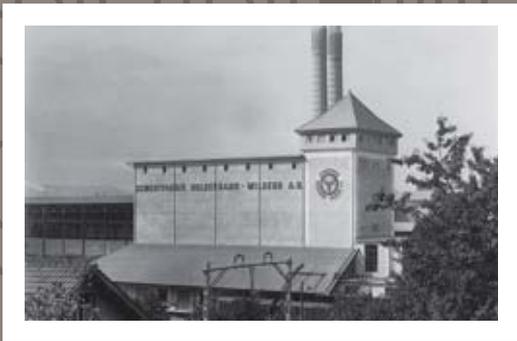
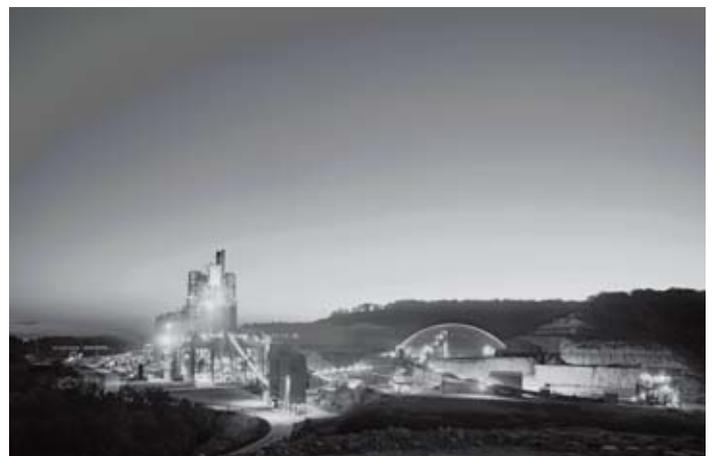


Geschäftsbericht 2011 Holcim Ltd



Das Stammwerk des Konzerns in
Holderbank im Kanton Aargau.



Das neue Werk Ste. Genevieve von Holcim US im Bundesstaat Missouri.

Geschäftsbericht 2011 Holcim Ltd

2012 – ein bemerkenswertes Jahr für Holcim, feiert das Unternehmen doch sein hundertjähriges Jubiläum. Hundert Jahre, in denen sich das einst im aargauischen Mittelland zunächst unter dem Namen “Holderbank” gegründete Unternehmen Schritt für Schritt vom lokalen Anbieter zu einem der weltweit führenden Baustoffunternehmen entwickelt hat, das heute auf allen Kontinenten eine wichtige Rolle einnimmt. Holcim ist in rund 70 Ländern tätig und beschäftigt mehr als 80 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In diesem Jahresbericht wird die Geschichte von Holcim in zehn Dekaden nachgezeichnet. Von Menschen ist dabei die Rede und von den Pionieren der Bauindustrie, die Holcim über die Jahrzehnte vom Familienunternehmen zum global tätigen Baustoffkonzern mit weltweit rund 2200 Produktionsbetrieben geformt haben. Es ist die Geschichte eines Unternehmens, dessen Entwicklung sich auch in den grossen Ereignissen der vergangenen hundert Jahre spiegelt. Den Herausforderungen der ersten Jahrzehnte folgten visionäre Entscheide, welche die Expansion in alle Kontinente mit der zusehenden Öffnung der Märkte vorantrieben. So, dass Holcim auch in Zukunft nicht nur in Westeuropa und Nord- sowie Lateinamerika, sondern auch in den aufstrebenden Märkten Asiens und Osteuropas eine entscheidende Rolle im Baustoffmarkt spielen wird. Ökonomisch erfolgreich, ökologisch nachhaltig und sozial verantwortungsbewusst: ganz in der Tradition ihrer Firmengründer.

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

Kennzahlen Holcim-Konzern

| | | 2011 | 2010 | ±% | ±% auf vergleichbarer Basis |
|---|---------------------|-------------------|--------|-------|-----------------------------|
| Jahresproduktionskapazität Zement | Mio. t | 216,0 | 211,5 | +2,1 | +1,7 |
| Zementabsatz | Mio. t | 144,3 | 136,7 | +5,6 | +5,5 |
| Mineralischer Bindemittelabsatz | Mio. t | 5,1 | 4,1 | +23,9 | +23,9 |
| Zuschlagstoffabsatz | Mio. t | 173,0 | 157,9 | +9,6 | +5,6 |
| Transportbetonabsatz | Mio. m ³ | 48,4 | 45,9 | +5,4 | +2,2 |
| Asphaltabsatz | Mio. t | 10,3 | 10,6 | -2,8 | -2,8 |
| Nettoverkaufsertrag | Mio. CHF | 20 744 | 21 653 | -4,2 | +7,5 |
| Betrieblicher EBITDA | Mio. CHF | 3 958 | 4 513 | -12,3 | -0,2 |
| Betriebliche EBITDA-Marge | % | 19,1 | 20,8 | | |
| EBITDA | Mio. CHF | 4 264 | 4 988 | -14,5 | |
| Betriebsgewinn | Mio. CHF | 1 933 | 2 619 | -26,2 | -14,7 |
| Betriebsgewinn-Marge | % | 9,3 | 12,1 | | |
| Konzerngewinn | Mio. CHF | 682 | 1 621 | -57,9 | -52,3 |
| Konzerngewinn-Marge | % | 3,3 | 7,5 | | |
| Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd | Mio. CHF | 275 | 1 182 | -76,7 | -74,9 |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit | Mio. CHF | 2 753 | 3 659 | -24,8 | -14,0 |
| Geldfluss-Marge | % | 13,3 | 16,9 | | |
| Nettofinanzschulden | Mio. CHF | 11 549 | 11 363 | +1,6 | +0,7 |
| Funds from operations ¹ /Nettofinanzschulden | % | 26,4 | 31,3 | | |
| Total Eigenkapital | Mio. CHF | 19 656 | 21 121 | -6,9 | |
| Gearing ² | % | 58,8 | 53,8 | | |
| Personalbestand | 31.12. | 80 967 | 80 310 | +0,8 | -0,7 |
| Gewinn pro Aktie ³ | CHF | 0.86 | 3.69 | -76,7 | |
| Verwässerter Gewinn pro Aktie ³ | CHF | 0.86 | 3.69 | -76,7 | |
| Ausschüttung | Mio. CHF | 327 ⁴ | 480 | -31,9 | |
| Ausschüttung pro Aktie | CHF | 1.00 ⁴ | 1.50 | -33,3 | |

¹ Konzerngewinn plus Abschreibungen und Wertminderungen.

² Nettofinanzschulden dividiert durch das Total Eigenkapital.

³ Der Gewinn pro Aktie wird basierend auf dem Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – und der gewichteten Anzahl Aktien berechnet.

⁴ Vorschlag des Verwaltungsrates für eine maximale Ausschüttung von CHF 327 Millionen aus den Kapital-einlagereserven.

⁵ Positionen der Erfolgsrechnung zu Durchschnittskursen, Bilanzpositionen zu Schlusskursen umgerechnet.

