdiktionen. Bei der Ermittlung von Rückstellungen und Verbindlichkeiten ist erhebliches Ermessen notwendig. Für zahlreiche Transaktionen und Berechnungen während der laufenden Geschäftstätigkeit ist die definitive Steuerveranlagung ungewiss. Der Konzern erfasst Verbindlichkeiten für steuerliche Angelegenheiten aufgrund von Schätzungen über zusätzlich anfallende Steuern, basierend auf seinem besten Verständnis der relevanten Steuergesetze. Wo die definitive Steueranlagung dieser Sachverhalte von den ursprünglich verbuchten Beträgen abweicht, werden die laufenden Ertragssteuerrückstellungen und die latenten Steuerrückstellungen in der Periode angepasst, in der die Veranlagung vorgenommen wird.

### **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.

### **Verbindlichkeiten für langfristige Ertragssteuern**

Sofern der Konzern erwartet, dass eine Verbindlichkeit für Ertragssteuern nach mehr als zwölf Monaten beglichen wird, so wird sie als langfristige Ertragssteuerverbindlichkeit zum Barwert der erwarteten Ausgaben bilanziert.

### **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 Abbauproduktivitäten zurückzuführen sind, wird während der Abbauproduktivität 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 Nettozinserfolg 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-Invalidenleistungen und, sofern die Auszahlung nicht innerhalb von zwölf Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres erwartet wird, Gewinnbeteiligungen, variable Entschädigungen und aufgeschobene Gehälter.

Die Erfassung der Verbindlichkeiten unterscheidet sich von derjenigen für die leistungsorientierten Pläne, indem alle Neubewertungen sofort in der Erfolgsrechnung und nicht im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

#### **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, zu überwachen und zu steuern. Unterschiedliche Risikoarten, wie zum Beispiel industrielle, betriebliche, finanzielle und rechtliche Risiken bis hin zu externen Risikofaktoren aus dem Geschäftsumfeld, werden unter der Berücksichtigung von Compliance- und Reputationsaspekten und einer nachhaltigen Entwicklung analysiert. 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 Linienmanagements bleibt. Der Risikotransfer durch Versicherungslösungen ist ein integraler Bestandteil des Group Risk Managements.

Die Risikolage des Konzerns wird in strategischen, betriebsorientierten und thematischen Risikoanalysen beurteilt und in einem Risikobericht zusammengefasst. Neben den Konzerngesellschaften sind auch der Verwaltungsrat, die Konzernleitung sowie 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 den Konzern Risiken wie politischen, finanziellen und sozialen Unsicherheiten und Turbulenzen, Terrorismus, Bürgerkrieg und Unruhen aus.

Die Auswirkungen des Austrittes von Grossbritannien aus der Europäischen Union („BREXIT,“) wurden beurteilt und präventive Massnahmen ergriffen. Relevante Währungs- und Gegenparteirisiken wurden vor der Abstimmung des BREXITS vermindert.

### Finanzielles Risikomanagement

Der Konzern ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Finanzrisiken ausgesetzt, etwa im Zusammenhang mit Liquidität, Zinsen, Fremdwährungskursen, Rohstoffkursen und Kreditrisiken. 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 Schlüsselpersonen im Management bewilligten Richtlinien. Diese beinhalten neben Vorgaben für das allgemeine finanzielle Risikomanagement auch solche für spezifische Bereiche wie das Management von Zins-, Fremdwährungs- und Gegenparteirisiken, für die Verwendung derivativer Finanzinstrumente sowie der Anlagepolitik von 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 kurzfristige Geldanlagen, um seinen entsprechenden Verbindlichkeiten nachzukommen. Die ausgezeichnete Kreditwürdigkeit des Konzerns erlaubt es weiter, die internationalen Finanzmärkte für Finanzierungszwecke effizient zu nutzen.

## Vertragliche Fälligkeitsanalyse

Mio. CHF	Vertragliche undiskontierte 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		
<b>2017</b>								
Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	3 743						3 743	3 743
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	1 887	478	497	189	98	37	3 186	3 177
Anleihen, Privatplatzierungen und Commercial Papers	1 822	1 703	1 222	1 666	929	7 662	15 003	15 258
Zinszahlungen	676	502	379	316	270	2 519	4 662	340
Financial Leasing	14	12	7	6	4	41	84	64
Derivative Finanzinstrumente netto <sup>2</sup>	(56)	15	108	0	0	0	67	64
Finanzielle Garantien	0	0	0	0	0	11	11	
<b>Total</b>	<b>8 086</b>	<b>2 710</b>	<b>2 213</b>	<b>2 177</b>	<b>1 301</b>	<b>10 270</b>	<b>26 757</b>	
<b>2016</b>								
Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	3 345						3 345	3 345
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	333
Financial Leasing	16	11	9	5	4	44	90	67
Derivative Finanzinstrumente netto <sup>2</sup>	(34)	0	3	109	0	0	79	35
Finanzielle Garantien	0	48	59	0	0	11	118	
<b>Total</b>	<b>8 999</b>	<b>2 807</b>	<b>2 502</b>	<b>1 859</b>	<b>1 989</b>	<b>9 612</b>	<b>27 770</b>	

<sup>1</sup> Die Position „Verbindlichkeiten“ beinhaltet auch Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Kauf von Sachanlagen, welche Teil der „anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten“ sind.

<sup>2</sup> Die vertraglichen Geldflüsse beinhalten sowohl Geldzuflüsse als auch Geldabflüsse. Weitere Informationen sind in Erläuterung 30 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.

### Zinsrisiken

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

### 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 2017 würde eine Veränderung des Zinssatzes um einen Prozentpunkt den jährlichen Finanzaufwand, ohne Berücksichtigung der steuerlichen Effekte, um CHF 34 Millionen (2016: CHF 49 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 39 Prozent auf 31 Prozent.

### Währungsrisiken

Der Konzern ist weltweit tätig und ist daher Währungsrisiken ausgesetzt.

Die Umrechnung ausländischer Geschäftstätigkeiten in die Konzernwährung führt zu Umrechnungsdifferenzen. Der Konzern kann gewisse Nettoinvestitionen im Ausland mit Fremdwährungskrediten oder anderen Instrumenten absichern. Bis zu dem Ausmass, in welchem sich die Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften als wirksam erweist, werden Währungsgewinne oder -verluste aus solchen Transaktionen im Eigenkapital berücksichtigt und sind in den Umrechnungsdifferenzen enthalten.

Aufgrund des lokalen Charakters des Baustoffgeschäfts sind die Währungsrisiken als eher gering zu betrachten. Währungsrisiken ergeben sich primär aus der Tatsache, dass Konzerngesellschaften ihre Umsätze in lokaler Währung erwirtschaften, während ein wesentlicher Teil der Investitionen und der Schuldendienst unter Umständen in einer Fremdwährung erfolgen. In solchen Fällen können Konzerngesellschaften derivative Finanzkontrakte eingehen, die entweder als „Cash Flow Hedge“ oder „Fair Value Hedge“ qualifizieren, und auch Absicherungen von zukünftigen Transaktionen beinhalten.

#### **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, welche im Konzern verwendet werden.

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, die der Konzern verwendet, hätte unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen im laufenden Jahr wie auch im Vorjahr einen unwesentlichen Einfluss auf den Nettokursverlust oder -gewinn gehabt.

Die im Eigenkapital erfassten Wertschwankungen der derivativen Instrumente sind im Verhältnis zum 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 respektive Risiken im Zusammenhang mit dem Ausfall einer Gegenpartei werden permanent überwacht. Das Gegenparteienrisiko im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten ist auf eine grosse Anzahl von bedeutenden Finanzinstituten verteilt. Der Konzern erwartet von keiner Gegenpartei, dass sie die Verpflichtungen aus den entsprechenden Finanzierungsvereinbarungen nicht erfüllen kann. Per 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.

### Steuerliche Risiken

Der Konzern ist in zahlreichen Rechtssystemen tätig und unterliegt folglich Steuerprüfungen von Steuerbehörden weltweit. Insbesondere könnten Steuerbehörden gewisse Steuerbehandlungen mit einem möglichen Fokus auf die Besteuerung von multinationalen Konzernen hinterfragen.

Die Einschätzungen der Steuerbehörden könnten zu zusätzliche Steuerrückstellungen, Zins- und/oder Strafzahlungen führen, welche das Konzernergebnis beeinflussen würden. Aufgrund dieser Unsicherheiten, besteht ein Risiko, dass sich zu einem späteren Zeitpunkt Verbindlichkeiten aus Steuereinschätzungen oder Rechtsstreitigkeiten ergeben, welche von den ursprünglichen Steuerrückstellungen des Konzerns wesentlich abweichen.

Des Weiteren könnten Steuergesetzänderungen, Gerichtsurteile und deren Auswirkungen wie auch Änderungen in lokalen Rechnungslegungsvorschriften für Steuern das Konzernergebnis negativ beeinflussen.

### Rechtliche Risiken

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.

### 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 ein solides Investment Grade Rating aufrechtzuerhalten.

Der Konzern bewirtschaftet die Kapitalstruktur und nimmt im Hinblick auf die Veränderung der ökonomischen Bedingungen, der Geschäftsaktivitäten, der Investitions- und Expansionsprogramme und der Risiken der zugrundeliegenden Vermögenswerte Anpassungen vor. Um die Kapitalstruktur zu bewirtschaften, kann der Konzern die Dividendenzahlungen an Aktionäre anpassen, Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre vornehmen, neue Aktien ausgeben, Schulden erhöhen oder Vermögenswerte zur Reduktion von Schulden veräußern.

Der Konzern überwacht die Kapitalstruktur unter anderem mit der Kennzahl Nettofinanzschulden im Verhältnis zum wiederkehrenden EBITDA.

Mio. CHF	31.12.2016	Zahlungs- wirksam	Nicht zahlungs- wirksam	31.12.2017
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung <sup>1</sup>	4 976	(115)	(1 019)	<b>3 843</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	14 744	(1 032)	1 067	<b>14 779</b>
<b>Bruttofinanzschulden</b>	<b>19 720</b>	<b>(1 147)</b>	<b>48</b>	<b>18 621</b>
Derivative Aktiven	(74)	0	16	<b>(58)</b>
Flüssige Mittel	(4 923)	670	35	<b>(4 217)</b>
<b>Nettofinanzschulden</b>	<b>14 724</b>	<b>(477)</b>	<b>99</b>	<b>14 346</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Veränderungen der Kontokorrentkredite von CHF 48 Millionen.

Mio. CHF	2017	2016
<b>Nettofinanzschulden am Anfang der Berichtsperiode</b>	<b>14 724</b>	17 266
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	<b>(3 040)</b>	(3 295)
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	<b>675</b>	(706)
Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien	<b>1 212</b>	909
Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile	<b>237</b>	249
Kapital(ein)-rückzahlungen nicht beherrschende Anteile	<b>(63)</b>	20
Veränderung Bestand eigene Aktien	<b>489</b>	(5)
Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften	<b>13</b>	375
<b>Total zahlungswirksame Bewegungen gemäss Geldflussrechnung</b>	<b>(477)</b>	(2 453)
Mittelzuflüsse aus Finanzierungstätigkeit <sup>1</sup>	<b>(181)</b>	(200)
<b>Total zahlungswirksame Bewegungen auf Nettofinanzschulden</b>	<b>(658)</b>	(2 653)
Veränderungen im Konsolidierungskreis	<b>106</b>	(221)
Veränderung Fair Values	<b>(83)</b>	(170)
Veränderung Währungsumrechnung	<b>378</b>	84
Übrige <sup>2</sup>	<b>(119)</b>	417
<b>Total nicht zahlungswirksame Bewegungen</b>	<b>281</b>	111
<b>Nettofinanzschulden am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>14 346</b>	14 724

<sup>1</sup> Enthält einen Mittelzufluss aus der Veräusserung der 73,5 Prozent Anteile der börsenkotierten Aktien der Sichuan Shuangma Cement Co. Ltd, welche im Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit in der Position „Nettoveränderung Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung“ ausgewiesen ist.

<sup>2</sup> Enthält im Geschäftsjahr 2016 die Verbindlichkeit für die Verkaufsoption im Zusammenhang mit der Transaktion in China in der Höhe von CHF 389 Millionen, welche in der Bilanzposition „Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung“ ausgewiesen wurde.



Das Verhältnis aus Nettofinanzschulden zu dem wiederkehrenden EBITDA wird als finanzieller Risikoindikator verwendet und steht für die Anzahl Jahre, die für die Rückzahlung der Schulden benötigt würde.

Mio. CHF	2017	2016 Angepasst <sup>1</sup>
Nettofinanzschulden	<b>14 346</b>	14 724
Wiederkehrender EBITDA <sup>2</sup>	<b>5 990</b>	5 950
<b>Nettofinanzschulden/Wiederkehrender EBITDA</b>	<b>2,4</b>	2,5

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung, siehe Erläuterung 2.

<sup>2</sup> Ohne Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten aber mit Anteil am Ergebnis von Joint Ventures, zuvor als "betrieblicher EBITDA bereinigt" bezeichnet.

#### Schätzung 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 aufgrund ihres kurzfristigen Charakters in etwa den Fair Values entsprechen.

**Fair Values per 31. Dezember 2017**

Mio. CHF	IAS 39 Kategorie	Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage)			Fair Value als Vergleich
		Fortgeführte Anschaffungskosten	Fair Value level 1	Fair Value level 2	
<b>Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>					
Flüssige Mittel	Finanzanlagen	4 217			4 217
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 340			3 340
Finanzielle Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	262			262
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			42	42
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			2	2
<b>Langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>					
Finanzielle Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	432			432
Beteiligungen an Dritten	Finanzinvestitionen zu historischen Kosten	85			85
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			14	14
<b>Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten <sup>2</sup>	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 743			3 743
Finanzielle Verbindlichkeiten	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 734			3 734
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			22	22
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			86	86
<b>Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten aus Finanzierung	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	14 766			14 766
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			13	13

<sup>1</sup> Der entsprechende Fair Value für langfristige Forderungen besteht aus CHF 12 Mio. Level 1 und CHF 420 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

<sup>2</sup> Die Position „Verbindlichkeiten“ beinhaltet auch Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Kauf von Sachanlagen, welche Teil der „anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten“ sind.

<sup>3</sup> Der entsprechende Fair Value für Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung besteht aus CHF 12 760 Mio. Level 1 und CHF 2 895 Mio. Level 2 Fair-Value-Bewertungen.

## 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	
<b>Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>						
Flüssige Mittel	Finanzanlagen	4 923			4 923	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	2 826			2 826	
Finanzielle Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	207			207	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			60	60	
Derivative Aktiven	Finanzinstrumente zu Handelszwecken zum Fair Value			8	8	
<b>Langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>						
Finanzielle Forderungen	Darlehen und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	638			638	636 <sup>1</sup>
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	
<b>Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>						
Verbindlichkeiten <sup>2</sup>	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	3 345			3 345	
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	
<b>Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>						
Verbindlichkeiten aus Finanzierung	Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	14 666			14 666	15 386 <sup>3</sup>
Derivative Verbindlichkeiten	Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken zum Fair Value			79	79	

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

2 Die Position „Verbindlichkeiten“ beinhaltet auch Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Kauf von Sachanlagen, welche Teil der „anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten“ sind.

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

Die Tabelle weist die Buchwerte und die Fair Values der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus.

Die Levels der Fair-Value-Hierarchie werden wie folgt definiert:

- Level 1 Fair-Value-Bewertungen basieren auf notierten Preisen (ohne Anpassungen) in aktiven Märkten für gleichartige finanzielle Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten. Bei den unter Level 1 ausgewiesenen Fair Values handelt es sich grundsätzlich um börsengehandelte Aktien und Anleihen;
- Level 2 Fair-Value-Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, 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 Fair Values von Fremdwährungstermingeschäften werden mittels offizieller Fremdwährungsterminkurse am Ende der Berichtsperiode ermittelt; und
- Level 3 Fair-Value-Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, bei welchen die Eingabeparameter nicht am Markt beobachtbar sind. 2017 und 2016 wurden keine finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten im Level 3 ausgewiesen.

Sowohl im Jahr 2017 wie auch 2016 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchie-Levels.

## 4. VERÄNDERUNGEN IM KONSOLIDIERUNGSKREIS

### 4.1 Devestitionen während der aktuellen Berichtsperiode

#### *China*

Die Straffung der Konzernaktivitäten in China, welche im Jahr 2016 begann, wurde im Jahr 2017 fortgesetzt. Die Auswirkungen auf die Konzernrechnung 2016 ist untenstehend in 4.2 dargelegt. Die eingegangenen Transaktionen beinhalten:

- die Veräusserung der nicht-kotierten Zementaktiven in China an das Joint Venture Huaxin; und
- die Veräusserung von 73,5 Prozent Anteile der börsenkotierten Aktien der Sichuan Shuangma zusammen mit einer eingegangenen Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung für den Rückkauf der zugrundeliegenden Shuangma Zementgesellschaften.

Die Devestition der nicht-kotierten Zementaktiven wurde im ersten Quartal 2017 finalisiert, Aktivitäten und Vermögenswerte wurden von Lafarge China Cement Ltd an LafargeHolcims Joint Venture Huaxin für einen Verkaufspreis von CHF 257 Millionen verkauft. Die Vermögenswerte und die damit verbundenen Verbindlichkeiten wurden am 31. Dezember 2016 als zum Verkauf gehaltene Aktiven klassifiziert.

Aus der Veräusserung von 73,5 Prozent der börsenkotierten Aktien der Sichuan Shuangma Cement Co. Ltd. in 2016, wurden CHF 352 Millionen im Dezember 2016 auf einem Treuhandkonto erhalten und in 2017 freigegeben. Da der Konzern die zugrundeliegenden Zementaktiven nicht veräussert hat, werden die erhaltenen flüssigen Mittel bis zum Wert der Verbindlichkeit der ursprünglichen Verkaufsoption im Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. In 2017 wurden deshalb CHF 181 Millionen im Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit in der Position Nettoveränderung Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung und der Restbetrag im Geldfluss aus Investitionstätigkeit in der Position Verkauf von Konzerngesellschaften ausgewiesen. Ein zusätzlicher Betrag von CHF 114 Millionen ist fällig in 2018 und wird in der Position Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung gezeigt.

Durch die in 2016 eingegangene Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung, behielt LafargeHolcim weiterhin die Kontrolle über vier Shuangma Zementgesellschaften. Die Kaufs- und Verkaufsoptionsvereinbarung endete im Dezember 2017 und zwei Zementgesellschaften wurden dekonsolidiert und ein Verlust von CHF 40 Millionen verbucht. Da LafargeHolcim ein Aktienkaufvertrag für die verbleibenden zwei Zementgesellschaften eingegangen ist, behielt der Konzern die Kontrolle mit einer dazugehörigen Nettoverbindlichkeit von CHF 215 Millionen, welche in der Bilanz in den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung ausgewiesen ist. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dieser zwei Zementgesellschaften sind als zum Verkauf gehaltene Aktiven und Verbindlichkeiten klassifiziert und eine Wertminderung von CHF 58 Millionen wurde verbucht.

#### *Vietnam*

Am 28. Februar 2017 verkaufte der Konzern seinen 65 Prozent Anteil an LafargeHolcim Vietnam für einen Verkaufspreis vor Steuern von CHF 546 Millionen, woraus ein Gewinn vor Steuern von CHF 339 Millionen resultierte. Die Vermögenswerte und die damit verbundenen Verbindlichkeiten wurden per 31. Dezember 2016 als zum Verkauf gehaltene Aktiven klassifiziert.

#### *Chile*

Am 14. August 2017 verkaufte der Konzern seinen 54 Prozent Anteil an Cemento Polpaico S.A. (Chile) für einen Verkaufspreis vor Steuern von CHF 114 Millionen, woraus ein Gewinn vor Steuern von CHF 40 Millionen resultierte. Die Vermögenswerte und die damit verbundenen Verbindlichkeiten wurden per 31. Dezember 2016 als zum Verkauf gehaltene Aktiven klassifiziert.

### **4.2 Devestitionen und Unternehmenszusammenschlüsse während der vergangenen Berichtsperiode**

#### *Südkorea*

Am 29. April 2016 verkaufte der Konzern die Lafarge Halla Cement in Südkorea für einen Verkaufspreis von CHF 522 Millionen. Es resultierte kein Gewinn oder Verlust vor Steuern aus dem Verkauf.

#### *Marokko und afrikanische Länder südlich der Sahara*

Am 4. Juli 2016 stimmten die Aktionäre von Lafarge Ciments und Holcim (Maroc) S.A. dem Zusammenschluss der beiden Gesellschaften mittels Aktientausch zu. Die durch den Zusammenschluss entstandene Gesellschaft wurde unbenannt in LafargeHolcim Maroc. Aufgrund dessen hat der Konzern die Holcim (Maroc) S.A. dekonsolidiert und einen Gewinn vor Steuern von CHF 236 Millionen verbucht, der Verkaufspreis betrug 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 an das Joint Venture während des zweiten Halbjahres 2016 verkauft:

- Am 4. Juli 2016 veräusserte der Konzern die Gesellschaft LafargeHolcim Côte d'Ivoire, früher Société de Ciments et Matériaux (SOCIMAT), 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 Verlust vor Steuern von CHF 2 Millionen.

#### *Sri Lanka*

Am 10. August 2016 verkaufte der Konzern seine gesamten Anteile an Holcim (Lanka) Ltd für einen Verkaufspreis von CHF 365 Millionen. Daraus resultierte ein Gewinn vor Steuern von CHF 225 Millionen.

#### *Saudi-Arabien*

Am 17. August 2016 verkaufte der Konzern seinen 25 Prozent Anteil an der assoziierten Gesellschaft Al Safwa Cement Company in Saudi-Arabien für einen Verkaufspreis von CHF 123 Millionen. Daraus resultierte ein Verlust 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 Verkaufspreis von CHF 36 Millionen. Daraus resultierte kein Gewinn oder Verlust vor Steuern.

#### *China*

Der Konzern hat seine Aktivitäten in China gestrafft, 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. für eine gesamte Gegenleistung von CHF 658 Millionen, was in einem Gewinn vor Steuern von CHF 370 Millionen resultierte. Zum selben Zeitpunkt sind die Parteien eine Kauf- und Verkaufsoptionsvereinbarung eingegangen, wodurch LafargeHolcim die Kontrolle über die Zementaktiven von Shuangma behielt. Per 31. Dezember 2016 betrug die Verbindlichkeit für die Verkaufsoption CHF 389 Millionen und wurde 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 wurden in den Rechnungsabgrenzungen und anderen kurzfristigen Forderungen ausgewiesen, der verbleibende Betrag von CHF 105 Millionen ist fällig in 2018 und wurde als langfristige Finanzforderung verbucht. Da der Konzern die zugrundeliegenden Zementaktiven nicht veräussert hat, wurden die erhaltenen flüssigen Mittel bis zum Wert der Verbindlichkeit für die Verkaufsoption im Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Dementsprechend wurden 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 257 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 wurde im ersten Quartal 2017 abgeschlossen.

#### **4.3 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 Umtauschangebot 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. Die endgültigen Fair Values aus den erworbenen Nettoaktiven sind wie folgt:

Mio. CHF	Fair values publi- ziert 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
<b>Total Umlaufvermögen</b>	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
<b>Total Anlagevermögen</b>	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
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>	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
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>	18 237	186	18 423
<b>Fair Value der erworbenen Nettoaktiven</b>	10 279	(589)	9 690
Nicht beherrschende Anteile	2 407	(67)	2 340
<b>Fair Value der Anteile erworbener Nettoaktiven der Aktionäre LafargeHolcim Ltd</b>	7 872	(522)	7 350
<b>Gegenleistung für die Akquisition</b>	19 483		19 483
Anteil erworbener Nettoaktiven der Aktionäre LafargeHolcim Ltd	7 872	(522)	7 350
<b>Goodwill</b>	11 611	522	12 133



## 5. WICHTIGSTE FREMDWÄHRUNGSKURSE

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

		Erfolgsrechnung Durchschnittskurse in CHF		Bilanz Schlusskurse in CHF	
		2017	2016	31.12.2017	31.12.2016
1 Euro	EUR	<b>1.11</b>	1.09	<b>1.17</b>	1.07
1 US Dollar	USD	<b>0.98</b>	0.98	<b>0.98</b>	1.02
1 Britisches Pfund	GBP	<b>1.27</b>	1.33	<b>1.32</b>	1.26
1 Australischer Dollar	AUD	<b>0.75</b>	0.73	<b>0.76</b>	0.74
1 Brasilianischer Real	BRL	<b>0.31</b>	0.28	<b>0.29</b>	0.31
1 Kanadischer Dollar	CAD	<b>0.76</b>	0.74	<b>0.78</b>	0.76
1 Chinesischer Renminbi	CNY	<b>0.15</b>	0.15	<b>0.15</b>	0.15
100 Algerische Dinar	DZD	<b>0.89</b>	0.90	<b>0.85</b>	0.92
1 Ägyptisches Pfund	EGP	<b>0.06</b>	0.10	<b>0.05</b>	0.06
1 000 Indonesische Rupiah	IDR	<b>0.07</b>	0.07	<b>0.07</b>	0.08
100 Indische Rupie	INR	<b>1.51</b>	1.47	<b>1.53</b>	1.50
100 Mexikanische Peso	MXN	<b>5.22</b>	5.28	<b>4.96</b>	4.93
100 Nigerianische Naira	NGN	<b>0.32</b>	0.40	<b>0.32</b>	0.32
100 Philippinische Peso	PHP	<b>1.95</b>	2.07	<b>1.96</b>	2.06

## 6. INFORMATION NACH BERICHTSSEGMENTEN

	Asien, Ozeanien		Europa	
	2017	2016 <sup>1</sup>	2017	2016 <sup>1</sup>
Kapazität und Absatz (ungeprüft)				
Jahresproduktionskapazität Zement (Mio. t)	117,4	150,5	73,4	76,4
Zementabsatz (Mio. t)	91,7	113,7	42,8	41,6
Zuschlagstoffabsatz (Mio. t)	31,8	32,2	125,2	124,2
Transportbetonabsatz (Mio. m <sup>3</sup> )	12,8	15,4	18,2	18,4
Erfolgsrechnung (Mio. CHF)				
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	7 357	8 100	6 838	6 575
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	84	125	330	448
<b>Total Nettoverkaufsertrag</b>	<b>7 441</b>	<b>8 226</b>	<b>7 167</b>	<b>7 023</b>
<b>Wiederkehrender EBITDA<sup>2</sup></b>	<b>1 418</b>	<b>1 594</b>	<b>1 385</b>	<b>1 334</b>
Wiederkehrende EBITDA-Marge in %	19,1	19,4	19,3	19,0
<b>Betriebsgewinn (-verlust)</b>	<b>7</b>	<b>916</b>	<b>260</b>	<b>637</b>
Betriebsgewinn (-verlust)-Marge in %	0,1	11,1	3,6	9,1
Bilanz (Mio. CHF)				
Investiertes Kapital <sup>3</sup>	9 297	10 520	11 738	11 263
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	1 185	1 148	350	340
Total Aktiven	14 438	16 901	17 608	17 547
Total Fremdkapital	6 031	6 587	7 921	8 676
Geldflussrechnung (Mio. CHF)				
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	704	1 054	819	966
Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto <sup>4</sup>	328	364	313	270
Personal (ungeprüft)				
Personalbestand	24 153	31 274	21 317	21 829
Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung				
<b>Wiederkehrender EBITDA<sup>2</sup></b>	<b>1 418</b>	<b>1 594</b>	<b>1 385</b>	<b>1 334</b>
Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten	(70)	(86)	(111)	(112)
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	(1 341)	(593)	(1 013)	(585)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Sachanlagen und zum Verkauf gehaltene Aktiven	(320)	(4)	(368)	(5)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Goodwill	(545)	(40)	(40)	
wovon Wertminderungen in Bezug auf immaterielles Anlagevermögen	(4)		(5)	
wovon Wertminderungen in Bezug auf Beteiligungen an Joint Ventures			(4)	
<b>Betriebsgewinn (-Verlust)</b>	<b>7</b>	<b>916</b>	<b>260</b>	<b>637</b>
Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge <sup>5</sup>				
Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Aufwendungen <sup>6</sup>				
Gewinnanteile von assoziierten Unternehmen				
Finanzertrag				
Finanzaufwand				
<b>Konzern(verlust) -gewinn vor Steuern</b>				

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung, siehe Erläuterung 2.