Wichtigste Kennzahlen in USD (zur Veranschaulichung)⁵

| | | 2011 | 2010 | ±% |
|---|----------|--------|--------|-------|
| Nettoverkaufsertrag | Mio. USD | 23 306 | 20 820 | +11,9 |
| Betrieblicher EBITDA | Mio. USD | 4 447 | 4 339 | +2,5 |
| Betriebsgewinn | Mio. USD | 2 172 | 2 518 | -13,7 |
| Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd | Mio. USD | 309 | 1 137 | -72,8 |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit | Mio. USD | 3 092 | 3 518 | -12,1 |
| Nettofinanzschulden | Mio. USD | 12 273 | 12 088 | +1,5 |
| Total Eigenkapital | Mio. USD | 20 889 | 22 469 | -7,0 |
| Gewinn pro Aktie ³ | USD | 0.97 | 3.55 | -72,7 |

Wichtigste Kennzahlen in EUR (zur Veranschaulichung)⁵

| | | 2011 | 2010 | ±% |
|---|----------|--------|--------|-------|
| Nettoverkaufsertrag | Mio. EUR | 16 790 | 15 691 | +7,0 |
| Betrieblicher EBITDA | Mio. EUR | 3 203 | 3 270 | -2,0 |
| Betriebsgewinn | Mio. EUR | 1 565 | 1 898 | -17,5 |
| Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd | Mio. EUR | 222 | 857 | -74,1 |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit | Mio. EUR | 2 228 | 2 651 | -16,0 |
| Nettofinanzschulden | Mio. EUR | 9 484 | 9 090 | +4,3 |
| Total Eigenkapital | Mio. EUR | 16 142 | 16 897 | -4,5 |
| Gewinn pro Aktie ³ | EUR | 0.70 | 2.67 | -73,8 |

Inhalt

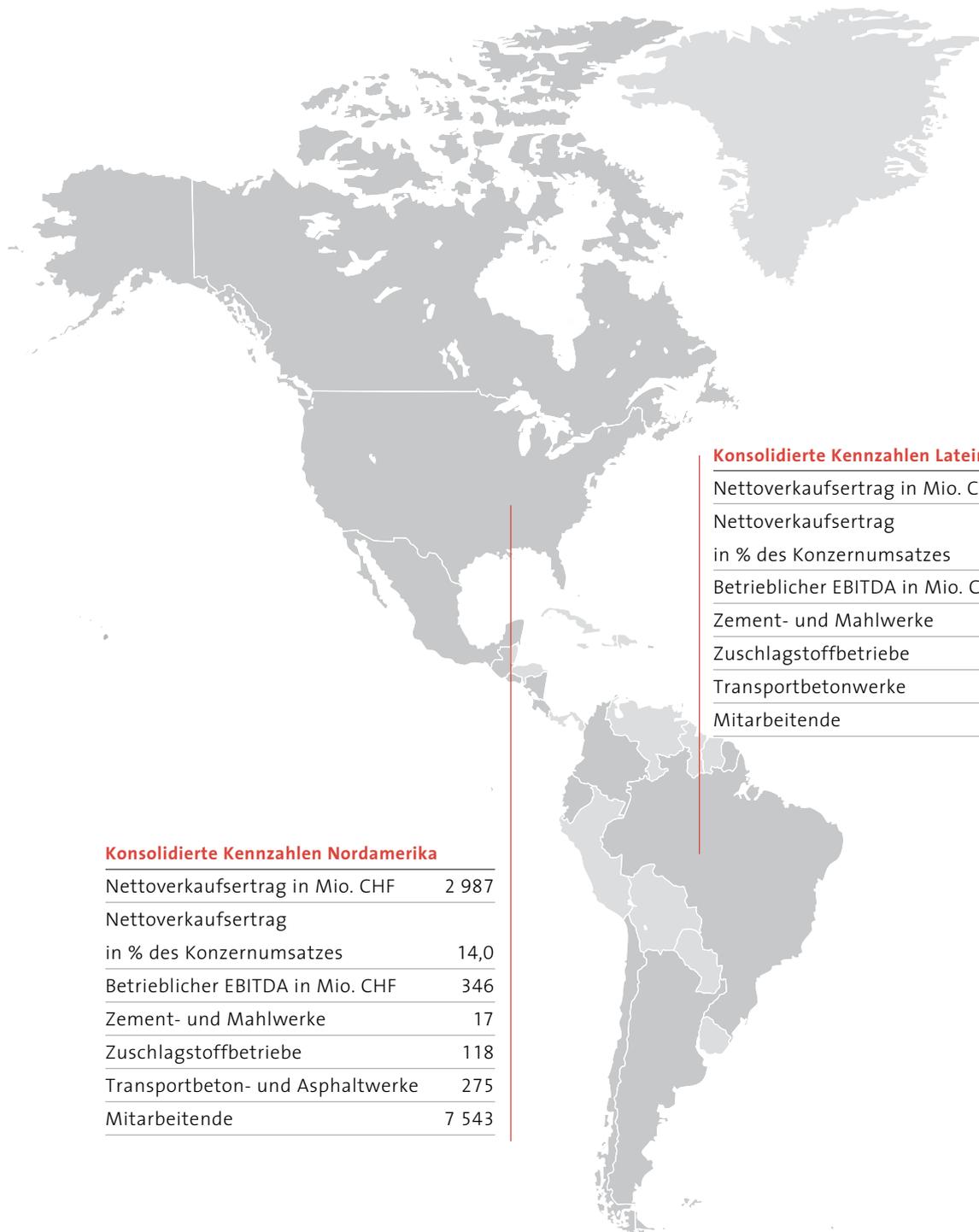
| | | |
|--|--|------------|
| | Jahresübersicht 2011 | 6 |
| | Aktionärsbrief | 10 |
| Wertorientierte Unternehmensführung | | 30 |
| | Schlüsselfaktoren des Erfolgs | 30 |
| | Organisation und Management | 39 |
| | Innovation | 46 |
| | Kapitalmarktinformationen | 49 |
| Nachhaltige Entwicklung | | 53 |
| | Umweltengagement und soziale Verantwortung | 53 |
| | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | 58 |
| Geschäftsverlauf | | 82 |
| | Konzernregion Europa | 82 |
| | Konzernregion Nordamerika | 88 |
| | Konzernregion Lateinamerika | 92 |
| | Konzernregion Afrika, Naher Osten | 96 |
| | Konzernregion Asien, Ozeanien | 100 |
| Corporate Governance | | 121 |
| Entschädigungsbericht | | 142 |
| Finanzielle Informationen | | 153 |
| | Finanzieller Lagebericht | 154 |
| | Konzernabschluss | 165 |
| | Entschädigung der obersten Führungsgremien | 223 |
| | Gesellschaftsdaten | 234 |
| | Holdingabschluss | 242 |
| | 5-Jahres-Übersicht | 251 |

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

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

Verbindlich ist die deutsche Version.

Holcim verkaufte mehr Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton; nur die Asphaltlieferungen waren leicht rückläufig.