<sup>2</sup> Zuvor als „betrieblicher EBITDA bereinigt“ bezeichnet. Die Vergleichszahlen wurden entsprechend angepasst.

<sup>3</sup> Die Definition von Investiertes Kapital wurde gegenüber dem Geschäftsbericht des Vorjahres angepasst um relevantere Informationen über das finanzielle Ergebnis des Konzerns zu zeigen (siehe neue Definition auf Seite 253). Die neue Definition beinhaltet latente Nettosteuerverbindlichkeiten hauptsächlich aus Sachanlagen und sie schliesst Beteiligungen an Dritten sowie finanzielle Forderungen aus, da diese nicht zu den Hauptaktivitäten gehören. Die Vergleichszahlen wurden entsprechend angepasst.

Lateinamerika		Nahe Osten, Afrika		Nordamerika		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
2017	2016 <sup>1</sup>	2017	2016 <sup>1</sup>	2017	2016 <sup>1</sup>	2017	2016 <sup>1</sup>	2017	2016 <sup>1</sup>
39,3	41,9	55,3	55,3	33,0	29,2			318,4	353,3
24,9	24,1	35,7	40,3	19,2	19,5	(4,8)	(6,0)	209,5	233,2
4,2	6,0	10,4	12,2	107,1	108,2			278,7	282,7
5,8	6,5	4,7	6,0	9,1	8,7			50,6	55,0
2 941	2 773	3 329	3 871	5 664	5 584			26 129	26 904
3		45	29			(462)	(602)		
2 944	2 773	3 374	3 900	5 664	5 584	(462)	(602)	26 129	26 904
1 055	885	1 085	1 247	1 483	1 335	(436)	(445)	5 990	5 950
35,9	31,9	32,2	32,0	26,2	23,9			22,9	22,1
568	619	(1 215)	815	552	764	(649)	(788)	(478)	2 963
19,3	22,3	(36,0)	20,9	9,7	13,7			(1,8)	11,0
2 598	3 158	7 265	9 187	11 054	11 505	1 605	1 009	43 556	46 641
4	3	1 421	1 618	56	53	105	78	3 120	3 241
4 527	5 159	8 720	10 554	15 311	16 894	3 075	2 562	63 679	69 617
2 879	3 076	3 889	3 570	5 878	7 295	6 105	5 666	32 703	34 870
483	358	420	837	851	718	(238)	(638)	3 040	3 295
80	99	254	375	370	518	10	10	1 355	1 635
9 305	10 536	12 901	13 191	12 697	12 257	1 588	1 816	81 960	90 903
1 055	885	1 085	1 247	1 483	1 335	(436)	(445)	5 990	5 950
(58)	(50)	(162)	(69)	38	(36)	(98)	(229)	(461)	(582)
(429)	(216)	(2 138)	(363)	(969)	(534)	(116)	(114)	(6 007)	(2 405)
(213)		(474)	(7)	(371)	(9)			(1 745)	(25)
		(1 237)						(1 821)	(40)
(11)		(14)	(1)			(1)		(35)	(1)
		(103)						(107)	
568	619	(1 215)	815	552	764	(649)	(788)	(478)	2 963
								447	824
								(242)	(68)
								51	81
								153	187
								(1 111)	(1 104)
								(1 180)	2 882

<sup>4</sup> Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto bestehen aus Käufen und Veräußerungen derer.

<sup>5</sup> Zuvor als „Übriger Ertrag“ bezeichnet.

<sup>6</sup> Zuvor als „Übriger Aufwand“ bezeichnet.

## 7. INFORMATION NACH PRODUKTLINIEN

Mio. CHF	Zement <sup>1</sup>		Zuschlagstoffe	
	2017	2016 <sup>2</sup>	2017	2016 <sup>2</sup>
Erfolgsrechnung und Geldflussrechnung				
Nettoverkaufsertrag Drittkunden	16 012	16 747	2 759	2 756
Nettoverkaufsertrag andere Segmente	1 168	1 206	1 157	1 177
<b>Total Nettoverkaufsertrag</b>	<b>17 181</b>	<b>17 952</b>	<b>3 916</b>	<b>3 933</b>
– davon Asien, Ozeanien	5 656	6 488	574	527
– davon Europa	3 370	3 161	1 819	1 822
– davon Lateinamerika	2 572	2 376	36	44
– davon Naher Osten, Afrika	2 973	3 426	112	118
– davon Nordamerika	2 796	2 747	1 374	1 422
– davon Corporate/Eliminationen	(186)	(246)	1	
<b>Wiederkehrender EBITDA<sup>3</sup></b>	<b>4 768</b>	<b>4 858</b>	<b>759</b>	<b>684</b>
– davon Asien, Ozeanien	1 143	1 442	156	97
– davon Europa	886	835	317	327
– davon Lateinamerika	1 031	849	(2)	(3)
– davon Naher Osten, Afrika	1 051	1 175	12	22
– davon Nordamerika	1 012	888	344	313
– davon Corporate	(355)	(330)	(67)	(72)
Wiederkehrende EBITDA-Marge in %	27,8	27,1	19,4	17,4
Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto	1 134	1 414	167	146
<b>Personal (ungeprüft)</b>				
Personalbestand	47 531	56 133	10 777	11 816

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

<sup>2</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung, siehe Erläuterung 2.

<sup>3</sup> Zuvor als „betrieblicher EBITDA bereinigt“ bezeichnet.

Weitere Baustoffe und Serviceleistungen		Corporate/Eliminationen		Total Konzern	
2017	2016 <sup>2</sup>	2017	2016 <sup>2</sup>	2017	2016 <sup>2</sup>
7 357	7 402			26 129	26 904
348	473	(2 673)	(2 855)		
7 705	7 875	(2 673)	(2 855)	26 129	26 904
1 624	1 611	(413)	(400)	7 441	8 226
2 971	3 047	(992)	(1 008)	7 167	7 023
528	554	(192)	(201)	2 944	2 773
429	550	(140)	(194)	3 374	3 900
2 088	2 033	(594)	(618)	5 664	5 584
66	79	(343)	(435)	(462)	(602)
462	408			5 990	5 950
119	56			1 418	1 594
182	173			1 385	1 334
27	39			1 055	885
22	50			1 085	1 247
127	134			1 483	1 335
(15)	(44)			(436)	(445)
6,0	5,2			22,9	22,1
86	81	(32)	(5)	1 355	1 635
22 182	21 257	1 470	1 697	81 960	90 903

## 8. INFORMATION NACH LÄNDERN

Mio. CHF	Nettoverkäufe an externe Kunden		Langfristige Vermögenswerte	
	2017	2016	2017	2016
Schweiz	673	620	1 096	1 064
USA	3 769	3 732	7 987	8 846
Indien	3 535	3 234	4 598	4 566
Kanada	1 950	1 874	4 638	4 574
Grossbritannien	1 713	1 856	2 139	2 055
Frankreich	1 771	1 620	4 226	3 944
Australien	1 242	1 133	1 429	1 421
Algerien	766	793	2 156	3 424
Nigeria	660	609	2 077	2 183
Übrige Länder	10 049	11 433	15 400	17 240
<b>Total</b>	<b>26 129</b>	<b>26 904</b>	<b>45 747</b>	<b>49 316</b>

Nettoverkäufe an externe Kunden basieren primär auf dem Standort der Vermögenswerte (Herkunft der Erträge). Die hier ausgewiesenen langfristigen Vermögenswerte umfassen Sachanlagen, Goodwill und immaterielle Vermögenswerte. Es gibt keinen einzelnen externen Kunden, bei welchem mindestens 15 Prozent des Nettoverkaufsertrags des Konzerns anfallen.

## 9. PRODUKTIONSAUFWAND DER VERKAUFTEN PRODUKTE UND LEISTUNGEN

Mio. CHF	2017	2016
Materialaufwand	(4 208)	(4 397)
Brennstoffaufwand	(1 616)	(1 550)
Elektizitätsaufwand	(1 311)	(1 470)
Personalaufwand	(2 288)	(2 382)
Unterhaltsaufwand	(1 581)	(1 722)
Abschreibungen und Wertminderungen	(5 632)	(2 267)
Übriger Produktionsaufwand	(1 662)	(1 797)
Bestandesveränderungen der Vorräte	(49)	(47)
<b>Total</b>	<b>(18 348)</b>	<b>(15 632)</b>

**10.  
ÜBERSICHT DER ABSCHREIBUNGEN UND WERTMINDERUNGEN**

Mio. CHF	2017	2016
Produktionsanlagen	(5 632)	(2 267)
Distributions- und Verkaufsanlagen	(250)	(32)
Verwaltungsanlagen	(126)	(106)
<b>Total betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen (a)</b>	<b>(6 007)</b>	<b>(2 405)</b>
wovon Wertminderungen in Bezug auf Sachanlagen und zum Verkauf gehaltene Aktiven (Erläuterung 25)	(1 745)	(25)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Goodwill (Erläuterung 26)	(1 821)	(40)
wovon Wertminderungen in Bezug auf immaterielles Anlagevermögen (Erläuterung 26)	(35)	(1)
wovon Wertminderungen in Bezug auf Beteiligungen an Joint Ventures (Erläuterung 24)	(107)	0
Wertminderungen auf langfristigen Finanzanlagen (Erläuterung 14)	(119)	0
Wertminderungen auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen (Erläuterung 24)	(4)	(5)
Ordentliche Abschreibungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(5)	(8)
Unübliche Abschreibungen	(1)	(4)
<b>Total Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven (b)</b>	<b>(128)</b>	<b>(17)</b>
<b>Total Abschreibungen und Wertminderungen (a + b)</b>	<b>(6 135)</b>	<b>(2 422)</b>
Davon Abschreibungen auf Sachanlagen (Erläuterung 25)	(2 112)	(2 161)

**11.  
GEWINN AUS VERÄUSSERUNGEN UND ANDERE NICHT-OPERATIVE ERTRÄGE**

Mio. CHF	2017	2016
Dividendenertrag	6	6
Nettogewinn vor Steuern aus Veräusserungen	441	756
Übrige	0	63
<b>Total</b>	<b>447</b>	<b>824</b>

In 2017 enthält die Position „Nettogewinn vor Steuern aus Veräusserungen“, hauptsächlich ein Gewinn aus der Veräusserung von LafargeHolcim Vietnam von CHF 339 Millionen und Gewinne aus der Veräusserung von Anlagevermögen von CHF 82 Millionen.

In 2016 enthielt 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 Erläuterung 4 ausgewiesen.

## 12. VERLUST AUS VERÄUSSERUNGEN UND ANDERE NICHT-OPERATIVE AUFWENDUNGEN

Mio. CHF	2017	2016
Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven	(10)	(17)
Nettoverlust vor Steuern aus Veräusserungen	(108)	0
Übrige	(124)	(51)
<b>Total</b>	<b>(242)</b>	<b>(68)</b>

In 2017 umfasst die Position „Nettoverlust vor Steuern aus Veräusserungen“ hauptsächlich den Verlust aus der Veräusserung von Cemento Polpaico S.A. (Chile) von CHF 40 Millionen und den Verlust aus den eingegangenen Transaktionen in China von CHF 40 Millionen (siehe Erläuterung 4).

Die Position „Übrige“ enthält in 2017 Aufwendungen in Bezug auf laufende Rechtsfälle (siehe Erläuterung 37 für weitere Informationen zu den Rechtsfällen) und Aufwendungen im Zusammenhang mit Anlagen die nicht mehr operativ, stillgelegt oder nicht mehr Teil des operativen Geschäftszykluses sind.

## 13. FINANZERTRAG

Mio. CHF	2017	2016
Zinsertrag aus flüssigen Mitteln	92	132
Übriger Finanzertrag	60	55
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>187</b>

Die Position „Übriger Finanzertrag“ umfasst vorwiegend Erträge aus Darlehen und Forderungen.



## 14. FINANZAUFWAND

Mio. CHF	2017	2016
Zinsaufwand	(760)	(896)
Marktwertveränderungen auf Finanzinstrumenten	0	2
Aufzinsung von Rückstellungen	(27)	(32)
Nettozinsaufwand der Personalvorsorgeeinrichtungen	(52)	(56)
Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen	(119)	4
Übriger Finanzaufwand	(200)	(91)
Kursgewinn (-verlust) netto	26	(68)
Aktivierter Finanzaufwand	21	34
<b>Total</b>	<b>(1 111)</b>	<b>(1 104)</b>

Die Position „Zinsaufwand“ umfasst vorwiegend Aufwendungen für Finanzverbindlichkeiten bemessen zu fortgeführten Anschaffungskosten und beinhaltet Amortisationen von Anleihen und Privatplatzierungen von CHF 99 Millionen (2016: CHF 393 Millionen). Die Verminderung dieser Position in 2017 resultiert aus verringerten finanziellen Verbindlichkeiten und einer Verminderung der durchschnittlichen Zinssätze (siehe Erläuterung 28). In 2016 beinhaltete die Position ebenfalls Vorfälligkeitsentschädigungen für den Rückkauf von ausstehenden Anleihen in der Höhe von CHF 90 Millionen (2017: CHF 0 Millionen).

Die Position „Wertminderungen auf langfristigen Finanzanlagen“ beinhaltet Abschreibungen auf Finanzanlagen gegenüber Dritten und Forderungen aus langfristiger Finanzierung (siehe Erläuterung 23).

Die Position „Übriger Finanzaufwand“ beinhaltet Abgrenzungen auf Zinsen im Zusammenhang mit laufenden Rechtsfällen (siehe Erläuterung 37 für weitere Informationen zu den Rechtsfällen), Auswirkungen von Neubewertungen von Verbindlichkeiten aus Verkaufsoptionen und Bankgebühren.

Die Position „Aktivierter Finanzaufwand“ umfasst Zinskosten, die bei grossen Projekten in der Berichtsperiode aktiviert wurden.

## 15. 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 96 Millionen (2016: CHF 141 Millionen) wurden direkt der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet.

## 16. GEWINN PRO AKTIE

	2017	2016
<b>(Verlust) Gewinn pro Aktie in CHF</b>	<b>(2.78)</b>	2.96
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>(2.78)</b>	2.89
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	<b>0.00</b>	0.07
Konzern(verlust) -gewinn – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd – gemäss Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)	<b>(1 675)</b>	1 791
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>(1 675)</b>	1 749
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	<b>0</b>	43
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	<b>603 235 216</b>	605 680 320
<b>Verwässerter (Verlust) Gewinn pro Aktie in CHF</b>	<b>(2.78)</b>	2.96
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>(2.78)</b>	2.89
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	<b>0.00</b>	0.07
Konzern(verlust) -gewinn zur Berechnung des verwässerten (Verlusts) Gewinns pro Aktie (in Mio. CHF)	<b>(1 675)</b>	1 791
Aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	<b>(1 675)</b>	1 749
Aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	<b>0</b>	43
Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien	<b>603 235 216</b>	605 680 320
Anpassung für die erwartete Ausübung von Aktienoptionen und Performance-Aktien	<b>0</b>	358 140
Gewichtete Anzahl Aktien zur Berechnung des verwässerten (Verlusts) Gewinns pro Aktie	<b>603 235 216</b>	606 038 460

Gemäss Beschluss der Generalversammlung vom 3. Mai 2017 wurde für das Geschäftsjahr 2016 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 2.00 pro Namenaktie ausgerichtet, womit sich die Ausschüttung gesamthaft auf CHF 1 212 Millionen beläuft.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 8. Mai 2018 wird für das Geschäftsjahr 2017 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 2.00 pro Namenaktie vorgeschlagen, womit sich die Barausschüttung auf maximal CHF 1 196 Millionen beläuft. In dieser Konzernrechnung wird diese Barausschüttung nicht berücksichtigt, da der Beschluss im Geschäftsjahr 2018 gefasst wird.

Im Jahr 2017 wurden 296 752 Aktienoptionen von der Berechnung des verwässerten (Verlustes) Gewinns pro Aktie ausgenommen, da diese einen der Verwässerung entgegenwirkenden Effekt („anti-dilutive“) gehabt hätten.

**17.  
FLÜSSIGE MITTEL**

Mio. CHF	2017	2016
Kassenbestände und Bankguthaben	2 449	3 175
Kurzfristige Festgeldanlagen	1 768	1 747
<b>Total</b>	<b>4 217</b>	4 923
Kontokorrentkredite	(275)	(263)
Zum Verkauf gehaltene flüssige Mittel	11	135
<b>Flüssige Mittel zum Zweck der konsolidierten Geldflussrechnung</b>	<b>3 954</b>	4 795

Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände und Bankguthaben, Call-Gelder, Kapitalanlagen in Geldmarktfonds sowie sonstige kurzfristige Geldanlagen, die jederzeit oder innerhalb eines Zeitraums von höchstens drei Monaten in bestimmte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können.

Die Kapitalanlagen in Geldmarktfonds in der Höhe von CHF 377 Millionen (2016: CHF 275 Millionen) werden als Teil der flüssigen Mittel betrachtet, da diese ohne weiteres in bestimmte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

Die Kontokorrentkredite sind in der Position „Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung“ enthalten.

**18.  
FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN**

Mio. CHF	2017	2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	119	109
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten	3 221	2 717
<b>Total</b>	<b>3 340</b>	2 826

**Überfällige Forderungen**

Mio. CHF	2017	2016
Nicht überfällig	1 877	1 961
1 bis 89 Tage überfällig	1 249	670
90 bis 180 Tage überfällig	189	118
Über 180 Tage überfällig	217	260
Wertberichtigungen auf Forderungen	(192)	(183)
<b>Total</b>	<b>3 340</b>	2 826

Bedingt durch den lokalen Charakter des Geschäfts sind die spezifischen Bedingungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf lokaler Ebene definiert.

#### Wertberichtigungen auf Forderungen

Mio. CHF	2017	2016
<b>1. Januar</b>	<b>(183)</b>	(189)
Veräusserung von Konzerngesellschaften	0	11
Gebildete Wertberichtigungen	(81)	(52)
Verwendete Wertberichtigungen	6	4
Aufgelöste Wertberichtigungen	68	44
Veränderung Währungsumrechnung	(2)	(1)
<b>31 Dezember</b>	<b>(192)</b>	(183)

#### 19. FORDERUNGEN AUS KURZFRISTIGER FINANZIERUNG

Mio. CHF	2017	2016
Wertschriften	1	0
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	25	105
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	236	102
<b>Total</b>	<b>262</b>	207
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar	45	42

Die Zunahme der Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten ist hauptsächlich auf die Forderungen in der Höhe von CHF 114 Millionen im Zusammenhang mit der Transaktion in China zurückzuführen, die 2018 fällig sind (Erläuterung 4).

#### 20. VORRÄTE

Mio. CHF	2017	2016
Rohmaterial und Zusatzmittel	420	429
Halb- und Fertigfabrikate	1 444	1 332
Brennstoffe	312	235
Betriebs-, Instandhaltungs- und Verpackungsmaterial	693	649
<b>Total</b>	<b>2 870</b>	2 645

Im Geschäftsjahr 2017 hat der Konzern Wertberichtigungen auf Vorräten in Höhe von CHF 9 Millionen (2016: CHF 4 Millionen) auf den netto realisierbaren Wert vorgenommen, welche sich grösstenteils auf Halb- und Fertigfabrikate bezogen.

## 21. RECHNUNGSABGRENZUNGEN UND ANDERE KURZFRISTIGE FORDERUNGEN

Mio. CHF	2017	2016
Rechnungsabgrenzungen	211	255
Andere kurzfristige Forderungen	406	216
Sonstige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	20	171
Sonstige Forderungen gegenüber Dritten	697	726
Forderungen auf einem Treuhandkonto im Zusammenhang mit der Transaktion in China (Erläuterung 4)	0	352
<b>Total</b>	<b>1 335</b>	<b>1 720</b>

Wie in Erläuterung 4 beschrieben, wurden die Forderungen im Zusammenhang mit der Veräusserung von 73,5 Prozent der börsenkotierten Aktien der Sichuan Shuangma Cement Co. im Geschäftsjahr 2017 vom Treuhandkonto freigegeben.

## 22. ZUM VERKAUF GEHALTENE AKTIVEN UND VERBINDLICHKEITEN IM ZUSAMMENHANG MIT ZUM VERKAUF GEHALTENEN AKTIVEN

Die zum Verkauf gehaltenen Aktiven per 31. Dezember 2017 belaufen sich auf CHF 390 Millionen und beziehen sich hauptsächlich auf zwei Zementgesellschaften in China, wie untenstehend dargelegt.

### China

Wie in Erläuterung 4 dargestellt, hat LafargeHolcim in 2017 einen Aktienkaufvertrag über zwei Shuangma Zementgesellschaften abgeschlossen, wodurch der Konzern weiterhin die Kontrolle über die beiden Gesellschaften behält.

Der Konzern ist der Meinung, dass die zwei Zementgesellschaften mit grosser Wahrscheinlichkeit bis Ende 2018 veräussert sein werden und sie bleiben daher per 31. Dezember 2017 als zum Verkauf gehalten. Aufgrund der Bewertung zu Fair Value abzüglich Veräusserungskosten wurde eine Wertminderung von CHF 58 Millionen erfasst. Die beiden Zementgesellschaften werden im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen. Die Vermögenswerte beinhalten zwei Zementwerke, welche zusammengenommen eine jährliche Zementkapazität von 7,7 Millionen Tonnen aufweisen.

Der Verkauf von nicht-kotierten Zementaktiven in China an LafargeHolcims Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd. wurde im ersten Quartal 2017 für einen Verkaufspreis von CHF 257 Millionen abgeschlossen. Die Vermögenswerte und die Verbindlichkeiten wurden im vierten Quartal 2016 als zum Verkauf gehalten klassifiziert und wurden im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen. Aufgrund der Klassifizierung als zum Verkauf gehalten, wurden die Vermögenswerte in 2016 um CHF 178 Millionen abgeschrieben auf ihren Fair Value abzüglich Veräusserungskosten.

Weitere Informationen sind in Erläuterung 4 offengelegt.

#### Vietnam

Am 4. August 2016 hatte 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 hatte. LafargeHolcim Vietnam betrieb ein integriertes Werk und vier Mahlwerke mit einer jährlichen Zementkapazität von 6,3 Millionen Tonnen und war einer der führenden Produzenten für Transportbeton. Die Aktionäre der SCCC hatten der Akquisition im vierten Quartal 2016 zugestimmt. Dementsprechend wurden die Aktiven und Verbindlichkeiten am 31. Dezember 2016 als zum Verkauf klassifiziert, sie wurden im Berichtssegment Asien, Ozeanien ausgewiesen.

Am 28. Februar 2017 verkaufte der Konzern seinen 65 Prozent Anteil an LafargeHolcim Vietnam.

Weitere Informationen sind in Erläuterung 4 offengelegt.

#### Chile

Am 7. Oktober 2016 hatte 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 rund CHF 220 Millionen (auf 100 Prozent Basis) unterzeichnet. Cemento Polpaico betrieb ein integriertes Werk sowie zwei Mahlwerke mit einer jährlichen Zementkapazität von 2,3 Millionen Tonnen und war einer der führenden Produzenten für Transportbeton und auch im Bereich Zuschlagstoffe in Chile aktiv. Die Aktiven und Verbindlichkeiten von Cemento Polpaico wurden am 31. Dezember 2016 als zum Verkauf klassifiziert und wurden im Berichtssegment Lateinamerika ausgewiesen.

Am 14. August 2017 verkaufte die Gruppe seine 54,3 Prozent Anteile in Cemento Polpaico S.A. (Chile). Weitere Informationen sind in Erläuterung 4 offengelegt.

Die zum Verkauf gehaltenen Aktiven und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven sind zusammenfassend in der folgenden Tabelle dargestellt.

Mio. CHF	2017	2016
Flüssige Mittel	11	135
Vorräte	14	123
Sonstiges Umlaufvermögen	78	240
Sachanlagen	382	1 294
Goodwill und immaterielles Anlagevermögen	39	227
Sonstiges Anlagevermögen	26	27
<b>Zum Verkauf gehaltene Aktiven</b>	<b>550</b>	<b>2 046</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	149	567
Langfristiges Fremdkapital	11	144
<b>Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven</b>	<b>160</b>	<b>711</b>
<b>Zum Verkauf gehaltene Nettoaktiven</b>	<b>390</b>	<b>1 335</b>

### 23. LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN UND SONSTIGES ANLAGEVERMÖGEN

Mio. CHF	2017	2016
Beteiligungen an Dritten	85	168
Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	192	295
Langfristige Forderungen gegenüber Dritten	240	237
Langfristige Forderungen im Zusammenhang mit der Transaktion in China (Erläuterung 4)	0	105
Langfristige Rechnungsabgrenzungen	101	50
Sonstiges Anlagevermögen	496	432
<b>Total</b>	<b>1 114</b>	<b>1 287</b>
Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar	13	12

Langfristige Forderungen und derivative Aktiven werden hauptsächlich in USD, AUD und BRL gehalten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem und 22 Jahren (2016: einem und 23 Jahren).

Wie in Erläuterung 4 beschrieben, wurde eine Forderung aus dem Jahr 2016 im Zusammenhang mit der Transaktion in China über CHF 114 Millionen (2016: CHF 105 Millionen), die 2018 fällig ist, zu den Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung umgegliedert (siehe Erläuterung 19).

Wie in Erläuterung 14 beschrieben, wurden 2017 Wertminderungen auf Beteiligungen an Dritten und Abschreibungen auf langfristigen finanziellen Forderungen vorgenommen.

Sonstiges Anlagevermögen beinhaltet insbesondere Geldhinterlegungen im Zusammenhang mit laufenden Rechtsfällen (siehe Erläuterung 37).

### 24. BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN UND JOINT VENTURES

Mio. CHF	2017	2016
Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	426	1 309
Beteiligungen an Joint Ventures	2 693	1 932
<b>Total</b>	<b>3 120</b>	<b>3 241</b>

In Folge der Straffung der Aktivitäten in China (Erläuterung 4) hält LafargeHolcim gemeinsame Kontrolle über Huaxin Cement Co. Ltd. und hat demzufolge die bis anhin als eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen klassifizierte Beteiligung an Huaxin Cement Co. Ltd. zu einer Beteiligung an einem Joint Venture umgegliedert. In der konsolidierten Erfolgsrechnung 2016 ist der Anteil am Ergebnis von Huaxin Cement Co. Ltd. von CHF 42 Millionen in der Position „Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen“ enthalten.

#### 24.1 Beteiligungen an assoziierten Unternehmen Veränderung der Beteiligungen an assoziierten Unternehmen

Mio. CHF	2017	2016
<b>1. Januar</b>	<b>1 309</b>	1 433
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	<b>51</b>	81
Erhaltene Dividenden	<b>(16)</b>	(16)
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	<b>0</b>	(5)
Nettozu(ab)gänge	<b>1</b>	(125)
Umklassierungen	<b>(924)</b>	(23)
Wertminderungen	<b>(4)</b>	(5)
Veränderung Währungsumrechnung	<b>9</b>	(32)
<b>31. Dezember</b>	<b>426</b>	1 309

#### Beteiligungen an assoziierten Unternehmen

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
Huaxin Cement Co. Ltd.	<b>0</b>	848
Übrige assoziierte Unternehmen	<b>426</b>	462
<b>Total</b>	<b>426</b>	1 309

Per 31. Dezember 2017 hat der Konzern weitere Beteiligungen an assoziierten Unternehmen, die einzeln jedoch 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	31.12.2017	31.12.2016
<b>Buchwert der Beteiligungen an übrigen assoziierten Unternehmen</b>	<b>426</b>	462
Reingewinn	<b>51</b>	39
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>51</b>	39

Es bestehen keine nicht erfassten Anteile an Verlusten der obenstehenden assoziierten Unternehmen.



## 24.2 Beteiligungen an Joint Ventures

### Veränderung der Beteiligungen an Joint Ventures

Mio. CHF	2017	2016
<b>1. Januar</b>	<b>1 932</b>	1 739
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures	<b>286</b>	125
Erhaltene Dividenden	<b>(263)</b>	(161)
Nettozu(ab)gänge	<b>17</b>	223
Umklassierungen	<b>847</b>	23
Wertminderungen	<b>(107)</b>	0
Veränderung Währungsumrechnung	<b>(19)</b>	(18)
<b>31. Dezember</b>	<b>2 693</b>	1 932

Die Position Wertminderung umfasste in 2017 hauptsächlich Wertminderungen von Beteiligungen an Joint Ventures in der Region Naher Osten, Afrika.

In 2016 bezieht sich die Position „Nettozu(ab)gänge“, vorwiegend auf die Wertzunahme von LafargeHolcim Maroc, als Folge des Zusammenschluss von Lafarge Ciments und Holcim (Maroc) S.A. am 4. Juli 2016. Weitere Informationen dazu sind in Erläuterung 4 enthalten.

Die beiden wesentlichen Joint Ventures des Konzerns bestehen aus dem:

- 50 Prozent Anteil an der Lafarge Maroc in Marokko, der Muttergesellschaft von der Lafarge-Holcim Maroc und der LafargeHolcim Maroc Afrique, und
- 41,8 Prozent Anteil an Huaxin Cement Co. Ltd. in China

Da LafargeHolcim Maroc ein börsenkotiertes Unternehmen in Marokko ist und den Konzernabschluss für das Jahr 2017 noch nicht veröffentlicht hat, sind für das Joint Venture Lafarge Maroc die Werte per 30. Juni 2017 offengelegt.

Ebenso, da Huaxin Cement Co. Ltd. ein börsenkotiertes Unternehmen in China ist und den Konzernabschluss für das Jahr 2017 noch nicht veröffentlicht hat, sind für das Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd. die Werte per 30. September 2017 offengelegt.

#### Lafarge Maroc

Per 31. Dezember 2017 hält der Konzern 50 Prozent (2016: 50 Prozent) an den Stimmrechten des Joint Ventures LafargeHolcim Maroc.

Nachfolgend werden die Finanzinformationen in zusammengefasster Form für das wesentliche Joint Venture 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 2017 und per 31. Dezember 2016. Per 30. Juni 2017 wurden Dividenden in der Höhe von CHF 25 Millionen (31. Dezember 2016: CHF 49 Millionen) von der Lafarge Maroc erhalten.

#### Lafarge Maroc – Bilanz

Mio. CHF	30.6.2017	31.12.2016
Umlaufvermögen	374	358
Anlagevermögen	2 249	2 311
<b>Total Aktiven</b>	<b>2 623</b>	<b>2 669</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	465	400
Langfristiges Fremdkapital	673	688
<b>Total Passiven</b>	<b>1 138</b>	<b>1 089</b>
<b>Nettoaktiven</b>	<b>1 485</b>	<b>1 581</b>
<b>Eigenkapital (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>1 026</b>	<b>1 091</b>

Die Nettofinanzschulden von Lafarge Maroc beliefen sich auf CHF 628 Millionen per 30. Juni 2017 und CHF 495 Millionen per 31. Dezember 2016.

#### Lafarge Maroc – Gesamtergebnisrechnung

Mio. CHF	Jan-Juni 2017	Jan-Dez 2016
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>505</b>	751
<b>Wiederkehrender EBITDA<sup>1</sup></b>	<b>213</b>	357
Abschreibungen	(46)	(73)
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>168</b>	284
Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Aufwendungen <sup>2</sup>	(13)	(28)
Finanzaufwand	(12)	(6)
Ertragssteuern	(46)	(83)
<b>Konzerngewinn</b>	<b>97</b>	166
<b>Konzerngewinn (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>65</b>	114
Sonstiges Ergebnis	2	(1)
<b>Total Gesamtergebnis (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>67</b>	113

<sup>1</sup> Zuvor als „betrieblicher EBITDA bereinigt“ bezeichnet.

<sup>2</sup> Zuvor als „Übriger Aufwand“ bezeichnet.

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert von Lafarge Maroc ist wie folgt:

#### Lafarge Maroc

Mio. CHF	30.6.2017	31.12.2016
Anteil von 50% (2016: 50%) des Eigenkapitals (ohne nicht beherrschende Anteile)	513	545
Goodwill	786	802
<b>Total</b>	<b>1 299</b>	<b>1 347</b>

**Huaxin Cement Co. Ltd.**

Per 31. Dezember 2017 hält der Konzern 41,8 Prozent (2016: 41,8 Prozent) an den Stimmrechten des Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd.

Der Fair Value der Beteiligung an Huaxin Cement Co. Ltd. betrug, basierend auf dem Börsenwert, per 31. Dezember 2017 CHF 1 123 Millionen (2016: CHF 624 Millionen).

Nachfolgend werden die Finanzinformationen in zusammengefasster Form für das wesentliche Joint Venture Huaxin Cement Co. Ltd. offengelegt, welches nach der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen wird. Die untenstehenden zusammengefassten Finanzinformationen beziehen sich auf IFRS-Werte von Huaxin Cement Co. Ltd. per 30. September 2017 und per 31. Dezember 2016. Per 30. September 2017 erhielt LafargeHolcim von Huaxin Cement Co. Ltd. Dividenden in der Höhe von CHF 4 Millionen (31. Dezember 2016: CHF 5 Millionen).

**Huaxin Cement Co. Ltd. – Bilanz**

Mio. CHF	30.9.2017	31.12.2016
Umlaufvermögen	1 150	1 107
Anlagevermögen	3 343	3 149
<b>Total Aktiven</b>	<b>4 493</b>	4 256
Kurzfristiges Fremdkapital	1 268	1 159
Langfristiges Fremdkapital	1 231	1 210
<b>Total Passiven</b>	<b>2 499</b>	2 370
<b>Nettoaktiven</b>	<b>1 994</b>	1 887
<b>Eigenkapital (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>1 804</b>	1 675

Die Nettofinanzschulden von Huaxin Cement Co. Ltd. beliefen sich auf CHF 1 113 Millionen per 30. September 2017 und CHF 1 061 Millionen per 31. Dezember 2016.

**Huaxin Cement Co. Ltd. – Gesamtergebnisrechnung**

Mio. CHF	Jan-Sep 2017	Jan-Dez 2016
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>2 069</b>	1 998
<b>Wiederkehrender EBITDA<sup>1</sup></b>	<b>469</b>	439
Abschreibungen	(177)	(192)
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>292</b>	247
Gewinn (Verlust) aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge (Aufwendungen) <sup>2</sup>	7	(4)
Finanzertrag	5	3
Finanzaufwand	(81)	(90)
Ertragssteuern	(38)	(27)
<b>Konzerngewinn</b>	<b>185</b>	129
<b>Konzerngewinn (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>169</b>	100
Sonstiges Ergebnis	(3)	2
<b>Total Gesamtergebnis (ohne nicht beherrschende Anteile)</b>	<b>166</b>	102

<sup>1</sup> Zuvor als „betrieblicher EBITDA bereinigt“ bezeichnet.

<sup>2</sup> Zuvor als „Übriger Ertrag (Aufwand)“ bezeichnet.

Die Überleitungsrechnung der zusammengefassten Finanzinformationen zum Buchwert von Huaxin Cement Co. Ltd. ist wie folgt:

**Huaxin Cement Co. Ltd.**

Mio. CHF	30.9.2017	31.12.2016
Anteil von 41,8% (2016: 41,8%) des Eigenkapitals (ohne nicht beherrschende Anteile)	755	701
Goodwill	145	146
<b>Total</b>	<b>901</b>	<b>848</b>

In der nachfolgenden Tabelle werden die aggregierten Finanzinformationen der einzelnen als unwesentlich erachteten und nach der Equity-Methode berücksichtigten Joint Ventures zusammengefasst:

**Aggregierte Finanzinformationen von LafargeHolcims Anteil an Joint Ventures**

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
<b>Buchwert der Beteiligungen an Joint Ventures</b>	<b>377</b>	498
Reingewinn	95	69
<b>Total Gesamtergebnis</b>	<b>95</b>	69

Es bestehen keine unerfassten Anteile an Verlusten der obenstehenden Joint Ventures.

## 25. SACHANLAGEN

Mio. CHF	Grundstücke und Mineralreserven	Gebäude und Installationen	Maschinen und Ausrüstung	Anlagen im Bau	Total
<b>2017</b>					
Anschaffungswert	7 576	10 726	30 741	1 794	50 837
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 621)	(4 130)	(13 001)	(33)	(18 784)
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>5 956</b>	<b>6 596</b>	<b>17 740</b>	<b>1 761</b>	<b>32 052</b>
Akquisitionen	63	12	152	126	352
Devestitionen	(12)	(14)	(2)	0	(28)
Zugänge	10	2	13	1 492	1 517
Abgänge	(41)	(16)	(32)	(1)	(90)
Umklassierungen	100	375	1 424	(1 900)	0
Abschreibungen	(191)	(362)	(1 559)	0	(2 112)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(491)	(290)	(794)	(115)	(1 690)
Veränderung Währungsumrechnung	95	14	65	(24)	151
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>5 489</b>	<b>6 317</b>	<b>17 007</b>	<b>1 339</b>	<b>30 152</b>
Anschaffungswert	7 654	11 064	32 003	1 490	52 211
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(2 164)	(4 748)	(14 996)	(152)	(22 060)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>5 489</b>	<b>6 317</b>	<b>17 007</b>	<b>1 339</b>	<b>30 152</b>
<b>2016</b>					
Anschaffungswert	7 989	10 567	31 526	3 517	53 598
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 594)	(3 739)	(11 368)	(150)	(16 850)
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>6 394</b>	<b>6 828</b>	<b>20 158</b>	<b>3 367</b>	<b>36 747</b>
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	(314)	(73)	236	(64)	(216)
Devestitionen	(180)	(367)	(1 057)	(51)	(1 654)
Umklassierungen 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)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>5 956</b>	<b>6 596</b>	<b>17 740</b>	<b>1 761</b>	<b>32 052</b>
Anschaffungswert	7 576	10 726	30 741	1 794	50 837
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 621)	(4 130)	(13 001)	(33)	(18 784)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>5 956</b>	<b>6 596</b>	<b>17 740</b>	<b>1 761</b>	<b>32 052</b>

Der Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen beträgt CHF 61 Millionen (2016: CHF 60 Millionen) und bezieht sich vorwiegend auf Gebäude, Maschinen und Ausrüstung.

CHF 209 Millionen des gesamten Nettobuchwerts der Sachanlagen sind verpfändet beziehungsweise eingeschränkt verfügbar (2016: CHF 638 Millionen).

Der Nettogewinn aus dem Verkauf von Sachanlagen beläuft sich auf CHF 82 Millionen (2016: CHF 46 Millionen), ausgewiesen in der Position „Gewinn aus Veräusserungen und andere nicht-operative Erträge“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung (Erläuterung 11).

Unter Berücksichtigung allfälliger Wertminderungsindikatoren führte LafargeHolcim im Geschäftsjahr 2017 eine eingehende Prüfung des Anlagenportfolios durch. Diese führte zur Verbuchung einer Wertminderung auf Sachanlagen von insgesamt CHF 1 690 Millionen, wovon CHF 904 Millionen darauf zurückzuführen sind, dass nicht ausreichend Goodwill vorhanden war, um die gesamte Wertminderung zu tragen (Erläuterung 26).

Von der verbleibenden Wertminderung von CHF 786 Millionen betraf CHF 371 Millionen bestimmte Zuschlagstoffwerke in Nordamerika.

Abgesehen von den oben erwähnten Wertminderungen auf Sachanlagen, welche hauptsächlich die Berichtssegmente Europa und Naher Osten, Afrika betrafen, wurden keine weiteren Wertminderungen in den restlichen Berichtssegmenten als individuell wesentlich angesehen.

Die Wertminderungen von insgesamt CHF 1 745 Millionen sind überwiegend auf die schlechter als erwarteten Aussichten für das makroökonomische Umfeld, insbesondere bezüglich erwarteten Wachstumsraten, Zementnachfragen und Exportmöglichkeiten für Länder wie Malaysia, Spanien und Ägypten zurück zu führen (Erläuterung 26).

## 26. GOODWILL UND IMMATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN

Mio. CHF	Goodwill	Immaterielles Anlage- vermögen
<b>2017</b>		
Anschaffungswert	17 514	2 325
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 267)	(1 309)
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>16 247</b>	<b>1 017</b>
Devestitionen	(3)	(2)
Umklassierung	0	62
Zugänge	27	135
Abgänge	0	(4)
Abschreibungen	0	(190)
Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst)	(1 821)	(35)
Veränderung Währungsumrechnung	119	44
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>14 569</b>	<b>1 026</b>
Anschaffungswert	17 603	2 612
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(3 034)	(1 586)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>14 569</b>	<b>1 026</b>
<b>2016</b>		
Anschaffungswert	17 698	2 584
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 209)	(1 168)
<b>Nettobuchwert per 1. Januar</b>	<b>16 490</b>	<b>1 416</b>
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	522	(123)
Devestitionen	(266)	(28)
Umklassierung aus 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)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>16 247</b>	<b>1 017</b>
Anschaffungswert	17 514	2 325
Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen	(1 267)	(1 309)
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>16 247</b>	<b>1 017</b>

### **Immaterielles Anlagevermögen**

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.

Im vierten Quartal 2017 hat der Konzern eine umfassende Prüfung des Portfolios durchgeführt und eine Reihe von Marken mit einem lokalen Rückgang identifiziert, was zu einer gesamten Wertminderung von CHF 35 Million führte. Es wurde keine Wertminderung einzeln als wesentlich erachtet.

### **Goodwill**

Wie in Erläuterung 4 dargelegt, hat die Finalisierung der Purchase Price Allocation in 2016 zu einer Zunahme des Goodwills von CHF 522 Millionen geführt.

### **Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills**

Um die Werthaltigkeit zu überprüfen, wird der Goodwill einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit (cash generating unit CGUs) oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet, bei denen unter anderem von Verbundsynergien ausgegangen wird. Der Konzern definiert die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf der Basis des geografisch zusammenhängenden Marktes, das heisst in der Regel auf Landes- oder Regionenebene. Der Buchwert des Goodwills, der den unten aufgeführten Ländern beziehungsweise Regionen zugeteilt wird, ist im Vergleich zum gesamten Goodwillbuchwert bedeutsam, während der Buchwert des Goodwills, der den übrigen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeteilt wird, einzeln betrachtet nicht signifikant ist.

Zur Überprüfung der Werthaltigkeit wird der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der nach dem Nutzungswert (value-in-use) oder dem Fair Value abzüglich Veräusserungskosten bestimmt wurde, mit dem entsprechenden Buchwert verglichen. Eine Wertminderung wird 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 WACC) diskontiert.

Die durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten (WACC), die für die Überprüfung der Werthaltigkeit verwendet werden, sind ein Diskontsatz nach Steuern und werden auf Geldflüsse nach Steuern angewendet. Eine Werthaltigkeitsüberprüfung unter Verwendung von Geldflüssen vor Steuern diskontiert mit einem Diskontsatz vor Steuern, würde nicht zu einem wesentlich anderen Resultat führen.

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 2017**

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Diskontsatz nach Steuern	Langfristige Wachstumsrate
Nordamerika	4 750	USD/CAD	+6,9%	+2,2%
Indien	1 705	INR	+10,7%	+5,0%
Frankreich	1 521	EUR	+6,5%	+1,8%
Grossbritannien	929	GBP	+6,6%	+2,0%
Algerien	709	DZD	+11,7%	+4,0%
Westliches Zentraleuropa	682	CHF/EUR	+6,1%	+1,4%
Nigeria	639	NGN	+22,7%	+14,5%
Polen	550	PLN	+8,2%	+2,5%
Philippinen	484	PHP	+8,7%	+3,0%
Mexiko	400	MXN	+8,7%	+3,0%
Übrige <sup>1</sup>	2 199	Verschiedene	5,6%–17,7%	1,0%–9,1%
<b>Total</b>	<b>14 569</b>			

**Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2016**

Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF)	Buchwert des Goodwills	Währung	Diskontsatz nach Steuern <sup>2</sup>	Langfristige Wachstumsrate
Nordamerika	4 808	USD/CAD	+6,8%	+2,1%
Algerien	1 812	DZD	+9,7%	+4,0%
Indien	1 678	INR	+10,7%	+4,9%
Frankreich	1 398	EUR	+6,7%	+2,1%
Grossbritannien	884	GBP	+6,6%	+2,0%
Westliches Zentraleuropa	656	CHF/EUR	+5,9%	+1,3%
Nigeria	648	NGN	+14,9%	+8,0%
Polen	478	PLN	+8,2%	+2,5%
Philippinen	470	PHP	+9,2%	+3,5%
Mexiko	398	MXN	+8,7%	+3,0%
Übrige <sup>1</sup>	3 017	Verschiedene	4,6%–13,9%	0,4%–7,0%
<b>Total</b>	<b>16 247</b>			

<sup>1</sup> Einzel betrachtet nicht signifikant.<sup>2</sup> Zahlen angepasst von vor Steuern zu nach Steuern.

In 2017 hat das Management eine gesamte Wertminderung von CHF 3 566 Millionen in Bezug auf bestimmte zahlungsmittelgenerierende Einheiten (Länder- oder Regionenebene) erfasst, wobei CHF 1 821 Millionen dem Goodwill zugewiesen wurden. Die gesamte Wertminderung resultierte vornehmlich aufgrund:

- höherer Diskontsätze, um Risiken und Unsicherheiten, die sich in kommenden Jahren einstellen werden und die zurückzuführen sind auf Marktveränderungen, länderspezifische ökonomische Gegebenheiten, politisch komplexe Situationen sowie die Fähigkeit von Regierungen Infrastrukturprojekte zu finanzieren, für Länder wie Algerien, Brasilien, Indonesien, Sambia und Irak; und

– schwächere Aussichten als erwartet für das makroökonomische Umfeld, insbesondere was Wachstumsraten, Zementnachfrage und Exportmöglichkeiten für Länder wie Malaysia, Spanien und Ägypten betrifft.

Eine Wertminderung auf Goodwill von CHF 1 008 Millionen wurde für Algerien verbucht. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 11,7 Prozent zur Anwendung. Algerien ist im Berichtssegment Naher Osten, Afrika ausgewiesen.

Die der Position „Übrige“ zugewiesenen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten beinhalten folgende Wertminderungen:

– eine gesamte Wertminderung für Malaysia von CHF 448 Millionen, wovon CHF 277 Millionen dem Goodwill zugewiesen wurden. Da nicht genügend Goodwill bestand um die gesamte Wertminderung zu absorbieren, wurde eine zusätzliche Wertminderung von CHF 171 Millionen auf den Sachanlagen verbucht. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 9,7 Prozent zur Anwendung. Malaysia ist im Berichtssegment Asien, Ozeanien;

– eine gesamte Wertminderung für Brasilien von CHF 226 Millionen. Da kein Goodwill bestand um die gesamte Wertminderung zu absorbieren, wurde die Wertminderung vollständig den Sachanlagen zugewiesen. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 12,3 Prozent zur Anwendung. Brasilien ist im Berichtssegment Lateinamerika;

– eine gesamte Wertminderung für Spanien von CHF 221 Millionen, wovon CHF 40 Millionen dem Goodwill zugewiesen wurden. Da nicht genügend Goodwill bestand um die gesamte Wertminderung zu absorbieren, wurde eine zusätzliche Wertminderung von CHF 181 Millionen auf den Sachanlagen verbucht. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 7,5 Prozent zur Anwendung. Spanien ist im Berichtssegment Europa;

– eine gesamte Wertminderung für Irak von CHF 216 Millionen, wovon CHF 38 Millionen dem Goodwill zugewiesen wurden. Da nicht genügend Goodwill bestand um die gesamte Wertminderung zu absorbieren, wurde eine zusätzliche Wertminderung von CHF 178 Millionen auf den Sachanlagen verbucht. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 15,7 Prozent zur Anwendung. Irak ist im Berichtssegment Naher Osten, Afrika;

– eine Wertminderung auf Goodwill für Indonesien von CHF 205 Millionen. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 10,7 Prozent zur Anwendung. Indonesien ist im Berichtssegment Asien, Ozeanien;

– eine gesamte Wertminderung für Ägypten von CHF 197 Millionen, wovon CHF 49 Millionen dem Goodwill zugewiesen wurden. Da nicht genügend Goodwill bestand um die gesamte Wertminderung zu absorbieren, wurde eine zusätzliche Wertminderung von CHF 148 Millionen auf den Sachanlagen verbucht. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 14,8 Prozent zur Anwendung. Ägypten ist im Berichtssegment Naher Osten, Afrika;

– eine Wertminderung auf Goodwill für Sambia von CHF 141 Millionen. Für die Berechnung des erzielbaren Betrags, welcher auf Basis des Nutzungswertes bestimmt wurde, kam ein Diskontsatz nach Steuern von 14,8 Prozent zur Anwendung. Sambia ist im Berichtssegment Naher Osten, Afrika;

– das Management identifizierte zudem eine aggregierte Wertminderung von CHF 63 Millionen für zahlungsmittelgenerierende Einheiten in der Position „Übrige“.

Der insgesamt erzielbare Betrag der Länder, für welche der Goodwill wertgemindert wurde, betrug CHF 5,8 Milliarden.

In 2016 hat das Management eine Wertminderung im Goodwill von CHF 40 Millionen in Bezug auf „Übrige“ zahlungsmittelgenerierende Einheiten im Berichtssegment Asien, Ozeanien identifiziert.