Konsolidierte Kennzahlen Nordamerika

| | |
|---|-------|
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 2 987 |
| Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes | 14,0 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 346 |
| Zement- und Mahlwerke | 17 |
| Zuschlagstoffbetriebe | 118 |
| Transportbeton- und Asphaltwerke | 275 |
| Mitarbeitende | 7 543 |

Konsolidierte Kennzahlen Lateinamerika

| | |
|---|--------|
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 3 310 |
| Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes | 15,5 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 888 |
| Zement- und Mahlwerke | 27 |
| Zuschlagstoffbetriebe | 25 |
| Transportbetonwerke | 220 |
| Mitarbeitende | 12 867 |

Konsolidierte Kennzahlen Europa

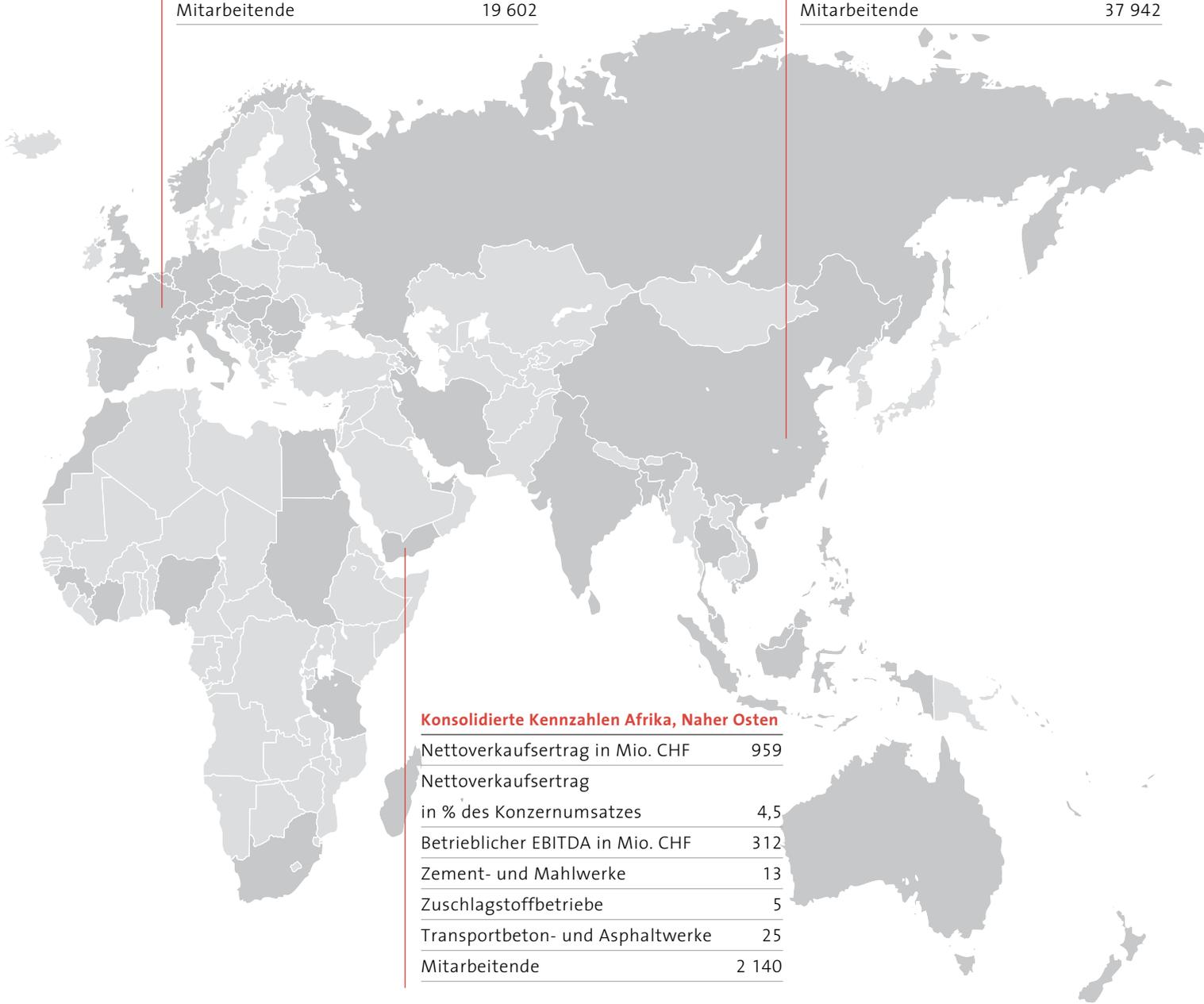
| | |
|---|--------|
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 6 122 |
| Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes | 28,6 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 930 |
| Zement- und Mahlwerke | 37 |
| Zuschlagstoffbetriebe | 256 |
| Transportbeton- und Asphaltwerke | 614 |
| Mitarbeitende | 19 602 |

Konsolidierte Kennzahlen Asien, Ozeanien

| | |
|---|--------|
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 8 001 |
| Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes | 37,4 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 1 700 |
| Zement- und Mahlwerke | 55 |
| Zuschlagstoffbetriebe | 88 |
| Transportbetonwerke | 406 |
| Mitarbeitende | 37 942 |

Konsolidierte Kennzahlen Afrika, Naher Osten

| | |
|---|-------|
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 959 |
| Nettoverkaufsertrag in % des Konzernumsatzes | 4,5 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 312 |
| Zement- und Mahlwerke | 13 |
| Zuschlagstoffbetriebe | 5 |
| Transportbeton- und Asphaltwerke | 25 |
| Mitarbeitende | 2 140 |



Zement

Profil

Zement ist ein hydraulisch aktives Bindemittel und wird in einem aufwendigen, kapitalintensiven Prozess hergestellt. Kern der Produktion ist der Drehofen, in dem Kalkstein und Ton auf rund 1450 Grad Celsius erhitzt werden. So entsteht in einem Sinterverfahren das Halbfabrikat Klinker. In der Zementmühle wird der Klinker unter Zugabe von Gips zu einem feinen Pulver – dem traditionellen Portlandzement – gemahlen. Je nach Verwendungszweck werden andere hochwertige Stoffe wie Hüttsand, Flugasche, Puzzolan und Kalkstein beigemischt, um die Eigenschaften des Zements zu beeinflussen. Holcim bietet den Kunden ein breites Sortiment an und entwickelt auch massgeschneiderte Lösungen für spezielle Applikationen.

Entwicklung

2011 stieg der Zementabsatz um 5,6 Prozent auf 144,3 Millionen Tonnen. Darüber hinaus wurden 5,1 Millionen Tonnen andere mineralische Bindemittel verkauft. Dies entspricht einer Zunahme von 23,9 Prozent. Mit Ausnahme der Konzernregion Afrika, Naher Osten erhöhten sich die Lieferungen, allen voran in den Konzernregionen Lateinamerika und Asien, Ozeanien. In dieser positiven Entwicklung spiegelt sich die dynamische Nachfrage in den aufstrebenden Märkten, aber auch Kapazitätserweiterungen in wichtigen Märkten. Dazu gehören beispielsweise Indien, Mexiko und Russland.

Zuschlagstoffe

Profil

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

Entwicklung

Im Segment Zuschlagstoffe nahmen die Verkäufe mit einem Plus von 9,6 Prozent auf 173 Millionen Tonnen besonders stark zu. Kräftig war die Mengensteigerung in Lateinamerika, Asien, Ozeanien und Nordamerika, aber auch in Europa konnten die Konzerngesellschaften zulegen. Sehr viele Konzerngesellschaften erzielten einen höheren Absatz; allen voran Holcim Frankreich, Aggregate Industries US und Holcim Australia. Fast an die Vorjahresvolumen anschliessen konnte Aggregate Industries UK. Rückläufig war das Zuschlagstoffgeschäft hingegen in Italien, Spanien der Slowakei sowie Marokko und Neuseeland.