#### 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 Diskontsatzes nach Steuern 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 Diskontsatzes nach Steuern und der langfristigen Wachstumsrate folgende Auswirkungen haben:

#### Sensitivität unter veränderten Annahmen 2017

Zahlungsmittelgenerierende Einheit	Verwendeter Diskontsatz nach Steuern	Verwendete langfristige Wachstumsrate	Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert (Mio. CHF)	Break-even Diskontsatz nach Steuern unter Anwendung der verwendeten langfristigen Wachstumsrate	Langfristige Break-even-Wachstumsrate unter Anwendung des verwendeten Diskontsatzes nach Steuern
Indonesien	+10,7%	+4,0%	0	+10,7%	+4,0%
Algerien	+11,7%	+4,0%	0	+11,7%	+4,0%

#### Sensitivität unter veränderten Annahmen 2016

Zahlungsmittelgenerierende Einheit	Verwendeter Diskontsatz nach Steuern <sup>1</sup>	Verwendete langfristige Wachstumsrate	Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert (Mio. CHF)	Break-even Diskontsatz nach Steuern unter Anwendung der verwendeten langfristigen Wachstumsrate <sup>1</sup>	Langfristige Break-even-Wachstumsrate unter Anwendung des verwendeten Diskontsatzes nach Steuern <sup>1</sup>
Australien/Neuseeland	+6,9%	+2,2%	33	+7,0%	+2,1%
Malaysia	+8,7%	+3,0%	97	+9,1%	+2,5%
Polen	+8,2%	+2,5%	62	+8,5%	+2,1%
Spanien	+7,2%	+3,2%	27	+7,6%	+2,8%

<sup>1</sup> Zahlen angepasst von vor Steuern zu nach Steuern.

## 27. VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Mio. CHF	2017	2016
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	126	85
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	3 307	2 963
Kundenanzahlungen gegenüber Dritten <sup>1</sup>	282	259
<b>Total</b>	<b>3 715</b>	<b>3 307</b>

<sup>1</sup> Kundenanzahlungen gegenüber Dritten werden neu separat ausgewiesen. Die Vergleichszahlen wurden entsprechend angepasst.

## 28. FINANZVERBINDLICHKEITEN

Mio. CHF	2017	2016
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	24	52
Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	1 306	2 014
Kurzfristiger Anteil Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung	2 403	2 881
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 30)	109	30
<b>Total Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung</b>	<b>3 843</b>	<b>4 976</b>
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	39	0
Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber Dritten	14 727	14 666
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 30)	13	79
<b>Total Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung</b>	<b>14 779</b>	<b>14 744</b>
<b>Total</b>	<b>18 621</b>	<b>19 720</b>
Davon gegen Sicherheiten	83	87

### Details der gesamten Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2017	2016
Darlehen und Kredite von Finanzinstituten	3 177	3 770
Anleihen und Privatplatzierungen	15 177	15 578
Commercial Papers	82	195
<b>Total Darlehen und Anleihen</b>	<b>18 435</b>	<b>19 544</b>
Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Erläuterung 29)	64	67
Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 30)	122	109
<b>Total</b>	<b>18 621</b>	<b>19 720</b>

„Darlehen und Kredite von Finanzinstituten“ beinhalten Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem Jahr und elf Jahren (2016: einem Jahr und zwölf Jahren). CHF 1 876 Millionen (2016: CHF 2 570 Millionen) sind innerhalb eines Jahres fällig.

Der Konzern ist verpflichtet, die in den Darlehensverträgen definierten Bestimmungen und Covenants einzuhalten. Der Konzern hat seine Covenants betreffend allen wesentlichen Gesichtspunkten eingehalten.

Die nicht beanspruchten zugesicherten Kreditlimiten beliefen sich per 31. Dezember 2017 auf CHF 6 794 Millionen (2016: CHF 6 256 Millionen).

### Finanzverbindlichkeiten nach Währungen

	2017			2016		
	Mio. CHF	In %	Zinssatz <sup>1</sup>	Mio. CHF	In %	Zinssatz <sup>1</sup>
EUR	7 528	40,4	2,8	7 581	38,4	3,2
USD	5 229	28,1	5,1	5 286	26,8	5,0
CHF	2 009	10,8	2,7	2 425	12,3	2,1
AUD	738	4,0	3,8	693	3,5	4,2
GBP	396	2,1	3,0	601	3,0	8,0
NGN	393	2,1	15,8	314	1,6	14,4
IDR	391	2,1	7,7	365	1,9	9,0
BRL	355	1,9	10,3	425	2,2	7,2
Übrige	1 582	8,5	5,8	2 030	10,3	7,4
<b>Total</b>	<b>18 621</b>	<b>100,0</b>	<b>4,5</b>	<b>19 720</b>	<b>100,0</b>	<b>4,8</b>

<sup>1</sup> Gewichteter durchschnittlicher Nominalzinssatz auf den Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember.

### Zinsstruktur der gesamten Finanzverbindlichkeiten

Mio. CHF	2017	2016
Finanzverbindlichkeiten zu festen Zinssätzen	12 910	12 060
Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen	5 711	7 660
<b>Total</b>	<b>18 621</b>	<b>19 720</b>

Zu fixen oder variablen Zinssätzen abgesicherte Finanzverbindlichkeiten werden unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen ausgewiesen.

Informationen zur Fälligkeit von Finanzinstrumenten sind in Erläuterung 3 enthalten.

Anleihen und Privatplatzierungen per 31. Dezember

Nominalwert		Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>
In Mio.						2017	2016
<b>LafargeHolcim Ltd</b>							
CHF	400	3,13%		2007–2017	Anleihen, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewap	0	413
CHF	450	4,00%	4,19%	2009–2018	Anleihen mit festem Zinssatz	449	449
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
<b>Holcim Overseas Finance Ltd.</b>							
CHF	425	3,38%	3,42%	2011–2021	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	424	424
<b>Lafarge S.A.</b>							
EUR	250	7,25%		2009–2017	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	0	277
EUR	150	6,85%		2009–2017	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	0	169
EUR	50	5,25%		2012–2017	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	0	54
EUR	175	5,00%	4,68%	2012–2018	Privatplatzierung mit festem Zinssatz	205	194
EUR	357	5,50%	4,74%	2009–2019	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	450	429
EUR	247	5,00%	5,19%	2010–2018	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	292	278
EUR	371	4,75%	4,19%	2005–2020	Anleihen mit festem Zinssatz (partielle Rückzahlung in 2016)	464	439
GBP	56	6,63%		2002–2017	Anleihen mit festem Zinssatz	0	74
USD	600	7,13%	5,90%	2006–2036	Anleihen mit festem Zinssatz	691	728
GBP	80	8,75%		2009–2017	Anleihen mit festem Zinssatz	0	104
EUR	289	5,38%		2007–2017	Anleihen mit festem Zinssatz	0	316
EUR	430	5,38%	4,98%	2010–2018	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewap (partielle Rückzahlung in 2016)	522	503
EUR	198	5,88%	4,29%	2012–2019	Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz gewap (partielle Rückzahlung in 2016)	247	237
<b>Holcim GB Finance Ltd.</b>							
GBP	300	8,75%		2009–2017	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	0	377
<b>Holcim Capital Corporation Ltd.</b>							
USD	50	7,65%	7,65%	2001–2031	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	49	51
USD	250	6,88%	7,28%	2009–2039	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	237	247
USD	250	6,50%	6,85%	2013–2043	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	237	248
<b>Holcim Capital México, S.A. de C.V.</b>							
MXN	1 700	7,00%	7,23%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	84	84
MXN	2 000	7,78%	5,53%	2014–2018	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	99	99
MXN	1 700	8,01%	6,78%	2015–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	84	84
<b>Übertrag</b>						<b>5 636</b>	<b>7 377</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

Nominalwert	Zinssatz nominal	Zinssatz effektiv	Laufzeit	Beschreibung	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>	Netto-buchwert in CHF <sup>1</sup>	
In Mio.					2017	2016	
<b>Übertrag</b>					<b>5 636</b>	7 377	
<b>Holcim Finance (Luxembourg) S.A.</b>							
EUR	200	6,35%	2009–2017	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	0	215	
EUR	500	3,00%	3,11%	2014–2024	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	581	533
EUR	33	2,00%	2,03%	2016–2026	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	38	35
EUR	152	1,46%	1,51%	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	177	163
EUR	1 150	1,38%	1,43%	2016–2023	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	1 340	1 231
EUR	209	0,72%	0,85%	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	244	224
EUR	25	0,99%	1,04%	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	29	27
EUR	413	1,04%	1,10%	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	482	442
EUR	1 150	2,25%	2,23%	2016–2028	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	1 347	1 238
EUR	750	1,75%	1,90%	2017–2029	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	863	0
<b>Holcim Finance (Australia) Pty Ltd</b>							
AUD	250	6,00%	2012–2017	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	0	184	
AUD	200	5,25%	5,52%	2012–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	152	147
AUD	250	3,75%	3,90%	2015–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	190	184
AUD	300	3,50%	3,73%	2017–2022	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	227	0
<b>Holcim US Finance S. à r.l. &amp; Cie S.C.S.</b>							
USD	200	6,21%	6,24%	2006–2018	Privatplatzierung, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	195	204
USD	750	6,00%	6,25%	2009–2019	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	729	761
EUR	500	2,63%	3,59%	2012–2020	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, bei Ausgabe in USD und variablen Zinssatz geswapt	597	558
USD	500	5,15%	5,30%	2013–2023	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	485	507
USD	50	4,20%	4,20%	2013–2033	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	49	51
<b>LafargeHolcim International Finance Ltd</b>							
USD	40	2,80%	2,88%	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	39	41
USD	121	3,01%	3,03%	2016–2021	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	118	123
USD	15	3,20%	3,27%	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	15	15
USD	25	3,21%	3,23%	2016–2023	Schuldscheindarlehen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd, mit variablem Zinssatz	24	25
<b>LafargeHolcim Finance US LLC</b>							
USD	400	3,50%	3,59%	2016–2026	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	389	407
USD	600	4,75%	5,00%	2016–2046	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	569	595
<b>LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.V.</b>							
GBP	300	3,00%	3,16%	2017–2032	Anleihen, garantiert durch LafargeHolcim Ltd	388	0
<b>Holcim (Costa Rica) S.A.</b>							
CRC	5 000	6,95%	2016–2018	Anleihen mit festem Zinssatz (vorzeitige Rückzahlung in 2017)	0	9	
<b>Holcim (US) Inc.</b>							
USD	33	0,94%	0,94%	1999–2032	Industrial revenue bonds – Mobile Dock & Wharf	33	34
USD	25	0,98%	0,98%	2003–2033	Industrial revenue bonds – Holly Hill	24	26
USD	27	0,91%	0,91%	2009–2034	Industrial revenue bonds – Midlothian	26	27
<b>Lafarge Africa PLC</b>							
NGN	26 386	14,25%	16,08%	2016–2019	Anleihen mit festem Zinssatz	84	86
NGN	33 614	14,75%	16,39%	2016–2021	Anleihen mit festem Zinssatz	107	109
<b>Total</b>					<b>15 177</b>	15 578	

<sup>1</sup> Beinhaltet Anpassungen für Fair-Value-Absicherungen, wo anwendbar.

## 29. LEASING

### Zukünftige minimale Miet- und Leasingverbindlichkeiten

Mio. CHF	Operating Leasing	Financial Leasing	Operating Leasing	Financial Leasing
	2017	2017	2016	2016
Innerhalb 1 Jahres	340	14	252	16
Zwischen 1 und 5 Jahren	753	29	567	29
Später als 5 Jahre	521	41	446	44
<b>Total</b>	<b>1 614</b>	<b>84</b>	1 264	90
Zinsanteil		(20)		(23)
<b>Total Financial Leasing</b>		<b>64</b>		67

Die in der Erfolgsrechnung 2017 erfassten Aufwendungen für Operating Leasing beliefen sich auf CHF 352 Millionen (2016: CHF 257 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 28). Es bestehen keine einzeln wesentliche Financial-Leasingverträge.



### 30. DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Derivative Verbindlichkeiten sind Teil der Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 28), während derivative Aktiven separat in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen werden.

#### Derivative Aktiven und Verbindlichkeiten

Mio. CHF	Fair Value Aktiven 2017	Fair Value Verbindlich- keiten 2017	Nominal- betrag 2017	Fair Value Aktiven 2016	Fair Value Verbindlich- keiten 2016	Nominal- betrag 2016
<b>Fair-Value-Absicherungen</b>						
Zinssatz	0	0	0	18	0	1 007
Währung	0	0	0	15	0	26
Cross-currency	0	10	613	4	78	653
<b>Total Fair-Value-Absicherungen</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>613</b>	<b>36</b>	<b>78</b>	<b>1 685</b>
<b>Cashflow-Absicherungen</b>						
Währung	18	14	1 690	7	2	74
Rohstoffe	33	6	229	22	4	123
<b>Total Cashflow-Absicherungen</b>	<b>50</b>	<b>19</b>	<b>1 919</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>197</b>
<b>Nettoinvestitions-Absicherungen</b>						
Währung	6	6	1 333	0	5	467
<b>Total Nettoinvestitions-Absicherungen</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1 333</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>467</b>
<b>Zu Handelszwecken gehalten</b>						
Währung	2	86	687	7	20	1 702
Cross-currency	0	0	30	0	0	0
Rohstoffe	0	0	0	1	0	1
<b>Total zu Handelszwecken gehalten</b>	<b>2</b>	<b>87</b>	<b>717</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>1 703</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>122</b>	<b>4 583</b>	<b>74</b>	<b>109</b>	<b>4 053</b>

### 31. STEUERN

Mio. CHF	2017	2016
Laufende Ertragssteuern	(1 042)	(943)
Latente und langfristige Ertragssteuern	507	109
<b>Total</b>	<b>(536)</b>	<b>(835)</b>

In 2017 enthalten die laufenden Ertragssteuern in der konsolidierten Erfolgsrechnung Steueraufwendungen im Zusammenhang mit Veräusserungen von Konzerngesellschaften in der Höhe von CHF 131 Millionen (2016: CHF 177 Millionen).

#### Nachweis der Steuerbelastung

	2017	2016
Konzern(verlust) -gewinn vor Steuern	(1 180)	2 882
<b>Gewichtete erwartete durchschnittliche Konzernertragssteuern</b>	<b>142</b>	<b>(870)</b>
Einfluss der nicht abzugsfähigen Positionen	(134)	(143)
Einfluss der nicht zu versteuernden Positionen	70	166
Einfluss der nicht erstattungsfähigen Verechnungsteuern	(128)	(153)
Einfluss der nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträge und Wertminderungen von latenten Steueraktiven	(53)	17
Einfluss der nicht abzugsfähigen Goodwill-Abschreibungen	(403)	0
Andere Einflüsse	(30)	148
<b>Effektive Konzernertragssteuern/-satz</b>	<b>(536)</b> <b>-45%</b>	<b>(835)</b> <b>+29%</b>

Der gewichtete erwartete durchschnittliche Konzernsteuersatz wurde basierend auf den (Verlusten) Gewinnen vor Steuern der Konzerngesellschaften ermittelt.

In 2017 bezog sich der Unterschied zwischen dem erwarteten und dem effektiven Steuersatz hauptsächlich auf Wertminderungen von Vermögenswerten ohne Bildung von latenten Steuern, steuerlich nicht abzugsfähigen Goodwill-Abschreibungen, Auswirkungen der Steuerreform in den USA, Neubewertung von Steuerrisiken und Veränderungen der nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträge.

Die Position „Andere Einflüsse“ in der Höhe von CHF (30) Millionen beinhaltet hauptsächlich Rückstellungen für Steuerrisiken und Auswirkungen der Steuerreform in den USA (siehe Seite 194).

Der gewichtete erwartete durchschnittliche Konzernsteuersatz vor Wertminderungen und Veräusserungen beträgt 28,3 Prozent (2016: 29,5 Prozent) und der effektive Konzernertragssteuersatz 30,5 Prozent (2016: 29,6 Prozent).

In 2017 wurden CHF 1 043 Millionen (2016: CHF 1 000 Millionen) Ertragsteuern bezahlt, wovon CHF 163 Millionen (2016: CHF 140 Millionen) im Zusammenhang mit Veräusserungen von Konzerngesellschaften standen, die in der konsolidierten Geldflussrechnung unter „Verkauf von Konzerngesellschaften“ ausgewiesen sind und CHF 9 Millionen, welche in der Position „Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile“ enthalten sind.

#### Latente Steuern in der konsolidierten Bilanz:

Mio. CHF	2017	2016
Latente Steueraktiven	(758)	(1 060)
Latente Steuerverbindlichkeiten	2 345	3 387
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto</b>	<b>1 587</b>	2 327

Die latenten Steueraktiven resultieren aus temporären Differenzen, unter Berücksichtigung der Unsicherheiten bezüglich zukünftiger Nutzbarkeit und den steuerlichen Verlustvorträge in den verschiedenen Ländern in denen der Konzern tätig ist.

#### Veränderungen der latenten Steueraktiven und -verbindlichkeiten

Mio. CHF	Sachanlagen	Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	Rückstellungen	Übrige	Steuerliche Verlustvorträge	Total
<b>2017</b>						
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto per 1. Januar 2017</b>	<b>4 035</b>	<b>21</b>	<b>(732)</b>	<b>68</b>	<b>(1 064)</b>	<b>2 327</b>
Belastet (gutgeschrieben)						
– in der Erfolgsrechnung	(566)	(4)	116	(155)	(157)	(766)
– im sonstigen Ergebnis	0	0	70	0	0	70
Devestitionen	(72)	7	10	(3)	58	0
Umklassierungen	63	16	(80)	(120)	121	0
Währungsumrechnungseffekte	37	9	(1)	(54)	(36)	(43)
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto per 31. Dezember 2017</b>	<b>3 497</b>	<b>48</b>	<b>(616)</b>	<b>(264)</b>	<b>(1 078)</b>	<b>1 587</b>
<b>2016</b>						
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto per 1. Januar 2016</b>	<b>4 946</b>	<b>124</b>	<b>(866)</b>	<b>(229)</b>	<b>(898)</b>	<b>3 077</b>
Belastet (gutgeschrieben)						
– in der Erfolgsrechnung	(358)	(110)	229	141	(11)	(109)
– im sonstigen Ergebnis	0	3	(32)	7	0	(22)
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	(111)	0	(68)	295	(202)	(86)
Devestitionen	(307)	0	11	(188)	35	(449)
Umklassierung zu den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	(14)	0	1	3	0	(10)
Währungsumrechnungseffekte	(120)	3	(7)	39	11	(74)
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten netto per 31. Dezember 2016</b>	<b>4 035</b>	<b>21</b>	<b>(732)</b>	<b>68</b>	<b>(1 064)</b>	<b>2 327</b>

Der Konzern hat keine latenten Steuerverbindlichkeiten für temporäre Differenzen auf nicht ausgeschüttete Gewinne von Konzerngesellschaften bilanziert, welche in den ausländischen Konzerngesellschaften als zeitlich unbeschränkt reinvestiert betrachtet werden.

### Steuerliche Verlustvorträge

Mio. CHF	Verlustvorträge	Steuereffekt	Verlustvorträge	Steuereffekt
	2017	2017	2016	2016
<b>Total steuerliche Verlustvorträge</b>	<b>10 836</b>	<b>2 725</b>	10 843	2 910
Davon unter latenten Ertragssteuern aktivierte Verlustvorträge	<b>(4 141)</b>	<b>(1 078)</b>	(3 760)	(1 064)
<b>Total nicht aktivierte steuerliche Verlustvorträge</b>	<b>6 695</b>	<b>1 647</b>	7 083	1 846
Verfallen wie folgt:				
1 Jahr	<b>138</b>	<b>33</b>	97	18
Zwischen 2 und 5 Jahren	<b>550</b>	<b>128</b>	243	55
Mehr als 5 Jahre	<b>6 006</b>	<b>1 487</b>	6 742	1 773

In 2017 wurden latente Steueraktiven aus steuerlichen Verlustvorträgen in der Höhe von CHF 1 647 Millionen (2016: CHF 1 846 Millionen) nicht aktiviert, da der Konzern gegenwärtig nicht davon ausgeht, dass die betreffenden Konzerngesellschaften genügend steuerbares Einkommen generieren werden, um die latenten Steueraktiven aus steuerlichen Verlustvorträgen vor deren Verfall nutzen zu können.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden netto Steueraktiven aus Steuerverlusten aus den Vorjahren in der Höhe von CHF 227 Millionen aktiviert.

#### Verbindlichkeiten für langfristige Ertragssteuern

Die Position Verbindlichkeiten für langfristige Ertragssteuern besteht einerseits aus Risikorückstellungen in der Höhe von CHF 268 Millionen (2016: CHF 146 Millionen) im Zusammenhang mit Verbindlichkeiten für Ertragssteuern, für welche der Konzern keine Klärung innerhalb der nächsten 12 Monate erwartet und andererseits aus der einmaligen, durch die US Steuerreform ausgelöste und über 8 Jahre bezahlbare Rückführungssteuer von CHF 130 Millionen.

**32.  
RÜCKSTELLUNGEN**

Mio. CHF	Rekultivierung und andere Umwelt- rückstellungen	Spezifische Geschäfts- risiken	Restrukturie- rungskosten	Übrige Rück- stellungen	Total 2017	Total 2016 <sup>1</sup>
<b>1. Januar</b>	912	812	365	492	<b>2 580</b>	2 463
PPA Bereinigung (Erläuterung 4)	0	0	0	0	<b>0</b>	271
Veränderung Konsolidierungskreis	(9)	1	0	2	<b>(6)</b>	(55)
Umklassierung zu den Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zum Verkauf gehaltenen Aktiven	0	0	0	0	<b>0</b>	(19)
Gebildete Rückstellungen	69	173	118	286	<b>647</b>	572
Während des Jahres verwendete Rückstellungen	(58)	(98)	(143)	(189)	<b>(488)</b>	(484)
Während des Jahres aufgelöste Rückstellungen	(35)	(246)	(52)	(60)	<b>(392)</b>	(198)
Aufzinsung und Zinssatzänderungen	31	2	0	3	<b>36</b>	12
Umklassierungen	0	(6)	(26)	32	<b>0</b>	(38)
Veränderung Währungsumrechnung	6	(5)	18	(1)	<b>18</b>	57
<b>31. Dezember</b>	916	633	279	564	<b>2 393</b>	2 580
Davon kurzfristige Rückstellungen	87	139	171	195	<b>592</b>	575
Davon langfristige Rückstellungen	829	494	109	369	<b>1 801</b>	2 005

<sup>1</sup> Angepasst für Risikorückstellungen für Ertragssteuern, welche nun der Position Verbindlichkeiten für langfristige Ertragssteuern zugeordnet sind.

### **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 2017 CHF 633 Millionen (2016: CHF 812 Millionen). Spezifische Geschäftsrisiken umfassen Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten und Vertragsrisiken, die im Zusammenhang mit Kaufpreisallokationen erfasst wurden. Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten wurden vor allem im Zusammenhang mit Rekursen bezüglich Wettbewerbsrecht, Umweltklagen und Produkthaftung gebildet, um rechtliche und administrative Kosten abzudecken.

Der Gesamtbetrag der Rückstellungen für Eventualverbindlichkeiten aus Unternehmenszusammenschlüssen beläuft sich auf CHF 192 Millionen (2016: CHF 426 Millionen). 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 2017 auf CHF 279 Millionen (2016: CHF 365 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 und belaufen sich auf CHF 564 Millionen (2016: CHF 492 Millionen). Die Zusammensetzung dieser Position ist vielfältig und enthält per 31. Dezember 2017 unter anderem: Rückstellungen für leistungsabhängige Entschädigungen und verschiedene Abgangsentschädigungen für Mitarbeiter von CHF 138 Millionen (2016: CHF 130 Millionen), Rückstellungen für Krankenversicherungen und Altersvorsorge, welche nicht als Pensionskassenverpflichtungen qualifiziert werden können von CHF 17 Millionen (2016: CHF 21 Millionen) und Rückstellungen im Zusammenhang mit Umsatzsteuern und anderen Abgaben von CHF 77 Millionen (2016: CHF 17 Millionen). Der erwartete Zeitpunkt des zukünftigen Geldabflusses ist ungewiss.

### 33. 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 4 932 Millionen (2016: CHF 5 100 Millionen). Per 31. Dezember 2017 beschäftigte der Konzern 81 960 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2016: 90 903 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 und Treasury.

Die wesentlichen leistungsorientierten Pläne des Konzerns befinden sich in Grossbritannien, Nordamerika und der Schweiz. Sie repräsentieren jeweils 52 Prozent (2016: 51 Prozent), 22 Prozent (2016: 23 Prozent) und 16 Prozent (2016: 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.

Nicht fondsfinanzierte Pensionspläne sind vor allem Pensionsentschädigungspläne oder Leistungen im Zusammenhang mit der Pensionierung wo nur dann ein Leistungsanspruch besteht, wenn der Mitarbeiter bis zum Pensionszeitpunkt in der Konzerngesellschaft angestellt ist. Diese Pläne enthalten zudem gewisse Leistungen als Ergänzung zu den allgemeinen und obligatorischen Pensionsplänen wo es allenfalls Limitierungen gibt. Die nicht fondsfinanzierten Pläne befinden sich grösstenteils in den Vereinigten Staaten, Kanada und Frankreich.

#### Grossbritannien

Die Gesellschaften in Grossbritannien betreiben drei leistungsorientierte Vorsorgepläne: den Lafarge UK Pensionsplan, den Aggregate Industries Pensionsplan und den Ronez 2000 Pensionsplan. Die Versicherungsleistungen an die Arbeitnehmer sind abhängig vom letzten Lohn und der Länge der Dienstzeit innerhalb des Unternehmens. Diese Pläne sind registrierte Pensionspläne nach dem britischen Steuergesetz und werden von unabhängigen Treuhändern (Board of Trustees) verwaltet. Die Pläne sind für Neueintretende nicht mehr zugänglich und die erworbenen Ansprüche vom Lafarge UK Pensionsplan wurden 2011 eingefroren. Die erworbenen Ansprüche vom Ronez 2000 Pensionsplan wurden 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. 2017 und 2016 wurden keine Beiträge bezahlt.

- Das letzte Finanzierungsgutachten des Aggregate Industries Pensionsplan wurde per 5. April 2015 vorgenommen. Eine überarbeitete Beitragsplanung über die vom Arbeitgeber zu bezahlenden Unterdeckungsbeiträge wurde aufgesetzt, mit der Absicht, die Unterdeckung bis zum 5. April 2027 zu beheben. Das nächste Finanzierungsgutachten wird per 5. April 2018 vorgenommen.
- Momentan werden keine Beiträge vom Arbeitgeber für den Ronez 2000 Pensionsplan bezahlt, da der Plan für zukünftige Anwartschaften geschlossen wurde. Der Trustee erarbeitet momentan das Finanzierungsgutachten per 31. Dezember 2015.

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 in Finanzinstitute investiert, 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, Industrieanleihen 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.

Es wurden keine wesentlichen Plananpassungen oder -kürzungen während des Jahres vorgenommen.



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 Vorsorgepläne. Die Mehrheit der leistungsorientierten 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 September 2017 wurde für die grössten Pläne in den Vereinigten Staaten, Rentenversicherungen für ausgewählte Pensionäre erworben und es wurde ein Kapitalbezugsfenster im Oktober 2017 für ausgewählte Versicherte mit bereits abgeschlossenen Leistungsansprüchen offeriert. Dies führte zu einem Nettogewinn aus Abgeltungen von CHF 10 Millionen.

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 Langlebigerisiken. 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 2017 wurde ein Einfrieren der leistungsorientierten Pensionspläne für die kanadischen Angestellten kommuniziert. Nach dem 1. Januar 2020 werden aktive Versicherte keine weiteren Rechte innerhalb dieser leistungsorientierten Pensionspläne mehr akquirieren. Aktive Mitglieder werden dann an einem beitragsorientierten Plan partizipieren.

#### *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. Ein den gesetzlichen Bestimmungen übersteigender Zins kann den einzelnen Versichertenkonten nach Ermessen des Stiftungsrates gutgeschrieben werden. Zum Zeitpunkt der Pensionierung haben die Versicherten das Recht, sich ihre Rentenleistungen als Einmalzahlung, als Rente oder einen Teil als Einmalzahlung und den Rest als fixierte Rente wie im Pensionskassenreglement definiert, ausbezahlen zu lassen. Der Stiftungsrat, welcher sich

zur Hälfte aus Arbeitgeber- und zu anderen Hälfte aus Arbeitnehmervertretern zusammensetzt, kann die Rente nach seinem Ermessen erhöhen, dabei sind die Höhe des Deckungsgrads sowie die freien Mittel, wie sie nach den schweizerischen statutarischen Bewertungsrichtlinien berechnet werden, zu berücksichtigen. Der schweizerische Vorsorgeplan erfüllt die rechtlichen Vorschriften, welche ein Mindestmass an Leistungen verlangen.

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).

In 2017 wurde eine Plananpassung vorgenommen, die zu einem geringfügigen Gewinn führte. Eine Vereinbarung in 2016 betreffend der 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. In 2017 gab es eine Plananpassung in Kanada im Zusammenhang mit den Pensionsleistungen für Angestellte, welche sich am oder nach dem 1. Januar 2020 pensionieren lassen können. Die Leistungen werden von der herkömmlichen Versicherung zu einer fixen Leistungsdeckung geändert und, ebenfalls für diese Angestellte, wird die Lebensversicherungsdeckung aufgehoben.

#### 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	2017	2016
Nettoverbindlichkeiten aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	1 265	1 499
Nettoverbindlichkeiten aus anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	288	308
<b>Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>1 553</b>	<b>1 807</b>
In der Bilanz wie folgt berücksichtigt:		
Vermögensüberschüsse der Personalvorsorgeeinrichtungen	(308)	(271)
Verpflichtung aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	1 861	2 079
<b>Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>1 553</b>	<b>1 807</b>

## Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne		Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
	2017	2016	2017	2016
Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgepläne	9 142	8 940	0	0
Fair Value des Planvermögens	(8 596)	(8 162)	0	0
<b>Unterdeckung der fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>546</b>	778	0	0
Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne	714	720	288	308
Begrenzung der Vermögenswerte	5	1	0	0
<b>Nettoverpflichtung der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne</b>	<b>1 265</b>	1 499	288	308
Davon:				
Grossbritannien	(96)	(30)	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	581	598	226	244
Schweiz	66	252	0	0
Restliche Regionen/Länder	714	679	61	64
In der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen:				
Laufender Dienstzeitaufwand	123	125	2	3
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen)	(21)	(16)	(5)	0
Gewinne aus Abgeltungen <sup>1</sup>	(11)	(19)	0	0
Nettozinsaufwand	41	44	11	12
Ausserordentliche Austrittsleistungen	10	12	0	0
<b>Total in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen</b>	<b>142</b>	146	9	16
Davon:				
Grossbritannien	1	9	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	42	52	6	12
Schweiz	40	29	0	0
Restliche Regionen/Länder	59	56	3	4
Im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge:				
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der demographischen Annahmen	71	11	1	5
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund Anpassungen der finanziellen Annahmen	(274)	(1 078)	(16)	(8)
Versicherungsmathematische Gewinne (Verluste) aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen	8	90	21	3
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	410	834	0	0
Veränderung der Begrenzung der Vermögenswerte exklusive Zins(ertrag) aufwand	(4)	0	0	0
<b>Total im sonstigen Ergebnis erfasste Beträge</b>	<b>211</b>	(142)	5	(1)
Davon:				
Grossbritannien	46	(58)	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	1	7	7	5
Schweiz	181	(21)	0	0
Restliche Regionen/Länder	(17)	(70)	(2)	(6)

<sup>1</sup> Gewinne aus Abgeltungen in 2017 beinhalteten einen Gewinn aus Abgeltungen von CHF 10 Millionen in den Vereinigten Staaten aufgrund des Kaufs von Rentenversicherungen und eines Kapitalbezugsfensters für ausgewählte Versicherte. In 2016 beinhaltete es 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	
	2017	2016	2017	2016
Barwert der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne				
<b>Eröffnungsbilanz per 1. Januar</b>	<b>9 660</b>	9 546	<b>308</b>	304
Devestitionen	0	(51)	0	(5)
Umklassierungen und übrige Änderungen im Konsolidierungskreis	16	38	(2)	0
Laufender Dienstzeitaufwand	123	125	2	3
Zinsaufwand	258	300	11	12
Arbeitnehmerbeiträge	20	21	0	0
Versicherungsmathematische (Gewinne) Verluste	196	977	(5)	1
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(551)	(538)	(18)	(20)
Nachverrechneter Dienstzeitaufwand (inklusive Plankürzungen)	(21)	(16)	(5)	0
Abgeltungen	(111)	(75)	0	0
Ausserordentliche Austrittsleistungen	10	12	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	257	(680)	(4)	13
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>9 857</b>	9 660	<b>288</b>	308
Davon:				
Grossbritannien	5 172	4 956	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	2 161	2 196	226	244
Schweiz	1 600	1 628	0	0
Restliche Regionen/Länder	924	879	61	64
Fair Value des Planvermögens				
<b>Eröffnungsbilanz per 1. Januar</b>	<b>8 162</b>	8 122	<b>0</b>	0
Devestitionen	0	(9)	0	0
Übrige Änderungen im Konsolidierungskreis	6	0	0	0
Zinsertrag	217	256	0	0
Rendite auf dem Planvermögen exklusive Zinsertrag	410	834	0	0
Arbeitgeberbeiträge	198	229	18	20
Arbeitnehmerbeiträge	20	21	0	0
Bezahlte Vorsorgeansprüche	(551)	(537)	(18)	(20)
Abgeltungen	(101)	(55)	0	0
Veränderung Währungsumrechnung	234	(698)	0	0
<b>Schlussbilanz per 31. Dezember</b>	<b>8 596</b>	8 162	<b>0</b>	0
Davon:				
Grossbritannien	5 272	4 987	0	0
Nordamerika (Vereinigte Staaten und Kanada)	1 580	1 598	0	0
Schweiz	1 534	1 376	0	0
Restliche Regionen/Länder	210	201	0	0

## Personalvorsorgeeinrichtungen

Mio. CHF	Leistungsorientierte Vorsorgepläne	
	2017	2016
Planvermögen mit notierten Marktpreisen:		
Flüssige Mittel	199	275
Eigenkapitalinstrumente <sup>1</sup>	2 019	1 837
Fremdfinanzierungsinstrumente <sup>2</sup>	1 287	1 463
Verbindlichkeitsorientierte Investments <sup>3</sup>	1 934	1 505
Alternative Investments <sup>4</sup>	995	1 162
Durch Dritte genutzte Grundstücke oder Gebäude	449	374
Anlagefonds	99	91
Derivate	16	(15)
Planvermögen ohne notierte Preise:		
Eigenkapitalinstrumente	48	38
Strukturierte Schuldpapiere	195	194
Anlagefonds	280	274
Genutzte Grundstücke oder Gebäude	53	112
Fremdfinanzierungsinstrumente <sup>2</sup>	23	32
Versicherungspolicen	703	688
Übrige	297	130
<b>Total Fair Value des Planvermögens</b>	<b>8 596</b>	<b>8 162</b>

<sup>1</sup> Eigenkapitalinstrumente beinhalten CHF 3 Millionen (2016: CHF 3 Millionen) notierte Eigenkapitalinstrumente von LafargeHolcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften.

<sup>2</sup> Fremdfinanzierungsinstrumente beinhalten CHF 4 Millionen (2016: CHF 5 Millionen) notierte und CHF 0 Millionen (2016: CHF 4 Millionen) nicht notierte Fremdfinanzierungsinstrumente von LafargeHolcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Diskontierungssatz in %	<b>+2,5%</b>	+2,8%	<b>+2,6%</b>	+2,8%	<b>+3,5%</b>	+4,0%	<b>+0,6%</b>	+0,7%
Lohnsteigerungssatz in %	<b>+2,4%</b>	+2,3%	<b>+3,2%</b>	+3,3%	<b>+2,9%</b>	+2,9%	<b>+0,8%</b>	+0,8%
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65	<b>22,3</b>	22,7	<b>23,8</b>	23,0	<b>22,8</b>	22,4	<b>22,5</b>	23,3

### Durchschnittliche Fälligkeit der leistungsorientierten Vorsorgepläne

	Total Konzern		Grossbritannien		Nordamerika		Schweiz	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Durchschnittliche Fälligkeit in Jahren	<b>15,3</b>	15,6	<b>17,4</b>	17,6	<b>13,3</b>	14,3	<b>13,7</b>	14,2

### Sensitivitätsanalyse per 31. Dezember 2017 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)	<b>(1 359)</b>	<b>1 665</b>	<b>(813)</b>	<b>1 009</b>	<b>(266)</b>	<b>314</b>	<b>(197)</b>	<b>243</b>
Lohnsteigerungssatz (±1% Veränderung der Annahme)	<b>120</b>	<b>(105)</b>	<b>20</b>	<b>(18)</b>	<b>17</b>	<b>(17)</b>	<b>19</b>	<b>(19)</b>
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (±1 Jahr Veränderung der Annahme)	<b>378</b>	<b>(365)</b>	<b>258</b>	<b>(244)</b>	<b>52</b>	<b>(50)</b>	<b>52</b>	<b>(60)</b>

### 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)	<b>(1 334)</b>	<b>1 633</b>	<b>(772)</b>	<b>957</b>	<b>(266)</b>	<b>316</b>	<b>(207)</b>	<b>258</b>
Lohnsteigerungssatz (±1% Veränderung der Annahme)	<b>124</b>	<b>(108)</b>	<b>24</b>	<b>(21)</b>	<b>14</b>	<b>(13)</b>	<b>20</b>	<b>(19)</b>
Lebenserwartung in Jahren nach dem Alter von 65 (±1 Jahr Veränderung der Annahme)	<b>362</b>	<b>(358)</b>	<b>245</b>	<b>(236)</b>	<b>50</b>	<b>(49)</b>	<b>54</b>	<b>(61)</b>

Die obenstehende Sensitivitätsanalyse ist nicht repräsentativ für die tatsächliche Änderung in den leistungsorientierten Vorsorgeplänen, da es unwahrscheinlich ist, dass die Änderungen in den Annahmen isoliert voneinander vorkommen, da einige der Annahmen allenfalls miteinander korrelieren.

Erwartete zu bezahlende Arbeitgeberbeiträge an die leistungsorientierten Pläne für das der Berichtsperiode folgende Kalenderjahr belaufen sich auf CHF 108 Millionen; wovon CHF 36 Millionen in Nordamerika, CHF 33 Millionen in der Schweiz und CHF 18 Millionen in Grossbritannien.

### 34. AKTIENBEZOGENE VERGÜTUNGEN

Die gesamten Kosten aus dem Aktienbeteiligungsplan von LafargeHolcim belaufen sich in 2017 auf CHF 20,5 Millionen (2016: CHF 16,6 Millionen), wie in der folgenden Tabelle aufzeigt:

Mio. CHF	Personal- kosten 2017	Personal- kosten 2016
Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	0,5	0,9
LafargeHolcim Plan für Performance Aktien	15,5	5,8
LafargeHolcim Plan für leitende Führungskräfte	2,9	1,1
Aktioptionspläne	0,2	0,2
Liquiditätsmechanismus (Liquidity Mechanism) der Entschädigungspläne von Lafarge	1,3	8,6
<b>Total</b>	<b>20,5</b>	<b>16,6</b>

Alle gewährten Aktien gemäss dem Aktienbeteiligungsplan sind entweder gekauft oder von den eigenen Aktien bezogen worden.

#### 34.1 Beschreibung der Aktienbeteiligungspläne

##### *Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

LafargeHolcim bietet einen Aktienbeteiligungsplan für alle Mitarbeiter der Schweizer Tochtergesellschaften und für einige leitende Führungskräfte in ausländischen Konzerngesellschaften. Berechtigte Mitarbeiter können für einen bestimmten Betrag ihres Gehalts LafargeHolcim-Aktien zu einem reduzierten Preis, üblicherweise 70 Prozent des durchschnittlichen Börsenkurses des Vormonats, kaufen. Die Aktien können während zwei Jahren ab Erwerbsdatum nicht veräussert werden.

##### *LafargeHolcim Performance Aktienbeteiligungsplan*

LafargeHolcim hat in 2015 einen Performance Aktienbeteiligungsplan aufgestellt. Performance Aktien und/oder Aktioptionsen werden leitenden Führungskräften, der Geschäftsleitung und anderen Angestellten für ihren Beitrag an den fortlaufenden Geschäftserfolg zugeteilt. Diese Aktien und Optionen können am Ende eines Erdienungszeitraums 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:

	2017		2016	
	Aktien	Optionen	Aktien	Optionen
<b>1. Januar</b>	1 364 703	1 559 468	610 167	747 136
Gewährt	926 203	0	780 003	832 320
Verwirkt	(58 716)	(169 723)	(25 467)	(19 988)
<b>31. Dezember</b>	<b>2 232 190</b>	<b>1 389 745</b>	1 364 703	1 559 468

Der Fair Value des Aktienbeteiligungsplanes wurde von einem unabhängigen Berater wie folgt berechnet:

- 926 203 Performance-Aktien wurden in 2017 unter dem Performance-Aktienplan gewährt (2016: 780 003). Diese Aktien unterliegen einem dreijährigen Erdienungszeitraum. 648 342 Aktien (2016: 546 002) unterliegen internen Leistungskriterien und der Fair Value pro Aktie beträgt CHF 57.45 (2016: CHF 52.80). 277 861 Aktien (2016: 234 001) unterliegen einem externen Leistungskriterium, basierend auf dem Total Shareholder Return. Dieses externe Leistungskriterium wurde im Fair Value pro Aktie von CHF 26.27 (2016: CHF 21.40) integriert und anhand einer Monte Carlo Simulation berechnet; und
- keine Aktienoptionen wurden in 2017 unter dem Performance-Aktienplan gewährt (2016: 832 320). Diese Aktienoptionen unterliegen einem dreijährigen Erdienungszeitraum und behalten interne Leistungskriterien. Der Fair Value der Aktienoptionen wurde mittels Black-Scholes Modell berechnet und beträgt CHF 9.03.

Die zugrundeliegenden Annahmen für den Fair Value der in 2016 gewährten Aktienoptionen sind in der untenstehenden Tabelle aufgeführt. In 2017 wurden keine Aktienoptionen gewährt.

Ausgabedatum	14. Dezember 2016
Aktienpreis am Ausgabedatum	CHF 52.80
Ausübungspreis	CHF 53.83
Angenommene/Erwartete Dividendenrendite <sup>1</sup>	3,3%
Erwartete Volatilität der Aktie <sup>2</sup>	28,5%
Risikofreier Zinssatz	0,04%
Erwartete Laufzeit der Optionen	8 Jahre

<sup>1</sup> Basierend auf Schätzungen von Marktdatenanbietern.

<sup>2</sup> Basierend auf einer impliziten at-the-money Volatilität von 2 Jahren.

#### *LafargeHolcim Plan für die leitenden Führungskräfte*

Der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung für die leitenden Führungskräfte wird teilweise in LafargeHolcim Ltd Aktien ausbezahlt, welche zu Marktpreisen im darauffolgenden Jahr gewährt werden. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren.



#### *Aktienbeteiligungspläne*

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.

#### *Liquiditätsmechanismus (Liquidity Mechanism) für verbleibende Rechte unter den langfristigen Entschädigungsplänen 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 2014 gewährt wurden, noch innerhalb des Erdienungszeitraums liegen (Erdienungszeitraum war 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 2017 wurde der Liquiditätsmechanismus wie folgt angewendet:

- 84 993 Lafarge S.A. Aktien wurden gekauft;
- 81 833 Lafarge S.A. Aktien wurden mit 76 425 LafargeHolcim Aktien getauscht; und
- 60 490 Lafarge S.A. Optionen wurden in 2017 ausgeübt. Ein Lafarge S.A. Aktienoptionsplan endete im Juni 2017 und die verbleibenden 442 448 Lafarge S.A. Optionen sind verfallen.

### 34.2 Ausstehende Aktienoptionen

Die Bestandesveränderung der ausstehenden Aktienoptionen und deren durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis sind in der folgenden Tabelle ersichtlich:

	Durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>	
		2017	2016
<b>1. Januar</b>	CHF 66.90	<b>4 127 010</b>	4 098 017
Gewährte Optionen innerhalb eines Erdienungszeitraums <sup>2</sup>	CHF 0.00	<b>0</b>	832 320
Verwirkte Optionen	CHF 52.24	<b>169 723</b>	67 427
Ausgeübte Optionen	CHF 39.36	<b>95 923</b>	31 742
Verfallene Optionen	CHF 129.46	<b>418 113</b>	704 158
<b>31. Dezember</b>	CHF 64.29	<b>3 443 251</b>	4 127 010
Davon am Jahresende ausübbar		<b>1 794 103</b>	2 175 057

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

<sup>2</sup> Diese Optionen werden nicht vor Ende der 3-jährigen Sperrfrist ausgeliefert und unterliegen dem Grad der Erfüllung von festgelegten Leistungskriterien.

Der durchschnittlich gewichtete Aktienkurs der im 2017 ausgeübten Optionen beträgt CHF 54.08 (2016: CHF 51.40).

Die am Jahresende ausstehenden Aktienoptionen haben folgende Verfalldaten und berechtigen zum Erwerb einer Namenaktie der LafargeHolcim Ltd zu den nachstehenden Ausübungspreisen:

Optionszuteilung	Verfall	Ausübungspreis <sup>1</sup>	Anzahl <sup>1</sup>	
			2017	2016
2008	2020	CHF 62.95	<b>33 550</b>	33 550
2009	2017	CHF 35.47	<b>0</b>	38 760
2010	2018	CHF 67.66	<b>95 557</b>	95 557
2010	2022	CHF 70.30	<b>33 550</b>	33 550
2011	2019	CHF 63.40	<b>113 957</b>	113 957
2012	2020	CHF 54.85	<b>165 538</b>	165 538
2013	2021	CHF 67.40	<b>122 770</b>	122 770
2014	2022	CHF 64.40	<b>99 532</b>	99 532
2014	2026	CHF 64.40	<b>33 550</b>	33 550
2015 (2007 <sup>2</sup> )	2017	CHF 129.46	<b>0</b>	418 113
2015 (2008 <sup>2</sup> )	2018	CHF 112.41	<b>551 892</b>	551 892
2015 (2009 <sup>2</sup> )	2019	CHF 35.93	<b>85 677</b>	103 545
2015 (2010 <sup>2</sup> )	2020	CHF 59.96	<b>197 212</b>	197 212
2015 (2011 <sup>2</sup> )	2020	CHF 52.01	<b>139 000</b>	149 617
2015 (2012 <sup>2</sup> )	2020	CHF 42,07	<b>189 418</b>	218 096
2015	2023	CHF 66.85	<b>144 970</b>	144 970
2015	2023	CHF 63.55	<b>47 333</b>	47 333
2015	2025	CHF 50.19	<b>652 939</b>	727 148
2016	2026	CHF 53.83	<b>736 806</b>	832 320
<b>Total</b>			<b>3 443 251</b>	4 127 010

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

<sup>2</sup> 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. Das Jahr in Klammer ist das ursprüngliche Datum der Optionsgewährung und der Ausübungspreis ist umgerechnet von EUR zu CHF zum Kurs des Bilanzstichtags von 1.17.

### 35. AKTIENINFORMATIONEN

Anzahl Namenaktien per 31. Dezember	2017	2016
<b>Total ausstehende Aktien</b>	<b>597 210 931</b>	605 756 753
Eigene Aktien		
Aktienrückkaufprogramm	<b>8 841 454</b>	0
Reserviert für aktienbezogene Vergütungen	<b>856 695</b>	1 152 327
<b>Total eigene Aktien</b>	<b>9 698 149</b>	1 152 327
<b>Total ausgegebene Aktien</b>	<b>606 909 080</b>	606 909 080
Aktien aus bedingtem Kapital		
Reserviert für Wandelanleihen	<b>1 422 350</b>	1 422 350
<b>Total Aktien aus bedingtem Kapital</b>	<b>1 422 350</b>	1 422 350
<b>Total Aktien</b>	<b>608 331 430</b>	608 331 430

Der Nominalwert pro Aktie beträgt CHF 2.00. Das Aktienkapital beläuft sich nominal auf CHF 1 214 Millionen (2016: CHF 1 214 Millionen) und der Wert der eigenen Aktien beträgt CHF 554 Millionen (2016: CHF 72 Millionen).

Der Konzern hat 2017 ein Aktienrückkaufprogramm von bis zu CHF 1 Milliarde während der Periode 2017 und 2018 eingeleitet. Das Programm startete am 1. Juni 2017 und bis zum Jahresende wurden 8 841 454 Aktien zu einem Durchschnittskurs von CHF 56.56 gekauft.

Nach Abschluss des Aktienrückkaufprogramms wird der Verwaltungsrat der Generalversammlung von LafargeHolcim die Vernichtung der zurückgekauften Aktien und die Herabsetzung des Aktienkapitals zur Genehmigung vorschlagen.

### 36. NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE

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

#### Wesentliche nicht beherrschende Anteile

Gesellschaft	Hauptniederlassung	Nicht beherrschende Anteile <sup>1</sup>		Konzerngewinn <sup>2</sup>		Eigenkapital <sup>2</sup>		Dividenden an nicht beherrschende Anteile	
		2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Mio. CHF									
ACC Limited	Indien	63,9%	63,9%	87	57	622	561	35	23
Ambuja Cements Ltd.	Indien	36,9%	36,9%	56	48	958	915	27	29

<sup>1</sup> Die nicht beherrschenden Anteile dieser Konzerngesellschaften entsprechen der direkten und indirekten Beteiligungen.

<sup>2</sup> Auf die nicht beherrschenden Anteile entfallende Werte.

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.	
	2017	2016	2017	2016
Umlaufvermögen	860	605	832	609
Anlagevermögen	1 738	1 721	2 251	2 228
<b>Total Aktiven</b>	<b>2 598</b>	<b>2 326</b>	<b>3 082</b>	<b>2 837</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	660	508	617	491
Langfristiges Fremdkapital	289	273	206	209
<b>Total Passiven</b>	<b>948</b>	<b>782</b>	<b>823</b>	<b>700</b>
<b>Nettoaktiven</b>	<b>1 650</b>	<b>1 545</b>	<b>2 259</b>	<b>2 137</b>

#### Erfolgsrechnung

Mio. CHF	2017	2016	2017	2016
<b>Nettoverkaufsertrag</b>	<b>1 977</b>	<b>1 593</b>	<b>1 560</b>	<b>1 336</b>
<b>Konzerngewinn</b>	<b>136</b>	<b>90</b>	<b>176</b>	<b>135</b>

#### Geldflussrechnung

Mio. CHF	2017	2016	2017	2016
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>257</b>	<b>201</b>	<b>301</b>	<b>252</b>
<b>Zu(Ab)nahme flüssige Mittel</b>	<b>115</b>	<b>63</b>	<b>138</b>	<b>(393)</b>

### 37. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN, GARANTIEEN, KAUFVERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALFORDERUNGEN

#### Eventualverbindlichkeiten

Der Konzern wird als Teil der laufenden Geschäftstätigkeit in Rechtsverfahren verwickelt wie Klagen, Ansprüche verschiedener Art, Untersuchungen und Verfahren unter anderem 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 Zusicherungen gewährt, insbesondere für buchhalterische, steuerliche, mitarbeiterbezogene, produktqualitätsbezogene, prozessuale, wettbewerbs- und umweltrechtliche Angelegenheiten. LafargeHolcim und seine Konzerngesellschaften haben oder könnten Forderungsansprüche aus diesen Zusicherungen erhalten.

Der Konzern ist in unterschiedlichen Ausmassen Unsicherheiten in Bezug auf Steuerplanung, regulatorischen Überprüfungen und Revisionen ausgesetzt. Die buchhalterische Darstellung der Ertragssteuern des Konzerns basiert auf eigenen internen Analysen mit Unterstützung von externen Beratern. Der Konzern überwacht fortlaufend seine globale Steuersituation und überall wo Unsicherheiten entstehen, beurteilt der Konzern die potenziellen Konsequenzen und verbucht, abhängig von der Position des Konzerns und des daraus resultierenden Verlustrisikos, entweder eine Verbindlichkeit oder legt eine Eventualverbindlichkeit offen.