Weitere Baustoffe und Serviceleistungen

Profil

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

Entwicklung

Die Verkäufe von Transportbeton nahmen um 5,4 Prozent auf 48,4 Millionen Kubikmeter zu. Am kräftigsten war das Wachstum in Nord- und Lateinamerika. Markant war die Absatzausweitung in Frankreich, den USA sowie in Chile und Indonesien. Einen Rückschlag erlitt Holcim in Spanien. Auch in Italien, Ungarn, Argentinien und Vietnam wurde weniger Transportbeton ausgeliefert. Der Asphaltabsatz hat abgenommen, und zwar um 2,8 Prozent auf 10,3 Millionen Tonnen.

Konsolidierte Kennzahlen Zement 2011

| | |
|---|--------|
| Produktionskapazität in Mio. t | 216,0 |
| Zement- und Mahlwerke | 149 |
| Zementabsatz in Mio. t | 144,3 |
| Nettoverkaufsertrag ¹ in Mio. CHF | 13 379 |
| Betrieblicher EBITDA ¹ in Mio. CHF | 3 245 |
| Mitarbeitende | 51 492 |

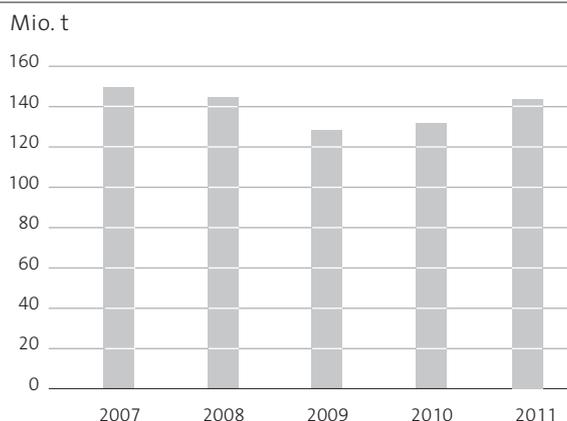
¹ Unter Einschluss aller anderen hydraulischen Bindemittel.

Konsolidierter Zementabsatz 2011 nach Regionen¹

| | |
|---------------------|-------------|
| Europa | 26,8 Mio. t |
| Nordamerika | 11,4 Mio. t |
| Lateinamerika | 24,2 Mio. t |
| Afrika, Naher Osten | 8,7 Mio. t |
| Asien, Ozeanien | 75,6 Mio. t |

¹ Interregionale Lieferungen -2,4 Mio. t

Entwicklung Zementabsatz



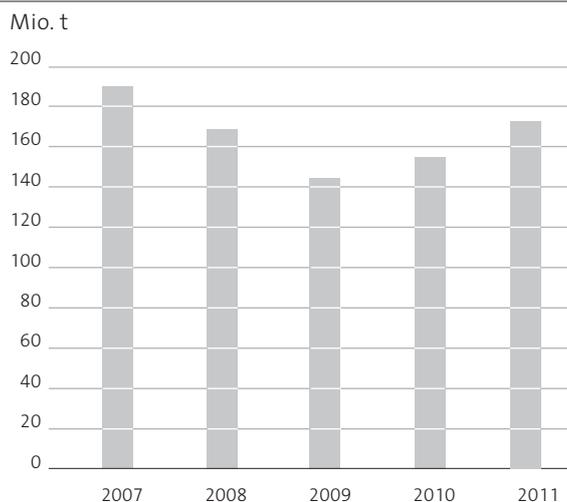
Konsolidierte Kennzahlen Zuschlagstoffe 2011

| | |
|----------------------------------|-------|
| Zuschlagstoffbetriebe | 492 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 173,0 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 2 523 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 522 |
| Mitarbeitende | 6 898 |

Konsolidierter Zuschlagstoffabsatz 2011 nach Regionen

| | |
|---------------------|-------------|
| Europa | 83,0 Mio. t |
| Nordamerika | 43,5 Mio. t |
| Lateinamerika | 14,5 Mio. t |
| Afrika, Naher Osten | 2,3 Mio. t |
| Asien, Ozeanien | 29,7 Mio. t |

Entwicklung Zuschlagstoffabsatz

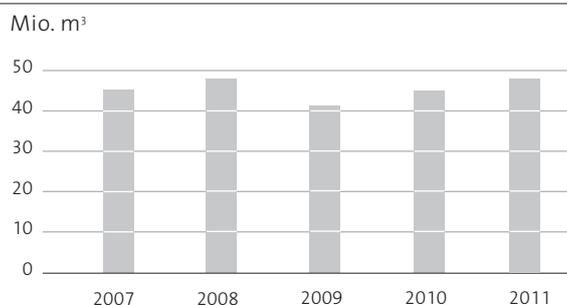


Konsolidierte Kennzahlen

Weitere Baustoffe und Serviceleistungen 2011

| | |
|---|--------|
| Transportbetonwerke | 1 435 |
| Asphaltwerke | 105 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 48,4 |
| Asphaltabsatz in Mio. t | 10,3 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 7 680 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 191 |
| Mitarbeitende | 22 469 |

Entwicklung Transportbetonabsatz



100 Jahre – aus einer kleinen Fabrik wird ein globales Unternehmen

Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

100 Jahre

Dies ist ein besonderes Jahr für unser Unternehmen, denn wir freuen uns, dass Holcim 100 Jahre alt wird. Am 15. Februar 1912 wurde die Aargauische Portlandzementfabrik gegründet, die im kleinen Bauerndorf Holderbank im schweizerischen Aargau eine Zementfabrik errichten wollte. 1913 lief der Betrieb mit 90 000 Tonnen an. Das scheint heute nicht sehr viel, doch die neue Fabrik machte mit ihrer damals modernen Technologie einen Unterschied. Besonders war auch die unternehmerische Energie, welche der Unternehmer Ernst Schmidheiny – er war bald zu den Gründern gestossen – ins Unternehmen brachte. Aus der Rückschau von 100 Jahren kann man sehen, dass die Markenzeichen “technologische Führung”, “wachsende internationale Präsenz” und “Einbindung der Mitarbeiter auf allen Stufen” schon in jenen ersten Jahren zu Kernpunkten des Denkens und Handelns geworden sind.

Der Erste Weltkrieg bremste die Entwicklung zunächst. Doch dann kam der Eintritt in Belgien, in Frankreich, im Libanon, in Ägypten und so weiter. Wie konsequent diese Expansion in die weite Welt vorangetrieben wurde, belegt dieser Jahresbericht ein weiteres Mal. Aus den 90 000 Tonnen im kleinen Holderbank wurden 216 Millionen Tonnen Zementkapazität in 149 Werken. Hinzu kommen 492 Zuschlagstoffbetriebe und 1435 Transportbetonzentralen. Dieses Wachstum spiegelt, wie sich die Welt veränderte: Die Städte wuchsen, die Industrien expandierten, begleitet von den Infrastrukturen, die es braucht: Schulen, Spitäler, Flugplätze und Eisenbahnlinien, Strassen, Brücken, Dämme. Dies schuf die Märkte. Aber diese Opportunitäten mussten wahrgenommen werden: Durch die Unternehmer und die Investoren, welche den Mut hatten, sich zu engagieren und auch ihr eigenes Kapital einzusetzen. Doch allein hätten sie es nicht geschafft, und das wussten sie. Seit 100 Jahren haben denn auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Stufen die unternehmerischen Pläne in die Wirklichkeit umgesetzt. Ganz bewusst stehen sie, die Mitarbeitenden – inmitten ihrer Anlagen auf allen Kontinenten –, am Anfang des Jubiläumsjahrs im Zentrum. Fotografen ersten Ranges zeigen Menschen, wie sie sind. Das Buch, das daraus entstanden ist, soll vom Respekt zeugen und vom Dank, den wir ihnen – und denen, die ihnen vorangegangen sind – gerade an der Spitze des Unternehmens schulden.