Per 31. Dezember 2017 beliefen sich die Eventualverbindlichkeiten des Konzerns auf CHF 1 354 Millionen (2016: CHF 1 155 Millionen). Der Anstieg steht hauptsächlich im Zusammenhang mit steuerrechtlichen Eventualverbindlichkeiten in verschiedenen Ländern. Vorbehaltlich der in der Erläuterung 32 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 hängig, welche nach Einschätzung des Konzerns wesentlichen Einfluss auf Geschäftsverlauf, Finanzposition oder Konzern Erfolg hätten.

Im Folgenden werden die wesentlichen, zurzeit laufenden, rechtlichen und steuerrechtlichen Verfahren beschrieben.

#### Rechts- und Steuerstreitigkeiten 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) welches die Verfügung am 11. Dezember 2015 zurückgewiesen hat, hat die CCI am 31. August 2016 eine neue Verfügung erlassen. Diese bestätigt die ursprüngliche Verfügung und auferlegt den Zementunternehmen und ihrem Branchenverband dieselben Bussen, welche aufaddiert CHF 353 Millionen (INR 23 106 Millionen) für ACC und ACL betragen. Per 31. Dezember 2017 beläuft sich der Totalbetrag für die Bussen inklusive Zinsen für ACC und ACL auf CHF 414 Millionen (INR 27 057 Millionen). ACC und ACL haben gegen diese neue Verfügung beim Compat erneut Berufung eingelegt und werden sich weiterhin energisch verteidigen. Aufgrund der Zwischenverfügung, die vom Compat ausgesprochen wurde, wurden im Jahr 2016

bereits 10 Prozent der Busse von den beiden indischen Konzerngesellschaften bei einem Finanzinstitut hinterlegt. Diese Kautions ist mit einem Sicherungsrecht zugunsten des Compat versehen. Im May 2017 wurden alle laufenden Verfahren vor dem Compat an das Berufungsgericht (National Company Law Appellate Tribunal, NCLAT) weitergereicht. Die Anhörungen vor dem NCLAT wurden im Oktober 2017 abgeschlossen und das Urteil ist ausstehend. Das Urteil kann vor dem obersten Gerichtshof angefochten werden.

Am 31. Dezember 2010 hat in einer ausserordentlichen Generalversammlung die Mehrheit der Aktionäre dem Zusammenschluss der Konzerngesellschaft Lafarge Brasil S.A. in die LACIM zugestimmt. Zwei Minderheitsaktionäre (Maringa und Ponte Alta), welche zusammen 8.93 Prozent hielten, stimmten diesem Zusammenschluss nicht zu und machten von ihrem Rückzugsrecht gemäss brasilianischem Gesellschaftsrecht Gebrauch. In Anwendung dieses Rechts wurde ihnen der Betrag von CHF 22 Millionen (BRL 76 Millionen) zugesprochen und von Lafarge Brasil S.A. ausbezahlt. Im März 2013 erwirkten die beiden Aktionäre einen erstinstanzlichen Entscheid, welcher die Lafarge Brasil S.A. zu einer Zahlung in der Höhe der Differenz zwischen dem für die Aktien bezahlten Betrag zum Zeitpunkt der Ausübung des Rückzugsrechts der Kläger (basierend auf dem Buchwert) und dem Preis pro Aktie, berechnet aufgrund eines Marktwerts verpflichtet. Dieser Betrag belief sich auf CHF 108 Millionen (BRL 366 Millionen) zum Zeitpunkt des Urteils. Nach einer ersten erfolglosen Anfechtung dieses Urteils von Lafarge Brasil S.A. hat das Kammergericht eine weitere Anfechtung, eingereicht von Lafarge Brasil S.A. (im Dezember 2016 in die LafargeHolcim (Brasil) S.A. fusioniert), abgewiesen. Eine ausserordentliche Anfechtung beim obersten Gerichtshof ist noch ausstehend. Gemäss dem Entscheid des Kammergerichts sind die Kläger ermächtigt, eine provisorische Vollstreckung des erstinstanzlichen Entscheids mitsamt den Anpassungen durch das Kammergericht zu verlangen. Aufgrund dieser letzten Entwicklungen hat das Management eine angemessene Anpassung der Rückstellung vorgenommen.

Im September 2011 hat die Gemeinde Saint Bernard (Louisiana) Klage gegen Lafarge North America Inc. („LNA“) eingereicht mit dem Vorwurf, ein von LNA beauftragter Lastkahn (Barge) habe den Damm des Inner Harbor Navigational Canal in New Orleans durchbrochen und zur Überflutung des Gemeindegebiets und zur Beschädigung von Gemeindegut geführt. Am 12. Juli 2017 haben LNA und die Gemeinde die Klage mittels eines Vergleichs beigelegt. Die Konditionen des Vergleichs werden vertraulich gehalten. LNA weist sämtliche Schuldzuweisungen bezüglich Haftung, Fehlverhalten oder Schäden zurück, wie es auch in der Vergleichsvereinbarung festgehalten wurde und hat eine Beilegung einzig zur Vermeidung von Unsicherheiten, Kosten und Verzögerungen, welche hängigen Klagen innewohnen, angestrebt. Dieser Vergleich legt den letzten Rechtsstreit gegen LNA im Zusammenhang mit Hurrikan Katrina bei.

Das Strafverfahren in Frankreich im Zusammenhang mit mutmasslichen Geschäften der Lafarge Cement Syria mit terroristischen Organisationen in den Jahren 2013 und 2014 wird derzeit von den Untersuchungsrichtern in Paris behandelt. Strafuntersuchungen in Frankreich werden unter Geheimhaltung durchgeführt und weder die Lafarge SA noch andere Konzerngesellschaften wurden bis zum 31. Dezember 2017 zur Partei der Untersuchung gemacht. Obgleich es Voranfragen von Behörden ausserhalb Frankreichs gab, einschliesslich von den Behörden der Schweiz und den Vereinigten Staaten, hat der Konzern zurzeit keine Kenntnisse von weiteren laufenden behördlichen Untersuchungen. Der Konzern hat seine interne unabhängige Untersuchung zu den vorgeworfenen zugrundeliegenden Sachverhalten unter der Aufsicht des Verwaltungsrates abgeschlossen. Am 24. April 2017 hat der Konzern die wesentlichen Feststellungen aus der Untersuchung, sowie die vom Verwaltungsrat festgelegten Korrekturmaassnahmen, kommuniziert. Basierend auf den zum heutigen Stand verfügbaren Informationen, gibt es

keine Hinweise darauf, dass die vorgebrachten Anschuldigungen mit grosser Wahrscheinlichkeit zu Bussen führen werden, deren negative finanzielle Auswirkung für den Konzern wesentlich sein könnte.

In Ungarn existiert seit einigen Jahren ein Rechtsstreit über das Eigentum an Vermögenswerten und Schadenersatzforderungen im Rahmen der Privatisierung eines der früheren Zementwerke von Holcim in Ungarn. Das Zementwerk wurde vor einigen Jahren geschlossen und verbleibt inaktiv. Dieser Rechtsstreit wird vor dem erstinstanzlichen Gericht geführt und es gibt zurzeit keine Entscheidung zur Sachlage. Aufgrund einer gerichtlichen Anhörung am 6. Februar 2018 für einen der wesentlichen Prozesse, wird momentan erwartet, dass der Beweisaufnahmeprozess mit Expertenanhörung im ersten Halbjahr 2018 abgeschlossen sein wird.

#### **Bereits in vorherigen Perioden offengelegte Eventualverbindlichkeiten ohne neue Entwicklungen seit der letzten Berichterstattung**

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 Übernahmen sowie Bussen gegen die beklagten Unternehmen. Diese Verfügung wurde am 21. September 2015 vollstreckbar und findet Anwendung auf Holcim Brasilien. Gegen das Unternehmen wurde eine Busse per Datum der Verfügung von CHF 150 Millionen (BRL 508 Millionen) verhängt. Inklusiv Zins und währungsbedingten Anpassungen beläuft sich die Busse per 31. Dezember 2017 auf CHF 211 Millionen (BRL 717 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 Gerichtsentscheid zur CADE Verfügung gültig.

Im Juli 2016 hat die Lafarge Brasil S.A. einen Entscheid der brasilianischen Steuerbehörde erhalten, welcher den steuerlichen Abzug eines Goodwills aus den Jahren 2011 und 2012 nicht akzeptiert. Der strittige Betrag beläuft sich auf CHF 93 Millionen (BRL 315 Millionen) und enthält potenzielle Bussen und Zinsen. Die Gesellschaft ficht diesen Entscheid an.

Im November und Dezember 2016 haben die indonesischen Steuerbehörden eine finale Einschätzung zu der im Jahr 2010 im Zusammenhang mit Refinanzierungen bezahlten Unternehmens- und Quellensteuer der Lafarge Cement Indonesia ausgestellt, welche die Bezahlung von CHF 36 Millionen (IDR 500 Milliarden), inklusive damit verbundener Bussen, verlangt. Lafarge Cement Indonesia hat gegen diesen Entscheid beim Steuergericht Berufung eingelegt, um ihre ursprüngliche Steuererklärung zu verteidigen. Im Falle eines negativen Ausgangs für die Lafarge Cement Indonesia würde die gesamte Forderung aufgrund zusätzlicher Bussen für die Berufung CHF 72 Millionen (IDR 1 Billion) betragen.

#### **Garantien**

Per 31. Dezember 2017 beliefen sich die im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit abgegebenen Garantien auf CHF 873 Millionen (2016: CHF 809 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 Devestitionen eingeht.



Per 31. Dezember 2017 beliefen sich die Kaufverpflichtungen des Konzerns auf CHF 1 577 Millionen (2016: CHF 1 707 Millionen), diese beinhalten CHF 1 303 Millionen (2016: CHF 1 448 Millionen) in Bezug auf den Kauf von diversen Produkten, Vorräten und Dienstleistungen und CHF 274 Millionen (2016: CHF 259 Millionen) in Bezug auf den Kauf von Sachanlagen.

#### Eventualforderungen

Eine Eventualforderung ist ein möglicher Vermögenswert, der aus vergangenen Ereignissen resultiert und dessen Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse bedingt sind, die nicht vollständig unter der Kontrolle des Konzerns stehen. Per 31. Dezember 2017 beliefen sich die Eventualforderungen für diverse Forderungen und Ansprüche zu Gunsten des Konzerns auf CHF 126 Millionen (2016: CHF 2 Millionen), sie sind bewertet zum potenziell maximal erzielbaren Betrag.

### 38. ZUSATZINFORMATIONEN ZUR GELDFLUSSRECHNUNG

#### Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit – Analyse der Veränderung des Nettoumlaufvermögens

Mio. CHF	2017	2016 <sup>1</sup>
(Zunahme) Vorräte	(272)	(19)
(Zunahme)/Abnahme Forderungen	(379)	1
(Zunahme) andere kurzfristige Forderungen exklusive finanzielle Forderungen und Ertragssteuerforderungen	(88)	(22)
Zunahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	360	99
(Abnahme) Verbindlichkeiten exklusive finanzielle Verbindlichkeiten und Ertragssteuerverbindlichkeiten	(546)	(752)
<b>Veränderung Nettoumlaufvermögen</b>	<b>(925)</b>	<b>(694)</b>

#### Informationen zum Geldfluss aus Investitionstätigkeit

Mio. CHF	2017	2016 <sup>1</sup>
Kauf von Sachanlagen netto		
Ersatzinvestitionen	(1 048)	(1 134)
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	167	137
<b>Investitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit</b>	<b>(881)</b>	<b>(997)</b>
Erweiterungsinvestitionen	(474)	(638)
<b>Total Kauf von Sachanlagen netto (a)</b>	<b>(1 355)</b>	<b>(1 635)</b>
<b>Kauf von Konzerngesellschaften (abzüglich erworbene flüssige Mittel)</b>	<b>55</b>	<b>(4)</b>
<b>Verkauf von Konzerngesellschaften (abzüglich veräusserte flüssige Mittel)</b>	<b>858</b>	<b>2 245</b>
Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		
Erhöhung Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	(5)	(7)
Zunahme übriges Anlagevermögen	(341)	(395)
<b>Total Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>	<b>(347)</b>	<b>(402)</b>
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen		
Reduktion Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	22	283
Abnahme übriges Anlagevermögen	91	220
<b>Total Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen</b>	<b>113</b>	<b>503</b>
<b>Total Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto (b)</b>	<b>679</b>	<b>2 342</b>
<b>Total Geldfluss aus Investitionstätigkeit (a + b)</b>	<b>(675)</b>	<b>706</b>

<sup>1</sup> Wie im Geschäftsjahr 2016 rapportiert, nicht angepasst aufgrund von Änderungen der Darstellung.

### Geldfluss aus Akquisitionen und Devestitionen von Konzerngesellschaften

Mio. CHF	Akquisitionen		Devestitionen	
	2017	2016	2017 <sup>1</sup>	2016
	Total	Total	Total	Total
Flüssige Mittel	(59)		86	153
Zum Verkauf gehaltene Aktiven				746
Übriges Umlaufvermögen	(73)		355	497
Sachanlagen	(353)		868	1 654
Übriges Anlagevermögen	(28)		161	108
Kontokorrentkredite				(160)
Kurzfristige Verbindlichkeiten	253		(457)	(453)
Langfristige Rückstellungen	10		(40)	(102)
Andere langfristige Verbindlichkeiten	256		(297)	(383)
<b>Nettoaktiven</b>	<b>7</b>		<b>676</b>	2 061
Nicht beherrschende Anteile	(3)		(115)	(165)
<b>(Erworbene) Verkaufte Nettoaktiven</b>	<b>4</b>		<b>561</b>	1 896
(Erwerbener) Veräusserter Goodwill	(27)		88	266
Fair Value der zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteile	20			
Nettogewinn aus Veräusserungen			285	511
<b>Total (Kauf-) Verkaufspreis</b>	<b>(3)</b>		<b>934</b>	2 673
Übertragene Gegenleistung in Form von Aktien				(265)
Erworbene (verkaufte) flüssige Mittel und Wertschriften	59		(86)	6
Bezahlte Steuern und Veräusserungskosten			(174)	(140)
Aufgeschobene Gegenleistung		(4)	185	(28)
<b>Nettogeldfluss</b>	<b>55</b>	(4)	<b>858</b>	2 245

<sup>1</sup> Enthält unter anderem Veräusserungen in China, Vietnam und Chile, klassifiziert als zum Verkauf gehalten Ende 2016, siehe Erläuterung 4. Für diese Tabelle werden die Aktiven und die dazugehörigen Verbindlichkeiten, die als zum Verkauf gehalten klassifiziert sind, den jeweiligen Bilanzpositionen zugeordnet.

### 39. TRANSAKTIONEN UND BEZIEHUNGEN MIT MITGLIEDERN DES VERWALTUNGSRATES UND DER GESCHÄFTSLEITUNG

#### Entschädigung der obersten Führungsgremien

##### *Verwaltungsrat*

Im Jahr 2017 erhielten fünfzehn nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung von insgesamt CHF 5,5 Millionen, inklusive obligatorische Sozialversicherungsbeiträge (2016: CHF 5,4 Millionen inklusive des Betrags von CHF 0,8 Millionen, der einem ehemaligen Verwaltungsratsmitglied ausbezahlt wurde, der das Unternehmen im Jahr 2016 verlassen hat). In Form von Honoraren in bar wurden CHF 3,2 Millionen (2016: CHF 3,1 Millionen), in Form von Sozialversicherungsbeiträgen CHF 0,1 Millionen (2016: CHF 0,1 Millionen), in Aktien CHF 2,0 Millionen (2016: CHF 1,9 Millionen) und als andere Entschädigungen CHF 0,2 Millionen (2016: CHF 0,2 Millionen) entrichtet. Diese Beträge beinhalten eine zusätzliche Vergütung von CHF 350 000 für den Verwaltungsratspräsidenten für den zusätzlichen Zeitaufwand im Zusammenhang mit Regelung der Nachfolge auf CEO Ebene.

##### *Geschäftsleitung*

Die Entschädigung für die Mitglieder der Geschäftsleitung (inklusive CEO) belief sich auf CHF 32,3 Millionen (2016: CHF 36,9 Millionen). Darin enthalten sind die Grundgehälter und variable Entschädigungen von CHF 15,8 Millionen (2016: CHF 21,3 Millionen), aktienbezogene Entschädigungen von CHF 11,7 Millionen (2016: CHF 10,3 Millionen) und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 4,8 Millionen (2016: CHF 5,3 Millionen).

#### Entschädigung an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurden an vier ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 7,8 Millionen ausgerichtet.

#### Darlehen an Organmitglieder

Per 31. Dezember 2017 bestanden keine Darlehen an Mitgliedern der Geschäftsleitung. Es bestanden keine Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrates oder an nahestehende Parteien von Organmitgliedern.

#### Übrige Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet LafargeHolcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der LafargeHolcim Ltd von ihren Mitarbeitern und an ihre Mitarbeiter als auch auf dem freien Markt. In den Jahren 2017 und 2016 hat der Konzern keine Aktien der LafargeHolcim Ltd von Mitgliedern der Geschäftsleitung erworben.

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 zur Zeit Verwaltungsrat von LafargeHolcim. LafargeHolcim hat zurzeit aus der zugesicherten Schadloshaltung zwei Ersatzansprüche gegen OCI, beide bedingt durch OCI's Anerkennung, dass die Ersatzansprüche durch die ausgestellte Garantie gedeckt sind. Die Absicht des am 9. Dezember 2007 eingegangenen Kooperationsvertrags ist, dass OCI an Ausschreibungen für den Bau von

Fabriken in Ländern, in denen OCI über die von LafargeHolcim benötigten Ressourcen verfügt, partizipieren kann. Es gibt keine ausstehenden Rechnungen und Forderungen aus diesem Vertrag per 31. Dezember 2017.

---

#### **40. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG**

Im Rahmen der in Erläuterung 4 erwähnten Straffung der Aktivitäten in China hat der Konzern am 9. Februar 2018 Aktien der beiden konsolidierten Zementfirmen Dujiangyan Cement Co., Ltd und Jiangyou LafargeHolcim Shuangma Cement Co., Ltd wiedererworben und damit die noch ausstehende Verbindlichkeit beglichen.

Am 28. Februar 2018 wurde eine Vergleichsvereinbarung mit den Minderheitsaktionären in Brasilien unterzeichnet, welche den in Erläuterung 37 beschriebenen Rechtsstreit beilegte und damit die in der Konzernrechnung 2017 erfasste Rückstellung bestätigte. Der Konzern rechnet mit keinen weiteren wesentlichen Folgen.

Das Aktienrückkaufprogramm wurde mit der Erreichung eines Gesamtrückkaufsbetrags von CHF 581 Millionen beendet.

---

#### **41. FREIGABE DES KONZERNABSCHLUSSES ZUR VERÖFFENTLICHUNG**

Der Konzernabschluss wurde vom Verwaltungsrat der LafargeHolcim Ltd am 1. März 2018 zur Veröffentlichung freigegeben und bedarf der Genehmigung durch die Generalversammlung vom 8. Mai 2018.

## 42. WESENTLICHE GESELLSCHAFTEN DES LAFARGEHOLCIM-KONZERNS

### Wesentliche operative Gesellschaften des Konzerns

Region	Gesellschaft	Sitz	Zement	Zuschlag- stoffe	Weitere Baustoffe und Service- leistun- gen	Beteili- gungssatz (Stimm- rechte)	Kotierte Gesell- schaft
Asien, Ozeanien	Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd	Australien		◆	●	100,0%	
	Holcim Cement Bangladesh Ltd	Bangladesch	■			100,0%	
	LafargeHolcim Bangladesh Limited	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%	
Lateinamerika	Holcim (Argentina) S.A.	Argentinien	■	◆	●	79,6%	X
	LafargeHolcim (Brasil) S.A.	Brasilien	■	◆	●	99,9%	
	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	Zuschlag- stoffe	Weitere Baustoffe und Service- leistun- gen	Betei- gungssatz (Stimm- rechte)	Kotierte Gesell- schaft
Europa	Holcim (Azerbaidjan) O.J.S.C.	Aserbaidshan	■			90,2%	
	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 Ciment (Moldova) S.A.	Moldawien	■			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%	
	LLC Holcim (Rus) CM	Russland	■			100,0%	
	JSC Lafarge Cement	Russland	■			90,5%	
	Holcim (Schweiz) AG	Schweiz	■	◆	●	100,0%	
	LH Trading Ltd	Schweiz			●	100,0%	
	Lafarge Beocinska Fabrika Cementa	Serbien	■		●	100,0%	
	Lafarge Cement d.o.o	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%	
	Lafarge Cement Hungary Ltd	Ungarn	■			70,0%	

Region	Gesellschaft	Sitz	Zement	Zuschlagstoffe	Weitere Baustoffe und Serviceleistungen	Beteiligungssatz (Stimmrechte)	Kotierte Gesellschaft
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%	
Nahe Osten, Afrika	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%	
	Cilas Spa	Algerien	■			49,0%	
	Bazian Cement Company Limited	Irak	■			70,0%	
	Karbala Cement Manufacturing Ltd	Irak	■			51,0%	
	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	■		●	52,1%	X
	Lafarge Cement Malawi Ltd	Malawi	■			100,0%	
	Lafarge (Mauritius) Cement Ltd	Mauritius	■		●	58,4%	
	Ashakacem Plc.	Nigeria	■			76,3%	
	Lafarge Africa Plc.	Nigeria	■	◆	●	76,3%	X
	Lafarge Cement Zambia Plc	Sambia	■	◆		75,0%	X
	Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Simbabwe	■	◆		76,5%	X
	Lafarge Industries South Africa (Pty) Ltd	Südafrika	■		●	76,3%	
	Lafarge Mining South Africa (Pty) Ltd	Südafrika		◆		76,3%	
	Mbeya Cement Company Limited	Tansania	■			61,5%	
Hima Cement Ltd.	Uganda	■			71,0%		

### Kotierte Konzerngesellschaften

Region	Gesellschaft	Domizil	Ort der Kotierung	Börsenkaptalisierung per 31. Dezember 2017 in Lokalwahrung		Valorennummer
Asien, Ozeanien	LafargeHolcim Bangladesh Limited	Bangladesch	Chittagong/ Dhaka	BDT	81 180 Mio.	BD0643LSCL09
	ACC Limited	Indien	Mumbai	INR	330 205 Mio.	INE012A01025
	Ambuja Cements Ltd.	Indien	Mumbai	INR	540 195 Mio.	INE079A01024
	PT Holcim Indonesia Tbk.	Indonesien	Jakarta	IDR	6 398 522 Mio.	ID1000072309
	Lafarge Malaysia Berhad	Malaysia	Kuala Lumpur	MYR	5 268 Mio.	MYL3794OO004
	Holcim Philippines Inc.	Philippinen	Manila	PHP	69 554 Mio.	PHY3232G1014
Lateinamerika	Holcim (Argentina) S.A.	Argentinien	Buenos Aires	ARS	27 038 Mio.	ARP6806N1051
	Holcim (Costa Rica) S.A.	Costa Rica	San Jose	CRC	145 815 Mio.	CRINC00A0010
	Holcim (Ecuador) S.A.	Ecuador	Quito, Guayaquil	USD	1 372 Mio.	ECP516721068
Afrika, Nahe Osten	Jordan Cement Factories Company P.S.C.	Jordanien	Amman	JOD	73 Mio.	JO4104211019
	Bamburi Cement Limited	Kenia	Nairobi	KES	65 333 Mio.	KE0000000059
	Holcim (Liban) S.A.L.	Libanon	Beirut	USD	282 Mio.	LB0000012833
	Lafarge Africa Plc.	Nigeria	Lagos	NGN	250 297 Mio.	NGWAPCO00002
	Lafarge Cement Zambia Plc	Sambia	Lusaka	ZMW	1 250 Mio.	ZM0000000011
Lafarge Cement Zimbabwe Limited	Simbabwe	Harare	USD	112 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	Readymix Qatar W.L.L.	Katar	49,0%
	Lafarge Maroc SA	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%
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%
LafargeHolcim Sterling Finance B.V.	Niederlande	100,0%
Holchin B.V.	Niederlande	100,0%
Holderfin B.V.	Niederlande	100,0%
LafargeHolcim Ltd <sup>1</sup>	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 Group Services Ltd	Schweiz	100,0%
Holcim Technology 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%

<sup>1</sup> LafargeHolcim Ltd, Zürcherstrasse 156, CH-8645 Rapperswil Jona

## AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL-JONA,

Zürich, 1. März 2018

### BERICHT ZUR PRÜFUNG DER KONZERNRECHNUNG

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der LafargeHolcim AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzernerfolgsrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, dem Konzerneigenkapitalnachweis und der Konzerngeldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seite 121 bis 223) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den International Standards on Auditing (ISA) und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung» unseres Berichtes weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands sowie dem Code of Ethics for Professional Accountants des International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code), und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

#### Zusammenfassung unseres Prüfansatzes

<b>Prüfungs- umfang</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Wir haben den Prüfumfang, insbesondere die zu prüfenden Teilbereiche, basierend auf Kontosalen und signifikanten Risiken ausgewählt.</li><li>– Wir haben eine ausreichende und geeignete Prüfdeckung der Gruppe erzielt.</li><li>– Details der Abdeckung sind auf Seite 230 ersichtlich.</li></ul>
<b>Konzern- Wesentlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– CHF 114,6 Millionen</li><li>– 5% des normalisierten 2-Jahres Durchschnitts des Konzerngewinns vor Steuern</li></ul>
<b>Besonders wichtige Prüfungs- sachverhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Goodwill</li><li>– Sachanlagen</li><li>– Steuern</li><li>– Rechtsangelegenheiten</li></ul>

**Besonders wichtige Prüfungssachverhalte**

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

**Goodwill****Besonders wichtige Prüfungssachverhalte**

Die Konzernbilanz weist CHF 14 569 Millionen Goodwill aus, welche 22,9% der Bilanzsumme entsprechen. In Übereinstimmung mit IFRS sind diese Salden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units, CGUs) zugeordnet, welche jährlich anhand von Discounted Cashflow-Modellen zur Bestimmung des erzielbaren Betrags der CGUs, welcher mit dem Buchwert der Nettoaktiven, inklusive dem Goodwill der CGUs verglichen wird, auf Wertminderungen geprüft werden. Übersteigt der Buchwert den erzielbaren Betrag würde dies zu einer Wertbeeinträchtigung führen.

Die jährliche Werthaltigkeitsprüfung des Goodwills wird als besonders wichtiger Prüfungssachverhalt erachtet, da die zugrundeliegenden Annahmen Ermessensspielräumen unterliegen und von zukünftigen Marktentwicklungen abhängen, die inhärent ungewiss sind, sowie aufgrund der Wesentlichkeit der Salden insgesamt. Wir verweisen auf Erläuterung 26 für die bedeutenden Annahmen in der Werthaltigkeitsprüfung des Goodwills.

In der Beurteilung des erzielbaren Betrags muss die Geschäftsleitung Schätzungen zukünftiger Cashflows vornehmen. In der Bestimmung zukünftiger Cashflows macht die Geschäftsleitung Annahmen zur zukünftigen Profitabilität, welche das Umsatzwachstums und operative Margen, sowie die Einschätzung des anwendbaren Diskontierungssatzes umfassen. Das Ergebnis der Überprüfung auf Wertbeeinträchtigungen kann bei veränderten zugrundeliegenden Annahmen signifikant abweichen. Für die Überprüfung auf Wertbeeinträchtigungen verweisen wir auf Erläuterung 26.

Gesamthaft wurden Wertbeeinträchtigungen von CHF 1 821 Millionen gegen den vorhandenen Goodwill verbucht. Siehe hierzu Erläuterung 26.

**Wie die  
Prüfungs-  
tätigkeit die  
besonders  
wichtigen  
Prüfungs-  
sachverhalte  
adressiert**

Wir berücksichtigten die von der Geschäftsleitung implementierten Kontrollen bei der Werthaltigkeitsprüfung sowie die Ermessensentscheide bei der Bestimmung der CGUs, denen der Goodwill zugeordnet ist.

Wir fokussierten unsere Prüfarbeiten basierend auf dem Risiko einer Wertbeeinträchtigung auf dem Goodwill, aufgrund der Höhe der Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert der jeweiligen CGU.

Wir involvierten Deloitte interne Bewertungsspezialisten um basierend auf externen Marktdaten eine unabhängige Erwartung der Diskontierungssätze zu bilden, die wir mit den Annahmen der Geschäftsleitung für die Diskontierungssätze und Länderrisikoprämien verglichen.

Für alle im Rahmen der Detailprüfung selektierten CGUs verglichen wir die grundlegenden operativen Annahmen der Modelle mit dem historischen Geschäftsverlauf, die vorgesehene Entwicklung der Nachfrage mit externen Wachstumsprognosen sowie die Entwicklung des Angebots mit Branchenstudien und jüngeren historischen Trends, speziell in Bezug auf Import- und Exportvolumen, sowie zusätzlichen Gesprächen mit oberen Führungskräften auf CGU Ebene.

Wir überprüften die sachlogischen Korrektheit der Discounted Cashflow Modelle sowie der Datenextraktion aus Quelldokumenten.

Wir hinterfragten die Sensitivitätsanalysen der Geschäftsleitung und führten bei geringem Ausmass der Differenz zwischen erzielbarem Betrag und Buchwert unsere eigenen Sensitivitätskalkulationen durch, um die Höhe dieser zu bestätigen.

Wir beurteilten die Angemessenheit der Offenlegungen der Geschäftsleitung in Bezug auf die Überprüfung der Wertbeeinträchtigungen sowie der zugrundeliegenden Sensitivitäten.

Im Rahmen unserer Prüfungshandlungen haben wir festgestellt, dass die Discounted Cashflow-Modelle der CGUs durch angemessene Daten und Annahmen gestützt sind. Wir schlussfolgerten, dass die angenommenen Diskontierungssätze in Übereinstimmung mit Drittparteinachweisen sowie den durch unsere Experten akzeptierten Bandbreiten lagen. Wir überprüften die Offenlegungen der Geschäftsleitung zu den bedeutenden Annahmen und Sensitivitäten und befanden diese für angemessen.

## Sachanlagen

### **Besonders wichtige Prüfungs-sachverhalte**

In der Werthaltigkeitsprüfung der Sachanlagen bestehen erhebliche Ermessensspielräume. Sachanlagen werden auf CGU Ebene beurteilt. Die CGUs werden auf Werthaltigkeit hin überprüft, wenn Anzeichen für eine Wertbeeinträchtigung bestehen. Die Werthaltigkeitsprüfung wird anhand von Discounted Cashflow-Modellen durchgeführt, um den erzielbaren Betrag der CGUs zu bestimmen, welcher mit dem Buchwert der langfristigen Vermögenswerte der CGUs verglichen wird. Ein Defizit des erzielbaren Betrags im Vergleich zum Buchwert würde in einer Wertbeeinträchtigung resultieren.

Aufgrund der finanziellen Höhe der Wertbeeinträchtigung von CHF 1 690 Millionen (siehe Erläuterung 25) sowie der Art der bedeutenden zugrundeliegenden Annahmen und der Tatsache, dass das Ergebnis der Werthaltigkeitsprüfung unter veränderten Annahmen signifikant abweichen könnte (siehe Erläuterung 26 für bedeutende Annahmen), ist die Werthaltigkeitsprüfung der Sachanlagen ein besonders wichtiger Prüfungssachverhalt.

Die bedeutenden Ermessensspielräume der durch die Geschäftsleitung gemachten Annahmen bei der Festlegung der diskontierten Geldflüsse sind ähnlich der zuvor im Rahmen des Goodwills beschriebenen Annahmen.

### **Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungs-sachverhalte adressiert**

Wir berücksichtigten die von der Geschäftsleitung implementierten Kontrollen bei der Werthaltigkeitsprüfung sowie die Ermessensentscheide bei der Bestimmung der CGUs, denen die Sachanlagen zugeordnet sind.

Wir prüften die bedeutenden grundlegenden Annahmen und Daten in den Discounted Cashflow-Modellen ähnlich dem zuvor erläuterten Vorgehen der Werthaltigkeitsprüfung des Goodwills.

Im Rahmen unserer Prüfungshandlungen haben wir festgestellt, dass die Discounted Cashflow-Modelle der CGUs durch angemessene Daten und Annahmen gestützt sind. Wir schlussfolgerten, dass die angenommenen Diskontierungssätze in Übereinstimmung mit Drittparteinachweisen sowie den durch unsere Experten akzeptierten Bandbreiten lagen. Wir überprüften die Offenlegungen der Geschäftsleitung zu den bedeutenden Annahmen und Sensitivitäten und befanden diese für angemessen.

## Steuern

### **Besonders wichtige Prüfungssachverhalte**

Es bestehen erhebliche Ermessensspielräume in der Rechnungslegung der Ertragssteuern, insbesondere durch die hohe Anzahl von Rechtssystemen, in denen der Konzern operiert und dem Einfluss der entsprechenden bedeutsamen Steuergesetzgebungen weltweit. Dies erhöht die Komplexität und Unsicherheit in Bezug auf die Kalkulation der Ertragssteuern, latenter Steuerpositionen sowie der Einschätzung von Rückstellungen für unsichere Steuerpositionen, einschliesslich Einschätzungen der Zinsen und Strafzahlungen wo anwendbar.

Zum 31. Dezember 2017 hatte die Gruppe einen Steueraufwand von CHF 536 Millionen, CHF 1 587 Millionen latenter Steuerverbindlichkeiten netto (siehe Erläuterung 31), CHF 765 Millionen kurzfristiger Steuerverbindlichkeiten und CHF 398 Millionen langfristiger Steuerverbindlichkeiten verbucht.

Aufgrund der Wesentlichkeit in Bezug auf die Jahresrechnung als Ganzes, in Kombination mit den Ermessensspielräumen und Annahmen, die diesen Werten zugrunde liegen, ist die Beurteilung der laufenden und latenten Steuerpositionen ein besonders wichtiger Prüfungssachverhalt.

### **Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte adressiert**

Wir haben mit der Geschäftsleitung die angemessene Implementierung der Konzernrichtlinien und Kontrollen in Bezug auf laufende und latente Steuern sowie die Beurteilung unsicherer Steuerpositionen besprochen.

Wir haben die Ausgestaltung und Implementierung der Kontrollen für laufende Steuerrückstellungen sowie die Bilanzierung und die Werthaltigkeit latenter Steueraktiven evaluiert. Wir begutachteten die implementierten Prozesse für die Kalkulation laufender und latenter Steuern, insbesondere auf deren Vollständigkeit und Bewertung hin, und prüften die Steuerberechnungen und zugrundeliegenden Annahmen im Hinblick auf unser Verständnis der steuerlichen Rahmenbedingungen. Unsere Arbeit wurde mit Unterstützung unserer internen Steuerspezialisten durchgeführt.

Wir haben eine Beurteilung der wesentlichen Einflussfaktoren der Konzernsteuern durchgeführt, der Salden und Risiken, einschliesslich der Auswirkungen der Steuerreform der Vereinigten Staaten von Amerika. Wir haben, mit Unterstützung unserer internen, lokalen Steuerexperten wo angebracht, die von den Tochtergesellschaften erhaltenen Informationen überprüft und kritisch beurteilt. Mit der Unterstützung unserer internen Steuerexperten haben wir ebenfalls auf Konzernstufe die Konsolidierung sowie Analyse der Steuersalden verifiziert.

Wir haben die Beurteilung der Geschäftsleitung zur Validität und Angemessenheit der Rückstellungen für unsichere Steuerpositionen berücksichtigt, die Bemessungsgrundlage evaluiert und relevante Korrespondenz und Rechtsberatung wo verfügbar sowie ähnliche Fälle mit den zuständigen Steuerbehörden einfliessen lassen. In Bezug auf die latenten Steueraktiven und -verbindlichkeiten haben wir die Angemessenheit der von der Geschäftsleitung getroffenen Annahmen und Schätzungen, einschliesslich der Wahrscheinlichkeit in Zukunft ausreichende steuerbare Erträge zu erzielen, um die Höhe der latenten Steueraktiven zu stützen, die auf steuerlichen Verlustvorträgen von CHF 1 078 Millionen basieren wie in Erläuterung 31 offengelegt.

Wir validierten die Angemessenheit und Vollständigkeit der zugehörigen Offenlegungen im Erläuterung 31 der Konzernrechnung. Basierend auf den durchgeführten Prüfungshandlungen, erhielten wir ausreichende Prüfnachweise um die Einschätzungen der Geschäftsleitung in Bezug auf laufende und latente Steuersalden und Rückstellungen für unsichere Steuerpositionen zu bestätigen.

## Rechtsangelegenheiten

### **Besonders wichtige Prüfungs-sachverhalte**

Der Konzern ist in einer Vielzahl von Ländern mit verschiedenen Rechtsordnungen tätig, was ihn vielfältigen Gesetzen, Regulationen und Interpretationen dieser aussetzt. In diesem Umfeld besteht ein inhärentes Risiko von Rechtsfällen. Im gewöhnlichen Geschäftsverlauf können Rückstellungen und Eventualverpflichtungen aus Rechtsfällen entstehen, einschliesslich kartellrechtliche, regulatorische und andere staatliche Verfahren, wie auch Untersuchungen durch Behörden und handelsrechtliche Klagen.

Am 31. Dezember 2017 wies der Konzern Rückstellungen für Rechtsfälle in Höhe von CHF 633 Millionen aus. Aufgrund der sehr komplexen Natur der regulatorischen und rechtlichen Fälle, wendet die Geschäftsleitung bedeutendes Ermessen in Bezug auf die Entscheidung ob und in welcher Höhe eine Rückstellung für ein potenzielles Risiko in jedem Einzelfall zu bilden ist. Diese Annahmen können sich im Zeitverlauf substantiell verändern, wenn neue Fakten bekannt werden und einzelne Rechtsfälle voranschreiten.

Aufgrund der hohen Komplexität und der Höhe des potenziellen konzernweiten Risikos, sowie der zugrundeliegenden Ermessensspielräume in der Umsetzung der geforderten Offenlegungen ist dies ein besonders wichtiger Prüfungssachverhalt.

### **Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungs-sachverhalte adressiert**

Wir haben den Status wesentlicher bekannter tatsächlicher und potenzieller Rechtsfälle mit dem Head of Legal and Compliance, sowie anderen Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitgliedern mit Wissen über diese Rechtsfälle, erörtert. Wir haben die Entscheidungen und Begründungen für vorhandene Rückstellungen oder das Nichterfassen von Rückstellungen und Offenlegungen kritisch hinterfragt. Für die wesentlichsten Rechtsfälle, haben wir die relevanten historischen und jüngsten Urteile des zuständigen Gerichts bewertet und die Rechtsgutachten externer Anwälte, die durch die Geschäftsleitung beauftragt wurden, analysiert um die Basis für die verbuchten Rückstellungen sowie die vom Konzern gemachten Offenlegungen kritisch zu würdigen.

Wir haben interne Berichte überprüft und den Austausch mit der Internen Revision gesucht, um tatsächliche und potenzielle Nichteinhaltungen von Gesetzen und Vorschriften zu identifizieren, sowohl spezifisch auf das operative Geschäft des Konzerns als auch allgemein auf die Geschäftsabläufe bezogen.

Für Sachverhalten, in denen die Geschäftsleitung zum Schluss kam, dass keine Rückstellung zu verbuchen ist, haben wir zusätzlich die Angemessenheit und Vollständigkeit der Offenlegungen des Konzerns in Bezug auf Eventualverbindlichkeiten überprüft.

Basierend auf den durchgeführten Prüfungshandlungen, erhielten wir ausreichende Prüfnachweise um die Einschätzungen der Geschäftsleitung in Bezug auf Rückstellungen und Offenlegungen zu Eventualverbindlichkeiten für Rechtsangelegenheiten zu bestätigen.

### **Sonstiger Sachverhalt**

Die Konzernrechnung der LafargeHolcim AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr wurde von einer anderen Revisionsstelle geprüft, die am 1. März 2017 ein nicht modifiziertes Prüfungsurteil zu dieser Konzernrechnung abgegeben hat.

### **Unsere Anwendung der Wesentlichkeit**

Wir definieren Wesentlichkeit als das Ausmass der falscher Darstellungen, einschliesslich fehlender Darstellungen, in der Jahresrechnung, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass die wirtschaftlichen Entscheidungen von einer einigermaßen sachkundigen Person beeinflusst oder geändert werden können. Wir verwenden die Wesentlichkeit bei der Planung im Rahmen der Festsetzung des Prüfungsumfangs sowie bei der Beurteilung der Ergebnisse unserer Arbeit.

Basierend auf unserem professionellen Ermessen legten wir die Wesentlichkeit für den Konzern als Ganzes auf CHF 114,6 Millionen fest, kalkuliert als 5% des normalisierten 2-Jahres Durchschnitts des Konzerngewinns vor Steuern 2016 und 2017.

Die von den Prüfern der Tochtergesellschaften angewendete Wesentlichkeiten liegen zwischen CHF 3,4 Millionen und CHF 65,3 Millionen abhängig von der Grössenordnung des Geschäftsbetriebs der Tochtergesellschaften, dem Anteil der Tochtergesellschaften am Konzerngewinn sowie unserer Einschätzung der spezifischen ortsbezogenen Risiken.

Unter Vereinbarung mit dem Finance & Audit Committee haben wir dem Komitee alle Prüfdifferenzen in Höhe von über CHF 5,7 Millionen berichtet, so wie auch solche Differenzen unter dieser Grenze, die aus unserer Sicht aufgrund von qualitativen Überlegungen berichtswürdig waren. Zusätzlich berichteten wir an das Finance & Audit Committee Offenlegungssachverhalte, die wir in der Prüfung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung identifiziert haben.

### **Eine Übersicht über den Rahmen der Prüfung**

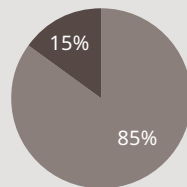
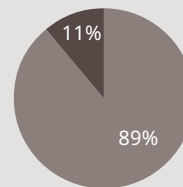
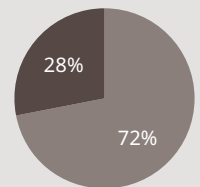
Der Umfang unserer Konzernprüfung wurde anhand eines Verständnisses des Konzerns und seines Umfelds, einschliesslich unternehmensweiter Kontrollen, und der Beurteilung des Risikos wesentlicher Falschdarstellungen auf Konzernebene vorgenommen. Basierend auf der kontinuierlichen Beurteilung, fokussierten wir unsere Konzernprüfung primär auf die Prüfungshandlungen in 26 Teilbereichen, die den wesentlichsten Ländergesellschaften entsprechen, und arbeiteten hierfür mit 26 Teilbereichsprüfern in 24 Ländern zusammen. Für alle 26 Teilbereiche wurde ein Full Scope Audit durchgeführt, wobei das Ausmass der durchgeführten Prüfungshandlungen auf unserer Beurteilung des Risikos wesentlicher Falschdarstellungen und der Wesentlichkeit der jeweiligen Geschäftstätigkeit der Ländergesellschaften beruhte.

Diese 26 Teilbereiche umfassen die bedeutenden Segmente und machen 72% der Nettoaktiven, 85% des Konzernumsatzes und 89% des Konzern EBITDAs aus.

Auf Stufe der Muttergesellschaft prüften wir ebenfalls den Konsolidierungsprozess und führten analytische Prüfungshandlungen durch um unsere Schlussfolgerung zu bestätigen, dass keine Risiken wesentlicher Falschdarstellungen in den aggregierten finanziellen Informationen der nicht geprüften Teilbereiche bestehen.

Der Konzernprüfer verfolgte ein kontinuierliches Programm geplanter Besuche, welches so angelegt war, dass ein leitendes Mitglied des Prüfteams jeden der Teilbereiche im Fokus der Gruppenprüfung besuchte. Die nicht-besuchten bedeutenden Teilbereichsprüfer wurden in Diskussionen des Konzernprüfteams einbezogen, deren Risikobeurteilung besprochen, sowie ihre Dokumentation von Feststellungen aus ihrer Arbeit überprüft.



**Net sales****EBITDA****Net assets**

- Full audit scope
- Review at group level

**Übrige Informationen im Geschäftsbericht**

Der Verwaltungsrat ist für die übrigen Informationen im Geschäftsbericht verantwortlich. Die übrigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht dargestellten Informationen, mit Ausnahme der Konzernrechnung, der statutarischen Jahresrechnung der Gesellschaft, für welche wir einen separaten statutarischen Prüfbericht abgeben, den Vergütungsbericht auf Seite 84 bis 106 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.

Ein weiterer Beschrieb unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung ist auf der Homepage der EXPERTSuisse zu finden: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Dieser Beschrieb ist Bestandteil unseres Revisionsberichts.

#### **Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen**

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Deloitte AG

**David Quinlin**  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

**Frédéric Gourd**

## HOLDINGABSCHLUSS

**Erfolgsrechnung LafargeHolcim Ltd**

Mio. CHF	Erläuterungen	2017	2016
Dividendenertrag – Konzerngesellschaften	3	5 736	5 910
Finanzertrag – Konzerngesellschaften		197	214
Übriger ordentlicher Ertrag	4	258	11
<b>Gesamtertrag</b>		<b>6 191</b>	6 135
Finanzaufwand – Konzerngesellschaften		(16)	(32)
Finanzaufwand – Dritte		(51)	(50)
Übriger ordentlicher Aufwand	5	(649)	(729)
Wertminderung Beteiligungen – Konzerngesellschaften	6	(5 030)	(5 203)
Direkte Steuern		(17)	0
<b>Gesamtaufwand</b>		<b>(5 763)</b>	(6 014)
<b>Jahresgewinn</b>		<b>428</b>	120

**Bilanz LafargeHolcim Ltd**

Mio. CHF	Erläuterungen	31.12.2017	31.12.2016
Flüssige Mittel		175	334
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Konzerngesellschaften		0	2
Forderungen aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften		234	91
Andere kurzfristige Forderungen – Konzerngesellschaften		32	45
Andere kurzfristige Forderungen – Dritte		1	0
Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen – Dritte		1	2
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>443</b>	474
Forderungen aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	7	2 732	4 246
Beteiligungen – Konzerngesellschaften	8	36 875	36 428
Übrige Finanzanlagen		3	4
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>39 610</b>	40 678
<b>Total Aktiven</b>		<b>40 053</b>	41 152
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften		1 380	173
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Dritte	9	450	400
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten – Konzerngesellschaften		598	565
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten – Dritte		31	60
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>2 459</b>	1 198
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften	10	1 246	1 888
Verzinsliche Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Dritte	11	1 100	1 550
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>		<b>2 346</b>	3 438
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>4 805</b>	4 636
Aktienkapital	16	1 214	1 214
Kapitaleinlagereserven		20 412	21 624
Statutarische Gewinnreserven			
– Statutarische Gewinnreserven		2 531	2 531
– Reserven für eigene Aktien im Besitz von Tochtergesellschaften		0	0
Freiwillige Gewinnreserven			
– Gewinnvortrag		11 222	11 102
– Jahresgewinn		428	120
Eigene Aktien	12	(559)	(75)
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>35 248</b>	36 516
<b>Total Passiven</b>		<b>40 053</b>	41 152

## 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: weniger als zehn 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	
		2017	2016	31.12.2017	31.12.2016
1 Euro	EUR	<b>1.11</b>	1.09	<b>1.17</b>	1.07
1 US Dollar	USD	<b>0.98</b>	0.98	<b>0.98</b>	1.02
1 Britisches Pfund	GBP	<b>1.27</b>	1.33	<b>1.32</b>	1.26
1 Australischer Dollar	AUD	<b>0.75</b>	0.73	<b>0.76</b>	0.74
1 Kanadischer Dollar	CAD	<b>0.76</b>	0.74	<b>0.78</b>	0.76
100 Mexikanische Peso	MXN	<b>5.22</b>	5.28	<b>4.96</b>	4.93
1 Brasilianischer Real	BRL	<b>0.31</b>	0.28	<b>0.29</b>	0.31
1 Neuseeländischer Dollar	NZD	<b>0.70</b>	0.69	<b>0.69</b>	0.71
1 Polnischer Zloty	PLN	<b>0.26</b>	0.25	<b>0.28</b>	0.24

### 3. DIVIDENDENERTRAG - KONZERNGESELLSCHAFTEN

Mio. CHF	2017	2016
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	1 044	5 708
LafargeHolcim International Finance Ltd	1 509	0
Holdertrade Ltd	65	0
Holchile S.A.	13	0
Holcim Participations (US) Inc.	893	0
Aggregate Industries Europe	0	20
Holcim Finance (Canada) Inc.	1	0
Holderfin B.V.	147	0
Lafarge S.A.	2 064	0
Cesi S.A.	0	168
Holcim Group Services Ltd	0	14
<b>Total</b>	<b>5 736</b>	<b>5 910</b>

### 4. ÜBRIGER ORDENTLICHER ERTRAG

Mio. CHF	2017	2016
Lizeneinnahmen aus Markenrechten	0	1
Fremdwährungsgewinne	258	10
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>11</b>

### 5. ÜBRIGER ORDENTLICHER AUFWAND

Mio. CHF	2017	2016
Verwaltungsratsentschädigungen	(6)	(6)
Stewardship-, Branding- und Projektaufwendungen	(369)	(612)
Verwaltungsaufwendungen	(12)	(20)
Fremdwährungsverluste	(262)	(91)
<b>Total</b>	<b>(649)</b>	<b>(729)</b>

**6.  
WERTMINDERUNG VON BETEILIGUNGEN – KONZERNGESELLSCHAFTEN**

Mio. CHF	2017	2016
Lafarge S.A.	(3 218)	0
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	(952)	(5 203)
LafargeHolcim International Finance Ltd	(840)	0
Cemasco B.V.	(19)	0
Holchil Limited	(1)	0
<b>Total</b>	<b>(5 030)</b>	<b>(5 203)</b>

**7.  
FORDERUNGEN AUS LANGFRISTIGER FINANZIERUNG –  
KONZERNGESELLSCHAFTEN**

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
Fernhoff Ltd.	62	63
Cemasco B.V.	10	0
Heracles General Cement Company S.A.	62	0
Lafarge Cement Polska S.A.	255	0
Holcim (US) Inc.	117	0
Holcim Participations (US) Inc.	132	322
Holcim (Schweiz) AG	855	885
LafargeHolcim International Finance Ltd	1 143	2 932
LafargeHolcim Albion Finance Ltd	0	13
Holdertrade Ltd	96	31
<b>Total</b>	<b>2 732</b>	<b>4 246</b>

**8.  
BETEILIGUNGEN – KONZERNGESELLSCHAFTEN**

Die wesentlichen direkt oder indirekt gehaltenen Gesellschaften und andere Beteiligungen der LafargeHolcim Ltd sind im Anhang zur Konzernrechnung in Erläuterung 42 ausgewiesen.