Im Geschäftsjahr, über das wir hier berichten, hat uns die Welt Fortschritte ermöglicht, aber auch Rückschläge gebracht; vieles ist gleich geblieben, und einiges ist in Veränderung.

Der Absatz wächst in allen Segmenten

So verkaufte Holcim mehr Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton, und zwar in vier der fünf Konzernregionen. Nur in der Konzernregion Afrika, Naher Osten war das geringfügig anders. Am kräftigsten wuchsen die Zuschlagstoffe, speziell in Lateinamerika und Asien. Beeindruckend waren die Zementverkäufe in den lateinamerikanischen Märkten, gefolgt von Asien, was ja nicht erstaunt. Akquisitionen unterstützten den Transportbeton in Nordamerika kräftig. Das grösste organische Wachstum erbrachten die Gesellschaften in Lateinamerika.

Die Welt entwickelt sich mit verschiedenen Geschwindigkeiten

2011 setzte fort, was sich schon einige Zeit abgezeichnet hat: Die Wirtschaft der Welt verändert und entwickelt sich mit verschiedenen Geschwindigkeiten. Das wirkt sich natürlich auf die Baustoffindustrie ganz besonders aus. In den reifen Märkten, wo die Bauwirtschaft sich teilweise ganz neu orientieren muss, verlief die Entwicklung verhalten, gelegentlich gar negativ. Man denke nur an Spanien, ein Markt, der für Holcim lange sehr positiv gewesen war. Doch die aufstrebenden Nationen in Asien und Lateinamerika waren weiter auf einem soliden Wachstumskurs. Mit Sorge sahen wir, wie sich Energie- und Transportkosten verteuerten, da und dort begann Inflation sich abzuzeichnen. Naturkatastrophen wirkten sich auf die Bautätigkeit aus. Was Holcim angeht, erinnere man sich an die schweren Überschwemmungen im Osten von Australien und in Thailand sowie an das Erdbeben in Neuseeland.

Die Unternehmensführung antwortet auf die Situation

So schwierig die Konjunktur in einzelnen Märkten sein mag: Die Unternehmensführung muss darauf mit entsprechenden Massnahmen reagieren. Holcim hat denn auch bereits zu Beginn der Finanzkrise 2008 Massnahmen zum Abbau der fixen Kosten eingeleitet. 2011 wurden weitere Effizienzsteigerungen vorgenommen und eingeleitet. Kostenkontrolle und Kostensenkungen, der immer bessere und schonendere Einsatz aller Ressourcen – Rohmaterial und Energie, Arbeit und Kapital – waren seit 100 Jahren eine unternehmerische Kernaufgabe, aber in Zeiten wie diesen sind sie es ganz besonders. Und wie in der Vergangenheit kann das auch heissen, dass Anlagen aus konjunkturellen oder technologischen Gründen temporär oder definitiv stillgelegt werden müssen. Das ist in unseren reifen Märkten nicht nur im Zementbereich, sondern in allen Segmenten auch 2011 geschehen, ganz besonders in Spanien, Italien, in Osteuropa und den USA.

In wichtigen Marktregionen werden Kapazitäten erweitert

Doch wie gesagt: Es gibt grosse Regionen, die wachsen. In einigen dieser Märkte hat Holcim auch 2011 seine Kapazitäten ausgebaut. In Russland wurde das neue Werk Shurovo in Betrieb genommen, derzeit wohl die modernste Anlage des Landes; sie versorgt den boomenden Baustoffmarkt von Moskau. Garadagh Cement in Aserbaidschan produzierte kurz vor Jahresende den ersten Klinker; die neue Ofenlinie wird die Konzerngesellschaft in einem attraktiven Markt stärken. Bekanntlich hat Asien noch riesige Defizite im Wohnungs- und Infrastrukturbereich. Hier ist Holcim denn auch bestrebt, vorhandene Kapazitäten der Nachfrageentwicklung anzupassen: In Indien nahm ACC im Werk Wadi den derzeit weltweit grössten Klinkerofen in Betrieb, das Werk Chanda wurde kräftig ausgebaut, Ambuja Cements nahm zusätzliche Klinkerkapazitäten in Rauri und Bhatapara sowie 2 neue Mahlwerke in Betrieb, und 2013 wird das Werk Tuban in Indonesien für einen Markt mit grossem Potential die ersten Mengen produzieren. In Lateinamerika wurde die Zementkapazität in Ecuador substantiell ausgebaut, und 2014 wird Holcim in Brasilien im Werk Barroso eine neue Ofenlinie in Betrieb nehmen.

Innovationen verbessern Produkte und Prozesse, aber auch die Umweltverträglichkeit

Die erste Anlage in Holderbank galt damals als eine der modernsten. Hätte Holcim die Produkte und Prozesse nicht dauernd verbessert, wäre aus den kleinen Anfängen keine weltweite Unternehmung geworden. Heute ist Innovation aber vielleicht wichtiger als sie es je war. Kunden erwarten – zu Recht – dass sie Lösungen ange-

boten bekommen, welche einen Mehrwert schaffen. Und aus Wettbewerb, der notwendigen Ressourcenschonung, der Optimierung des Kapitaleinsatzes, aber auch dank immer neuer technologischer Opportunitäten folgt die Innovation der Prozesse. Oft sind das kleine Schritte und keine revolutionären, aber in ihrer Summe sind sie immer wieder bedeutend.

Holcim Group Support hat 2011 die Innovationsfunktion neu ausgerichtet und gestärkt; die Konzerngesellschaften sollen bezüglich Innovation noch besser unterstützt und die Multiplikation von "Best Practices" beschleunigt werden. Beispiele der Innovationsaktivitäten im Konzern finden sich auf den Seiten 46 bis 48 des Berichts. Gerade Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung machen Innovation unverzichtbar. Bekanntlich stiegen über die letzten 5 Jahre die Energiekosten deutlich an. Deshalb hat Holcim einen internen Energiefonds geschaffen. Er trägt zur Innovation in den Bereichen Wärmerückgewinnung, Verwertung von alternativen Brennstoffen und Rohmaterialien sowie Wind und Wasserkraft bei. Gespiessen wird er aus dem Verkauf von CO₂-Emissionszertifikaten; diese gingen 2011 zwar konjunkturbedingt zurück, erlauben in ihrer Höhe aber immer noch die Unterstützung interessanter Projekte. In einem internen Wettbewerb wurden vielversprechende Energieprojekte eingereicht und bewertet. Alles in allem wird Holcim mit den bis heute genehmigten Projekten rund 200 000 Tonnen CO₂ pro Jahr einsparen. Dies entspricht immerhin etwa einem Sechstel des jährlichen CO₂-Ausstosses der Stadt Zürich.

Die Zahlen zeigen: Die Führung kämpft für Wachstum und um die Profitabilität

Holcims Aufgabe ist es, seine Kunden auf den weltweiten Bauplätzen mit genau den Produkten und Dienstleistungen zu beliefern, die sie brauchen. Das ist 2011 trotz einiger schwacher Märkte gut gelungen, denn unter Ausklammerung der Wechselkurs- und Konsolidierungsänderungen hätte der konsolidierte Nettoverkaufsertrag um 7,5 Prozent zugenommen. In Schweizer Franken ausgedrückt reduzierte er sich allerdings um 4,2 Prozent auf CHF 20,7 Milliarden.

Die Ertragskennzahlen zeigen, wie produktiv das Unternehmen arbeitet, aber auch wie sehr äussere Umstände die Entwicklung unterstützen, gelegentlich aber hindern. Letzteres ist bekanntlich jetzt der Fall. Trotz Kostensteigerungen, die nicht überall in die Preise eingebaut werden konnten, blieb der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis mit einem Minus von 0,2 Prozent fast stabil, in Schweizer Franken sank er um 12,3 Prozent.

Positiv ausgewirkt haben sich substantielle Beiträge von Holcim Russland und Holcim Australia, aber auch Verbesserungen in Indonesien, Singapur, Kolumbien und in der Schweiz. Höhere Kosten für Rohmaterialien und Energie konnten in vielen Märkten erst unvollständig weitergegeben werden. Dies ist einer der Faktoren, welcher den Leistungsausweis der Philippinen, in Indien, Nordamerika und Grossbritannien schmälerte. Erst im vierten Quartal zeichnete sich eine leichte Entspannung dieser Situationen ab.

Wertberichtigungen belasten Konzerngewinn, sind aber nicht kassenwirksam

Holcim hat in seinen 100 Jahren immer wieder mit grundlegenden Veränderungen seines Umfelds fertig werden müssen. Potentielle Risiken sind vorsichtig abzuwägen, treten sie dann ein, so sind ihre Auswirkungen nüchtern und konsequent zu anerkennen.

2007 antwortete Holcim auf die südafrikanische Politik des "Black Economic Empowerment" (BEE) mit der Veräusserung einer Mehrheitsbeteiligung an AfriSam (vormals Holcim Südafrika) an ein BEE-konformes Konsortium; der Konzern hielt danach noch 15 Prozent. Seit 2010 ging die Nachfrage nach Baustoffen stark zurück, und AfriSam war zu tiefgreifenden finanziellen Restrukturierungen gezwungen. Für Holcim führten sie zur Abschreibung von CHF 415 Millionen auf Schuldverschreibungen, aufgelaufenen Zinsen sowie Währungsveränderungen. Die Beteiligung an AfriSam liegt nun bei 2 Prozent. Aber auch in Spanien, in Osteuropa und in den USA waren wegen der tiefen Nachfrage Wertberichtigungen von insgesamt CHF 360 Millionen auf Sachanlagen und Goodwill unausweichlich.

Die Wertberichtigungen von insgesamt CHF 775 Millionen sind nicht kassenwirksam. Aber sie müssen in der Jahresrechnung berücksichtigt werden. Damit bildete sich der Konzerngewinn um 57,9 Prozent auf CHF 682 Millionen und der Anteil der Aktionäre Holcim Ltd am Konzerngewinn auf CHF 275 Millionen zurück. Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit betrug CHF 2,8 Milliarden; besonders starken Cashflow generierte das vierte Quartal 2011.

Ausschüttungsantrag zuhanden der Generalversammlung

Die Aktionäre haben mit ihrem Beitrag und ihrer Loyalität den 100-jährigen Bestand der Unternehmung ermöglicht. Bilanz und Liquidität von Holcim sind stark. Auch das ist eine traditionelle Charakteristik von Holcim, der sich die Konzernführung verpflichtet fühlt. Obwohl neue Anlagen in Betrieb gingen und sich weitere im Bau befinden, nahm die Nettoverschuldung des Konzerns nur um 1,6 Prozent auf CHF 11,5 Milliarden zu.

Da die erwähnten Wertberichtigungen nicht kassenwirksam sind, beantragt der Verwaltungsrat der Generalversammlung vom 17. April 2012 in Zürich eine Ausschüttung in der Höhe von CHF 1.00 pro Namenaktie (2011: 1.50). Sie erfolgt aus den Kapitaleinlagereserven und unterliegt damit den entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen der Schweiz.

Dank: An Kunden, Partner und Mitarbeitende

Gerade im Jubiläumsjahr sei denen gedankt, ohne die Holcim nicht 100 Jahre alt geworden wäre: Kunden, Lieferanten und Partner. Wir haben auch 2011 gut zusammengearbeitet. Holcim wird auch in Zukunft alles daran setzen, den Markt mit innovativen und kundenorientierten Produkten und Serviceleistungen zu bedienen.

Ein besonderes Dankeschön verdienen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Ohne ihr Engagement für "Strength. Performance. Passion.", ohne ihr Können und Wissen und ohne ihre Arbeit wird es auch in Zukunft nicht gehen.

Und 2012?

2012 rechnet Holcim mit steigendem Baustoffbedarf in den aufstrebenden Ländern Lateinamerikas und Asiens sowie in Russland und Aserbaidschan. Auch in Nordamerika darf eine leichte Besserung erwartet werden. Die Nachfrage in Europa sollte stabil bleiben, sofern keine weiteren systemischen Erschütterungen die Situation belasten. In jedem Fall wird Holcim dem Kostenmanagement höchste Aufmerksamkeit schenken und die teuerungsbedingten Kostensteigerungen weitergeben. Investitionen werden zurückhaltend erfolgen. Wir erwarten, dass Holcim auf Stufe des betrieblichen EBITDA organisch wachsen wird.

Rolf Soiron



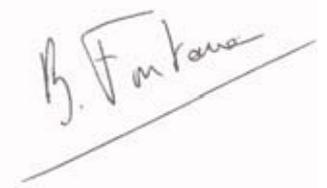
Präsident des Verwaltungsrates

Markus Akermann



Chief Executive Officer
bis 31.1.2012

Bernard Fontana



Chief Executive Officer
seit 1.2.2012

29. Februar 2012

Stabsübergabe in der Konzernführung

Das Unternehmen ist auch darum 100 Jahre alt geworden, weil die Stabwechsel an der Spitze nahtlos erfolgen konnten. Es mag fast symbolisch scheinen, dass gerade im Jubiläumsjahr die Verantwortung an der Spitze wechselt. Dies geschieht gut vorbereitet und in enger Zusammenarbeit aller Beteiligten.

Altersbedingt hat sich Markus Akermann Ende Januar 2012 aus der operativen Führung zurückgezogen. Sein Beitrag als CEO hat die Firma, in der er seit 1978 – also fast 34 Jahre lang – tätig war, in den letzten Jahren stark geprägt. Zunächst ausgerichtet auf Lateinamerika – heute eine der traditionellen Stärken Holcims – wurde er 1993 in die Konzernleitung gewählt. 2002 übernahm er als CEO die Verantwortung für die gesamte operative Führung. In Markus Akermanns Jahren als CEO wuchs der Konzern noch einmal enorm, ganz besonders in den Zukunftsmärkten, die heute eine der Stärken der Firma sind. Aber dieses Wachstum war nicht nur geographisch. Der markante Ausbau im Segment der Zuschlagstoffe schlug sich in der Strategie nieder, welche heute den Namen “Twin Leg” trägt. Genannt werden müssen aber auch zwei Dimensionen, welche für die gesellschaftliche Respektierung von Industrien wie der unseren unersetzlich geworden sind: Nachhaltigkeit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Ohne Markus Akermanns Einsatz und Konsequenz wäre Holcim nicht zur Industriereferenz in nachhaltiger Entwicklung geworden. Nachhaltigkeit fordert natürlich solide finanzielle Ergebnisse, aber auf Dauer angelegt, immer unter Berücksichtigung der Umwelt und begleitet von gesellschaftlichem und sozialem Mehrwert. Dazu gehört eben auch die Priorität der Sicherheit am Arbeitsplatz, die angesichts der speziellen Bedingungen in unserer Industrie immer eine Herausforderung bleiben wird.