**9.  
VERZINSLICHE VERBINDLICHKEITEN AUS KURZFRISTIGER  
FINANZIERUNG – DRITTE**

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
4,00% fest, Bond, 2009–2018	450	0
–0,53% variabel, Bond bei Ausgabe in variablen Zinssatz geswapt, 2007–2017	0	400
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>400</b>



## 10. VERZINSLICHE VERBINDLICHKEITEN AUS LANGFRISTIGER FINANZIERUNG – KONZERNGESELLSCHAFTEN

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
LafargeHolcim International Finance Ltd	10	1 454
LafargeHolcim Helvetia Finance Ltd	581	434
LafargeHolcim Continental Finance Ltd	655	0
<b>Total</b>	<b>1 246</b>	<b>1 888</b>

## 11. VERZINSLICHE VERBINDLICHKEITEN AUS LANGFRISTIGER FINANZIERUNG – DRITTE

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
4,00% fest, Bond, 2009–2018	0	450
3,00% fest, Bond, 2012–2022	450	450
2,00% fest, Bond, 2013–2022	250	250
1,00% fest, Bond, 2015–2025	150	150
0,38% fest, Bond, 2015–2021	250	250
<b>Total</b>	<b>1 100</b>	<b>1 550</b>

## 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
01.01.2017	Anfangsbestand	1 152 327	75	64.7	0	0	0.0
2017	Aktienrückkaufprogramm	8 841 454	500	56.6	0	0	0.0
2017	Andere Käufe	11	0	55.3	0	0	0.0
2017	Verkäufe	(295 643)	(16)	53.5	0	0	0.0
31.12.2017	Endbestand	9 698 149	559	57.6	0	0	0.0
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

Der Konzern hat 2017 ein Aktienrückkaufprogramm von bis zu CHF 1 Milliarde während der Periode 2017 und 2018 eingeleitet. Das Programm startete am 1. Juni 2017 und bis zum Jahresende wurden 8 841 454 Aktien zu einem Durchschnittskurs von CHF 56.56 gekauft.

### 13. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
Holcim Capital Corporation Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
7,65% USD 50 Millionen Privatplatzierung, fällig 2031	77	81
6,88% USD 250 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2039	269	281
6,50% USD 250 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2043	269	281
Holcim Capital México, S.A. de C.V. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
7,78% MXN 2 000 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2018	109	109
7,00% MXN 1 700 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2019	93	92
8,01% MXN 1 700 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2020	93	92
Holcim Finance (Australia) Pty Ltd - Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,00% AUD 250 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2017	0	203
5,25% AUD 200 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2019	168	162
3,75% AUD 250 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2020	210	203
3,50% AUD 300 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2022	252	0
Holcim Finance (Belgium) S.A.		
Commercial Paper Program, Garantie im Umfang der Nutzung, Maximum EUR 3 500 Millionen	0	215
Holcim Finance (Luxembourg) S.A. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,35% EUR 200 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2017	0	236
0,72% EUR 209 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2021	269	247
1,04% EUR 413 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2021	531	488
0,92% EUR 25 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2023	32	30
1,38% EUR 1 150 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2023	1 478	1 359
1,46% EUR 152 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2023	195	180
3,00% EUR 500 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2024	643	591
2,00% EUR 33 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2026	42	39
2,25% EUR 1 150 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2028	1 478	1 359
1,75% EUR 750 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2029	964	0

Mio. CHF	31.12.2017	31.12.2016
Holcim GB Finance Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
8,75% GBP 300 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2017	0	414
Holcim Overseas Finance Ltd. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,38% CHF 425 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2021	468	468
Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. – Garantien zugunsten der Obligationäre		
6,21% USD 200 Millionen Privatplatzierung, fällig 2018	195	204
6,00% USD 750 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2019	806	843
2,63% EUR 500 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2020	643	591
4,20% USD 50 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2033	54	56
5,15% USD 500 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2023	537	562
LafargeHolcim International Finance Ltd – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,01% USD 121 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2021	130	136
2,80% USD 40 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2021	43	45
3,21% USD 25 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2023	27	28
3,20% USD 15 Millionen Schuldscheindarlehen, fällig 2023	16	17
LafargeHolcim Finance US LLC – Garantien zugunsten der Obligationäre		
3,50% USD 400 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2026	430	450
4,75% USD 600 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2046	645	674
LafargeHolcim Sterling Finance (Netherlands) B.V.		
3,00% GBP 300 Millionen Obligationenanleihe, fällig 2032	435	0
Garantien für zugesicherte Kreditlimiten, Ausnutzung CHF 0 Millionen (2016: CHF 0 Millionen)	6 229	5 619
Andere Garantien	0	14

LafargeHolcim Ltd gehört zu einer Mehrwertsteuergruppe und ist daher gegenüber der Eidgenössischen Steuerverwaltung gesamtschuldnerisch haftbar für Mehrwertsteuerverbindlichkeiten der anderen Mitglieder. LafargeHolcim Ltd garantiert Holcim Finance (Luxembourg) S.A. jeglichen Betrag für die Begleichung von Verpflichtungen aus Finanzierungsverträgen.

## 14. BETEILIGUNGSRECHTE VON VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG

### Aktien- und Optionenbesitz des Verwaltungsrates

Die Mitglieder des Verwaltungsrates der LafargeHolcim Ltd hielten per 31. Dezember 2017 direkt und indirekt 94 528 975 Namenaktien (2016: 98 323 773 Namenaktien), ohne dass damit weitere Bezugsrechte verbunden sind, sowie 10 000 000 Kaufoptionen auf Namenaktien (2016: 443 086 Kaufoptionen auf Namenaktien).

#### Aktien- und Optionenbestand des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2017 <sup>1</sup>

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2017	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2017
Beat Hess	Präsident	17 419	
Oscar Fanjul	Vizepräsident	7 758	
Bertrand Collomb	Mitglied	116 065	
Paul Desmarais, Jr.	Mitglied	38 943	
Patrick Kron	Mitglied	0	
Gérard Lamarche	Mitglied	4 066	
Adrian Loader	Mitglied	16 739	
Jürg Oleas	Mitglied	3 397	
Nassef Sawiris	Mitglied	25 180 203	10 000 000
Thomas Schmidheiny	Mitglied	69 072 527	
Hanne Sørensen	Mitglied	6 776	
Dieter Spälti	Mitglied	65 082	
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>94 528 975</b>	<b>10 000 000</b>

#### Aktien- und Optionenbestand des Verwaltungsrates per 31. Dezember 2016 <sup>1</sup>

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	
<b>Total Verwaltungsrat</b>		<b>98 323 773</b>	<b>443 086</b>

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

**Aktien- und Optionenbesitz der Geschäftsleitung**

Per 31. Dezember 2017 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung insgesamt 209 225 Namenaktien der LafargeHolcim Ltd (2016: 92 718 Namenaktien). Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien.

Des Weiteren hielt die Geschäftsleitung per Ende des Geschäftsjahres 2017 insgesamt 919 834 Kaufoptionen auf Namenaktien (2016: 1 018 088 Kaufoptionen auf Namenaktien) und 605 372 Performance-Aktien (2016: 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 Optionenbestand der Geschäftsleitung per 31. Dezember 2017**

Name	Funktion	Gesamtzahl an Aktien 2017	Gesamtzahl an Kaufoptionen 2017	Gesamtzahl an Performance- Aktien 2017
Jan Jenish	CEO	120 000	80 000	126 868
Ron Wirahadiraksa	Konzernleitungsmitglied, CFO	5 649	113 217	77 655
Urs Bleisch	Konzernleitungsmitglied	13 116	122 115	49 416
Pascal Casanova	Konzernleitungsmitglied	8 057	86 574	56 351
Roland Köhler	Konzernleitungsmitglied	39 288	195 927	67 655
Martin Kriegner	Konzernleitungsmitglied	4 094	52 353	38 026
Gérard Kuperfarb	Konzernleitungsmitglied	11 240	140 614	76 760
Caroline Luscombe	Konzernleitungsmitglied	1 474	36 410	40 009
Oliver Osswald	Konzernleitungsmitglied	1 784	27 308	27 231
Saâd Sebbar	Konzernleitungsmitglied	4 523	65 316	45 401
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>209 225</b>	<b>919 834</b>	<b>605 372</b>

**Aktien- und Optionenbestand der 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
Saâd Sebbar	Konzernleitungsmitglied	5 072	65 316	29 159
<b>Total Geschäftsleitung</b>		<b>92 718</b>	<b>1 018 088</b>	<b>393 825</b>

## 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 2017 direkt und indirekt 69 072 527 Aktien oder 11,4 Prozent (2016: 69 070 670 Aktien oder 11,4 Prozent)<sup>1</sup>;
- Groupe Bruxelles Lambert hielt per 31. Dezember 2017 57 238 551 Aktien oder 9,4 Prozent (2016: 57 238 551 Aktien oder 9,4 Prozent);
- NNS Jersey Trust hielt per 31. Dezember 2017 25 180 203 Aktien oder 4,1 Prozent und des Weiteren 10 000 000 Optionen oder 1,7 Prozent, was einem Total von 5,8 Prozent entspricht (2016: 28 938 346 Aktien oder 4,8 Prozent)<sup>2</sup>;
- Harris Associates L.P. hielt per 25. Oktober 2017 30 446 532 Aktien oder 5,0 Prozent (15. August 2016: 30 285 539 oder 5,0 Prozent). Harris Associates Investment Trust hielt per 6. Oktober 2017 18 332 272 Aktien oder 3,0 Prozent;
- BlackRock Inc. hielt per 12. Mai 2017 18 725 934 Aktien oder 3,1 Prozent (6. Januar 2017: 18 343 270 Aktien oder 3,0 Prozent).

<sup>1</sup> In den Beteiligungsrechten vom Verwaltungsrat enthalten.

<sup>2</sup> In den Beteiligungsrechten vom Verwaltungsrat enthalten, ultimativer wirtschaftlich Berechtigter Nassef Sawiris.

**16.  
AKTIENKAPITAL**

Aktien	2017		2016	
	Anzahl	Mio. CHF	Anzahl	Mio. CHF
Namenaktien zu nominell CHF 2.00	<b>606 909 080</b>	<b>1 214</b>	606 909 080	1 214
<b>Total</b>	<b>606 909 080</b>	<b>1 214</b>	606 909 080	1 214
Verwendung des Bilanzgewinnes				
Gewinnvortrag		<b>11 222</b>		11 102
Jahresgewinn		<b>428</b>		120
<b>Bilanzgewinn zur Verwendung der Generalversammlung</b>		<b>11 650</b>		11 222
Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung den Bilanzgewinn auf die neue Rechnung vorzutragen.				
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>		<b>11 650</b>		11 222

**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 1 196 Millionen<sup>1</sup>.

	2017	2016
	Baraus- schüttung CHF	Baraus- schüttung CHF
Ausschüttung pro Aktie, brutto	<b>2.00</b>	2.00
Abzüglich Verrechnungssteuer	<b>0</b>	0
Ausschüttung pro Aktie, netto	<b>2.00</b>	2.00

<sup>1</sup> Auf durch LafargeHolcim gehaltenen Aktien wird keine Ausschüttung bezahlt. Am 1. Januar 2018 waren dies 9 698 149 Namenaktien, wovon 8 841 454 Aktien durch das Aktienrückkaufprogramm erworben wurden.

## AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER LAFARGEHOLCIM LTD, RAPPERSWIL-JONA

Zürich, 1. März 2018

### BERICHT ZUR PRÜFUNG DER JAHRESRECHNUNG

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der LafargeHolcim AG – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2017, der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung zum 31. Dezember 2017 für das dann endende Jahr wie auf den Seiten 233 bis 245 dargestellt dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung» unseres Berichtes weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

#### Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund 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.



**Beteiligungen – Konzerngesellschaften****Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt**

Wie in Erläuterung 8 zur Jahresrechnung beschrieben, hält der Konzern zum 31. Dezember 2017 Beteiligungen an LafargeHolcim Konzerngesellschaften mit einem Buchwert von CHF 36 875 Millionen, was 92,1% der Bilanzsumme entspricht.

In Übereinstimmung mit Artikel 960 OR, ist normalerweise jede Beteiligung einzeln zu bewerten und jährlich auf Anzeichen einer Wertbeeinträchtigung zu prüfen. Für jede Beteiligung, welche Anzeichen für eine Wertbeeinträchtigung aufweist, muss eine Werthaltigkeitsprüfung durchgeführt werden und eine Wertbeeinträchtigung muss erfasst werden sofern der erzielbare Betrag niedriger als der Buchwert liegt.

Die von der Geschäftsleitung durchgeführte Werthaltigkeitsprüfung unterliegt Ermessensspielräumen in Bezug auf die Bewertungsmethode und die bedeutenden zugrundeliegenden Annahmen.

Entsprechend haben wir im Rahmen dieser Prüfung die Werthaltigkeitsprüfung und das durch die Geschäftsleitung im Rahmen der Bewertung dieser Beteiligungen ausgeübte Ermessen als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt identifiziert.

**Wie die Prüfungstätigkeit die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte adressiert**

Wir haben mit der Geschäftsleitung die angemessene Implementierung der Rechnungslegungsrichtlinien und Kontrollen über die Bewertung der Beteiligungen in Konzerngesellschaften adressiert.

Wir haben die Ausgestaltung und die Implementation der Kontrollen über die Bewertung der Beteiligungen geprüft um festzustellen, ob angemessene Kontrollen umgesetzt wurden.

Wir haben die Beurteilung der Anzeichen für Wertbeeinträchtigungen kritisch beurteilt.

Wir haben die Bewertungen geprüft, indem wir kritisch die zugrundeliegende Methodologie und die Angemessenheit der zugrundeliegenden Annahmen und Ermessensausübung beurteilt haben. Wir haben die Modelle und Kalkulationen der Werthaltigkeitsprüfung wie folgt durch unsere Prüfungshandlungen adressiert:

- Überprüfung der sachlogische Richtigkeit der Modelle und der Extraktion der Daten aus Quelldokumenten; und
- kritische Beurteilung der wesentlichen Daten und Annahmen, welche in der Werthaltigkeitsprüfung der Beteiligungen in LafargeHolcim Konzerngesellschaften verwendet wurden.

Wir haben die Angemessenheit und Vollständigkeit der verbundenen Offenlegungen in Erläuterung 6 und 8 zur Jahresrechnung geprüft.

#### **Sonstiger Sachverhalt**

Die Konzernrechnung der LafargeHolcim AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr wurde von einer anderen Revisionsstelle geprüft, die am 1. März 2017 ein nicht modifiziertes Prüfungsurteil zu dieser Jahresrechnung abgegeben hat.

#### **Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Jahresrechnung**

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder die Gesellschaft zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

#### **Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung**

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Ein weiterer Beschrieb unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung ist auf der Homepage der EXPERTSuisse zu finden:

<http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>.

Dieser Beschrieb ist Bestandteil unseres Revisionsberichts.

**Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen**

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Deloitte AG

**David Quinlin**  
*Zugelassener Revisionsexperte*  
*Leitender Revisor*

**Frédéric Gourd**

## 5-JAHRES-ÜBERSICHT LAFARGEHOLCIM-KONZERN

## 5-JAHRES-ÜBERSICHT LAFARGEHOLCIM-KONZERN

		2017	2016 <sup>1</sup>	2015	2014 <sup>1</sup>	2013 <sup>2</sup>
<b>Erfolgsrechnung</b>						
Nettoverkaufsertrag	Mio. CHF	<b>26 129</b>	26 904	23 584	18 825	19 719
Bruttogewinn	Mio. CHF	<b>7 781</b>	11 272	7 093	8 365	8 632
Wiederkehrender EBITDA	Mio. CHF	<b>5 990</b>	5 950	n/a	n/a	n/a
Wiederkehrende EBITDA-Marge	%	<b>22,9</b>	22,1	n/a	n/a	n/a
Betriebs(verlust) -gewinn	Mio. CHF	<b>(478)</b>	2 963	(739)	2 244	2 357
Betriebs(verlust) -gewinn-Marge	%	<b>(1,8)</b>	11,0	(3,1)	11,9	12,0
Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen	Mio. CHF	<b>6 007</b>	2 405	4 421	1 402	1 538
Ertragssteuern	Mio. CHF	<b>536</b>	835	781	581	533
Steuersatz	%	<b>(45)</b>	29	(114)	26	25
Konzern(verlust) -gewinn	Mio. CHF	<b>(1 716)</b>	2 090	(1 361)	1 619	1 596
Konzern(verlust) -gewinn – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd	Mio. CHF	<b>(1 675)</b>	1 791	(1 469)	1 287	1 272
<b>Geldflussrechnung</b>						
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	<b>3 040</b>	3 295	2 465	2 484	2 787
Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit	Mio. CHF	<b>(881)</b>	(997)	(981)	(732)	(719)
Erweiterungsinvestitionen	Mio. CHF	<b>(474)</b>	(638)	(1 007)	(1 005)	(1 282)
Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto	Mio. CHF	<b>680</b>	2 342	7 222	35	336
<b>Bilanz</b>						
Umlaufvermögen	Mio. CHF	<b>12 618</b>	14 435	13 331	7 231	7 590
Anlagevermögen	Mio. CHF	<b>51 061</b>	55 182	59 967	32 259	30 355
Total Aktiven	Mio. CHF	<b>63 679</b>	69 617	73 298	39 490	37 944
Kurzfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	<b>11 519</b>	12 509	14 832	6 847	7 461
Langfristiges Fremdkapital	Mio. CHF	<b>21 185</b>	22 361	22 744	12 531	11 807
Total Eigenkapital	Mio. CHF	<b>30 975</b>	34 747	35 722	20 112	18 677
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	%	<b>48,6</b>	49,9	48,7	50,9	49,2
Nicht beherrschende Anteile	Mio. CHF	<b>3 188</b>	3 925	4 357	2 682	2 471
Nettofinanzschulden	Mio. CHF	<b>14 346</b>	14 724	17 266	9 520	9 461
<b>Kapazität, Absatz und Personal</b>						
Jahresproduktionskapazität Zement	Mio. t	<b>318,4</b>	353,3	374,0	208,8	206,2
Zementabsatz	Mio. t	<b>209,5</b>	233,2	193,1	138,2	138,9
Zuschlagstoffabsatz	Mio. t	<b>278,7</b>	282,7	231,5	153,1	154,5
Transportbetonabsatz	Mio. m <sup>3</sup>	<b>50,6</b>	55,0	47,6	37,0	39,5
Personalbestand		<b>81 960</b>	90 903	100 956	67 137	70 857

<sup>1</sup> Angepasst aufgrund von Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.<sup>2</sup> Wie rapportiert in den jeweiligen Jahren, nicht angepasst aufgrund der Änderungen in den Grundsätzen der Rechnungslegung.

#### 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 2018	8. Mai 2018
Generalversammlung	8. Mai 2018
Ex-Datum	11. Mai 2018
Ausschüttung	16. Mai 2018

### Definitionen von nicht GAAP-konformen Finanzkennzahlen verwendet in diesem Bericht

<b>Auf vergleichbarer Basis</b>	Unter Ausklammerung des veränderten Konsolidierungskreises (wie z.B. Veräusserungen und Akquisitionen im Jahr 2017 und 2016) und der Währungseinflüsse (Zahlen 2017 werden mit Wechselkursen 2016 umgerechnet, um den Währungseinfluss zu berechnen).
<b>Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten</b>	Bedeutende Positionen, die aufgrund ihres Ausnahmecharakters nicht als inhärenter Bestandteil des laufenden Leistungsausweises des Konzerns angesehen werden können, beispielsweise strategische Restrukturierungen oder wesentliche Positionen im Zusammenhang mit Kartellstrafen und anderen geschäftsbezogenen Rechtsfällen. 2017 und 2016 umfasste diese Position auch unmittelbar mit der Fusion zusammenhängende Kosten wie Rechtskosten, Bankgebühren und Beratungskosten, Personalkosten im Zusammenhang mit Sozialplänen und IT-Implementierungskosten.
<b>Gewinn/Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Positionen</b>	Gewinn/Verlust aus Veräusserungen und andere nicht-operative Positionen umfasst Kapitalgewinne oder -verluste aus der Veräusserung von Konzernunternehmen und Sachanlagen und andere nicht-operative Positionen, die nicht unmittelbar mit der normalen Geschäftstätigkeit des Konzerns zusammenhängen, beispielsweise Bewertungsgewinne oder -verluste von zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteilen, Streitigkeiten im Zusammenhang mit Minderheitsbeteiligungen und andere bedeutende Rechtsstreitigkeiten.
<b>Wiederkehrender EBITDA</b> (zuvor als „betrieblicher EBITDA bereinigt“, bezeichnet)	Der wiederkehrende EBITDA ist eine Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit des Konzerns ohne Einmaleffekte. Die Kennzahl ist wie folgt berechnet: +/- Betriebsgewinn (-verlust); – Abschreibungen und Wertminderungen auf Betriebsanlagen; und – Restrukturierungs-, Prozess-, Implementierungs- und andere Einmalkosten.
<b>Wiederkehrende EBITDA-Marge</b> (zuvor als „betriebliche EBITDA-Marge bereinigt“, bezeichnet)	Die wiederkehrende EBITDA-Marge ist eine Kennzahl zur Messung der Rentabilität des Konzerns ohne Einmaleffekte. Die Kennzahl ist wie folgt berechnet: Wiederkehrender EBITDA dividiert durch den Nettoverkausertrag.
<b>Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen</b>	Der Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen schliesst Wertminderungen und Kapitalgewinne oder -verluste aus der Veräusserung von Konzerngesellschaften aus, die aufgrund ihres Ausnahmecharakters nicht als inhärenter Bestandteil der laufenden Aktivitäten des Konzerns angesehen werden können. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: +/- Konzerngewinn (-verlust); – Gewinne/Verluste aus dem Verkauf von Konzerngesellschaften; und – Wertminderungen auf Goodwill und Vermögenswerte.
<b>Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen</b>	Der Gewinn pro Aktie vor Wertminderungen und Devestitionen ist eine Kennzahl, welche die theoretische Rentabilität pro ausstehender Aktie basierend auf dem Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen misst. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: – Konzerngewinn vor Wertminderungen und Devestitionen – Anteil Aktionäre LafargeHolcim Ltd – dividiert durch die gewichtete Anzahl ausstehender Aktien.
<b>Instandhaltungs- und Erweiterungs-investitionen netto</b>	Die Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto ist eine Messgrösse für den aufgewendeten Geldfluss zur Erhaltung oder Erweiterung der Sachanlagen. Die Messgrösse ist wie folgt definiert: + Investitionen zur Erhöhung von bestehenden Kapazitäten oder Schaffung zusätzlicher Kapazitäten für die Produktion und Distribution bereits vorhandener Produkte und die Erbringung von Dienstleistungen für diese Produkte (Erweiterung) oder zur Diversifizierung in neue Produkte und Märkte (Diversifizierung); + Investitionen zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit bestimmter Komponenten, Baugruppen, Ausrüstungen, Produktionslinien oder von ganzen Werken, die möglicherweise zu einer Änderung der resultierenden Geldflüsse führen; – Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen.

<p><b>Free Cashflow</b> (zuvor als „betrieblicher Free Cashflow,“ bezeichnet)</p>	<p>Der Free Cashflow ist eine Kennzahl zur Messung der Erwirtschaftung von flüssigen Mitteln durch den Konzern, nach Abzug von Geldflüssen für die Erhaltung oder Erweiterung von Sachanlagen. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: +/- Geldfluss aus Geschäftstätigkeit; und - Instandhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen netto.</p>
<p><b>Nettofinanzschulden</b></p>	<p>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; und - Derivative Aktiven.</p>
<p><b>Nettoumlaufvermögen</b></p>	<p>Das Nettoumlaufvermögen ist eine Kennzahl zur Messung ob der Konzern über genügend kurzfristiges Umlaufvermögen verfügt, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten zu decken. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen; + Vorräte; + Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen; - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen; - Verbindlichkeiten für kurzfristige Ertragssteuern; - Verbindlichkeiten für langfristige Ertragssteuern; und - Andere kurzfristige Verbindlichkeiten.</p>
<p><b>Investiertes Kapital</b></p>	<p>Das Investierte Kapital ist eine Kennzahl zur Messung der gesamten investierten Geldanlagen der Aktionäre, Kreditgeber und allen übrigen finanziellen Geldgebern. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: + Nettoumlaufvermögen; + Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures; + Sachanlagen; + Goodwill; + Immaterielles Anlagevermögen; + Latente Steueraktiven; + Vermögensüberschüsse aus Personalvorsorgeeinrichtungen; - Kurzfristige Rückstellungen; - Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen; - Latente Steuerverbindlichkeiten; und - Langfristige Rückstellungen.</p>
<p><b>Nettobetriebsgewinn nach Steuern („NOPAT,“)</b></p>	<p>Der Nettobetriebsgewinn nach Steuern („NOPAT,“) ist eine Kennzahl zur Messung des potentiellen Ertrags des Konzerns, wenn er keine Finanzschulden hätte. Die Kennzahl ist wie folgt definiert: +/- Nettobetriebsgewinn (wiederkehrender EBITDA, bereinigt um Abschreibungen auf Betriebsanlagen, aber ohne Wertminderungen auf Betriebsanlagen); und - Steuern (Steuern berechnet mittels Anwendung des Steuersatzes des Konzerns auf den oben definierten Nettobetriebsgewinn).</p>
<p><b>Kapitalrendite („ROIC,“)</b></p>	<p>Die Kapitalrendite („ROIC,“) ist eine Kennzahl zur Messung der Fähigkeit investiertes Kapital stetig effizient einzusetzen. Die Kennzahl ist definiert als Nettobetriebsgewinn nach Steuern („NOPAT,“) dividiert durch das durchschnittliche investierte Kapital. Der Durchschnitt wird berechnet als Summe des investierten Kapitals zum Beginn der Periode und demjenigen am Ende der Periode, dividiert durch zwei (auf einer rollierenden Zwölfmonatsbasis).</p>
<p><b>Cash Conversion</b></p>	<p>Die Cash Conversion ist eine Kennzahl zur Messung der Fähigkeit des Konzerns Gewinne in flüssige Mittel zu wandeln. Die Kennzahl ist definiert als Free Cashflow dividiert durch den wiederkehrenden EBITDA.</p>

Die Definitionen können auf unserer Website eingesehen werden:  
[www.lafargeholcim.com/non-gaap-measures](http://www.lafargeholcim.com/non-gaap-measures)



LafargeHolcim Ltd  
Zurcherstrasse 156  
CH-8645 Jona/Switzerland  
Phone +41 58 858 86 00  
communications@lafargeholcim.com  
www.lafargeholcim.com



Concept and design:  
Salterbaxter MSL Group

© 2018 LafargeHolcim Ltd