Es ist dem Verwaltungsrat ein Anliegen, Markus Akermann für seinen energischen, unermüdlichen und kompetenten Einsatz zu danken. Wir übersehen im Gegenwind des Jahres 2011 nicht, dass der Konzern unter seiner Führung an Attraktivität und an Respekt gewonnen hat.

Wechsel ist immer wieder auch eine neue Chance. Am 1. Februar 2012 hat Bernard Fontana die Funktion des CEO übernommen. Er hat insbesondere in der Stahlindustrie Erfahrungen gewonnen, welche unmittelbar auf unsere Situationen übertragbar sind. Er kennt die verschiedensten Kontinente der Welt aus eigener Erfahrung. Seine Ausbildung, seine Einsätze und seine Interessen erlaubten ihm, sich ganz verschiedene Dimensionen und Situationen der Unternehmensführung anzueignen. Da Bernard Fontana von aussen kommt, werden neue Perspektiven möglich sein; seine Persönlichkeit bietet aber Gewähr dafür, dass die tradierten Stärken und Werte von Holcim auch in den kommenden Jahren Gültigkeit behalten. Der Verwaltungsrat wünscht Bernard Fontana das Beste und wird ihm den nötigen Support gewähren.



Markus Akermann,
CEO bis 31.1.2012



Bernard Fontana,
CEO seit 1.2.2012

Rolf Soiron

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. Soiron'.

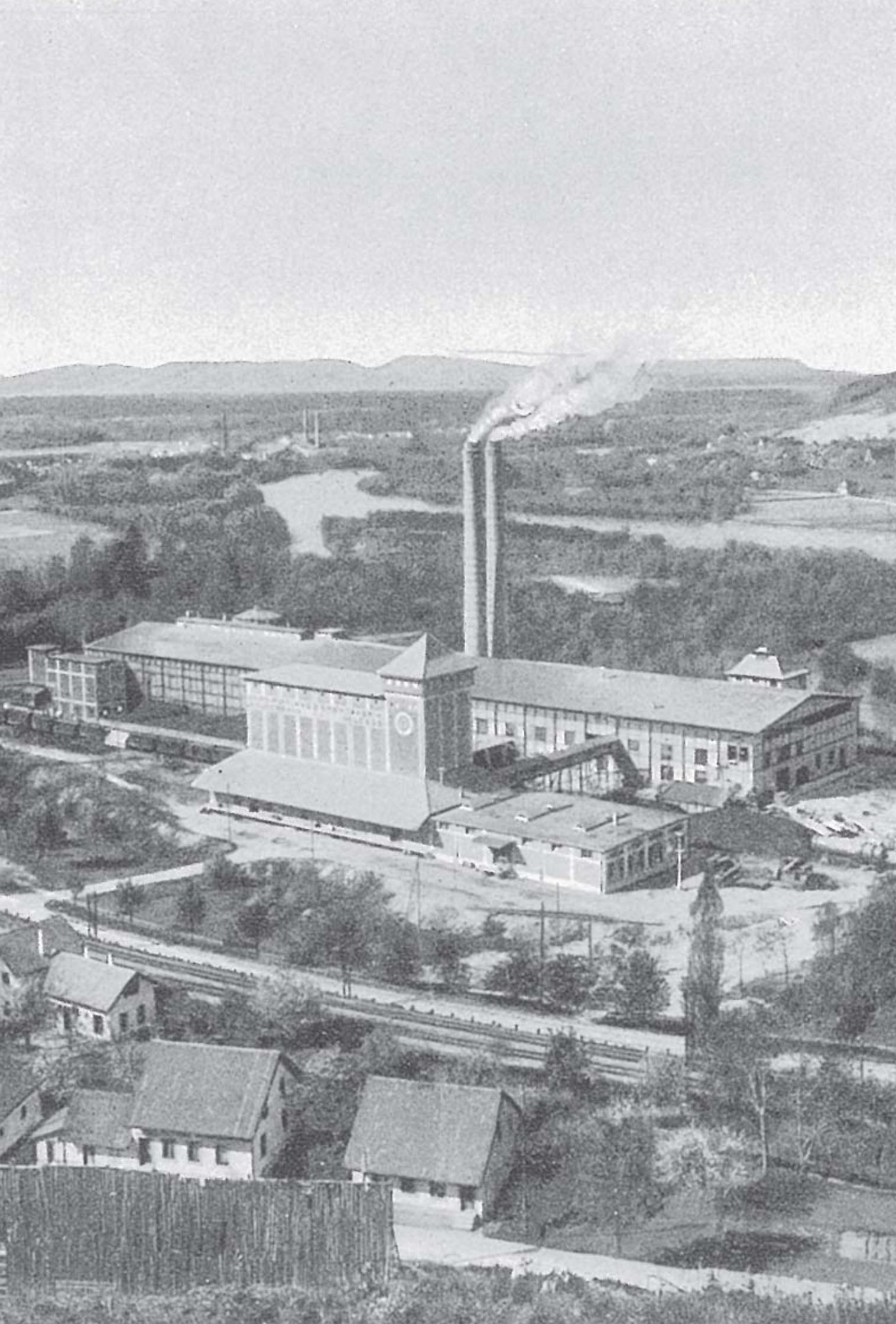
Präsident des Verwaltungsrates

Zement aus dem Jura für den Städtebau

Entstanden die ersten Zementfabriken im Kanton Aargau (Schweiz) bereits im 19. Jahrhundert, begann ihr wirtschaftlicher Durchbruch erst in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg.

Der visionäre Kalkunternehmer Adolf Gygi legte mit dem Gründungsakt vom 15. Februar 1912 den Grundstein für den Bau einer für damalige Verhältnisse sehr modernen Zementfabrik in Holderbank. Schon 1913 konnte sie ihren Betrieb aufnehmen. 1914 fusionierte das Unternehmen in Holderbank mit der "Rheintalischen Cementfabrik Rüthi", deren Besitzer der Unternehmer Ernst Schmidheiny war. Schmidheiny sollte die treibende Kraft für den Aufstieg des Unternehmens zum weltweit führenden Baustoffkonzern werden.

Im aargauischen Holderbank hat alles begonnen: Das erste Werk des Konzerns kurz nach seiner Inbetriebnahme.



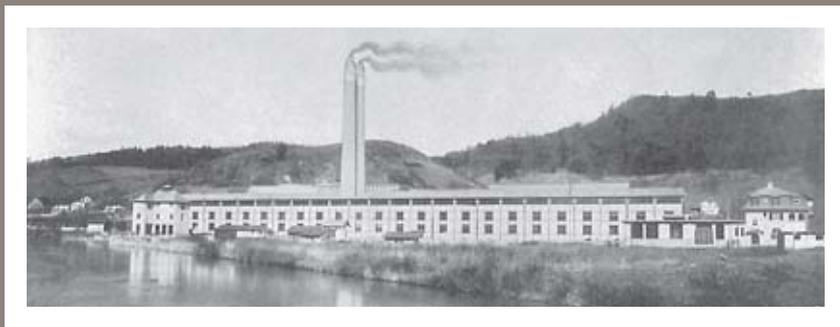
1921
1920
1919
1918
1917
1916
1915
1914
1913
1912

Zweimal Holderbank

Vor dem Basler Zivilgericht mussten die Gemeinderäte von Holderbank im Frühjahr 1913 als Zeugen auftreten. Und zwar in einem Streit zwischen Zementfabrikanten und den Betreibern der im Jahr zuvor gegründeten Aargauer Zementfabrik "Holderbank". Vom Gerichtspräsidenten befragt, gaben sich die Lokalpolitiker ahnungslos. Von der Gründung der neuen Zementfabrik hätten sie noch nie etwas gehört, auch seien ihnen keine grösseren Landkäufe bekannt. Der Zorn und das Unverständnis des Richters gegenüber den nach seiner Ansicht inkompetenten Gemeindevertretern legte sich erst, als einer der befragten Zeugen das Rätsel auflöste: Sie seien Gemeinderäte von Holderbank im Kanton Solothurn und nicht von der gleichnamigen Gemeinde im Kanton Aargau.

Bis zum Bau der Eisenbahn 1858 blieb der Kanton Aargau eine im Vergleich zu vielen anderen Kantonen stark landwirtschaftlich geprägte Region. Viel Erfolg war den ersten industriellen Gehversuchen nicht beschieden. Erst der Eisenbahnbau führte zu einer starken Nachfrage nach Kalk und Zement und löste für die lokale Industrie der Steine und Erden auch das Transportproblem. 1832 hatte Karl Herosé im Aargau eine erste Fabrik für Romanzement eröffnet, der allerdings wenig Erfolg beschieden war. Auch in Brugg gab es kurzfristig Mitte des 19. Jahrhunderts eine Zementproduktion. Doch sie musste nach wenigen Jahren aufgegeben werden.

Mit der Eisenbahn kam aber der Aufschwung der Städte und damit eine wachsende Nachfrage nach Zement. Und damit nach jenem Rohstoff, der für die Zementproduktion elementar ist und über den der Aargau in Hülle und Fülle verfügt: Kalkstein. Dies dank den grossen Vorkommen, die für den gesamten Jurabogen typisch sind. Dennoch hatten lange Zeit lediglich die Kalkfabriken in diesem Raum Erfolg mit einem solch zukunftssträchtigen Gestein – eine Ausnahme in der sonst rohstoffarmen Schweiz. Der Kalk wurde grösstenteils aus dem Aargau exportiert; das Know-how zur Herstellung von Zement war noch zu gering, hinkte der Kanton doch noch einige Zeit hinter der industriellen und technischen Entwicklung her.



Die Zementfabrik von Nordosten aus.



Der im Steinbruch gewonnene Kalkstein kam mit einer Seilbahn in die Fabrik und wurde dort weiter aufbereitet.

Das änderte sich um die Jahrhundertwende. Neue Zementfabriken wurden beidseits des Juras gegründet; 1902 gab es in der Schweiz bereits 13 Produzenten. Trotz der stetig wachsenden Zahl konnten diese indes am Vorabend des Ersten Weltkrieges die Nachfrage nicht befriedigen. Gleichzeitig litt die Branche unter dem anhaltenden Preisdruck aus dem benachbarten Ausland. Zum Schutz der einheimischen Zementindustrie suchten die Patrons nach möglichen Kooperationen, bis unter der Führung des Rheintaler Unternehmers Ernst Schmidheiny 1910 die "Eingetragene Genossenschaft Portland", kurz E. G. Portland, gegründet wurde.

In der Schweiz stieg der Zementverbrauch im Jahr 1911 auf eine halbe Million Tonnen. Die Nachfrage überstieg das Angebot bei weitem, von den bestehenden Werken entsprachen viele kaum mehr den zeitgemässen Anforderungen. Der Mann, der dies erkannte, war der Direktor der Portlandzementfabrik Laufen, Adolf Gygi, dessen Vater Philipp in Holderbank seit Jahren eine Kalkfabrik besass und der mit den lokalen Verhältnissen bestens vertraut war. Zug um Zug kaufte er Grundstücke zusammen, in der Absicht, hier eine Zementfabrik zu bauen, deren Leitung dereinst sein Sohn übernehmen sollte.

Der visionäre Kalkunternehmer hatte seinem Sohn damit den Boden geebnet, den dieser künftig erfolgreich bebaute. Begann Adolf Gygi 1911 mit der Planung, konnte die neue Zementfabrik in Holderbank bereits 1913 ihren Betrieb aufnehmen. Es ge-



lang ihm, einen Kreis von wohlhabenden Baslern als Investoren zu gewinnen, allen voran die Bankiers Henri Rieber und Charles Eckel. Der offizielle Gründungsakt fand am 15. Februar 1912 in Brugg statt. Erster Verwaltungsratspräsident war der Brugger Fürsprecher und Ständerat Edmund Schulthess. Dieser trat allerdings nach wenigen Monaten zurück, da er in den Bundesrat gewählt worden war.

Die Konkurrenz und vor allem Ernst Schmidheiny und die E. G. Portland hatten von den Plänen einer neuen Zementfabrik lange zuvor Wind bekommen. So berichtete die "Neue Zürcher Zeitung" ("NZZ") Wochen vor der Gründung von dem Projekt: "Wie wir vernehmen, wird in Holderbank bei Wildegg demnächst mit dem Bau einer grossen, modern eingerichteten Portlandzement-Fabrik begonnen. Die Fabrik soll eine Jahresproduktion von 9000 Waggons haben. Das erforderliche Aktienkapital ist gezeichnet, und auch die Land- und Grubenaufkäufe sind perfekt", schrieb die "NZZ" unter ihrer Rubrik "Man schreibt uns".



Adolf Gygi.



Ernst Schmidheiny.

Aufgeschreckt durch die neue Konkurrenz beauftragte der Vorstand der E. G. Portland sein Mitglied Ernst Schmidheiny, die Investoren von ihrem Projekt abzubringen. Die Zementindustriellen befürchteten, dass sich Kapital aus dem zu jener Zeit wirtschaftlich sehr aggressiven Deutschland in der geplanten neuen Fabrik einnisten und den sich zusehends verhärtenden Preiskampf noch verstärken könnte. Schmidheiny's Mission scheiterte vorerst. Die Ängste vor dem deutschen Kapital stellten sich als unbegründet heraus. Gezeichnet worden waren die Aktien mehrheitlich von Schweizer Investoren, wenn auch im Verwaltungsrat einige Elsässer vertreten waren. Doch Ernst Schmidheiny liess nicht locker. Symbolisch für seinen visionären Unternehmergeist dürfte ein Satz sein, den der Schmidheiny-Biograph Hans O. Staub in dessen handschriftlichen Notizen fand:

"If you can't beat them, join them ..."

Ein Credo, das für den wechselvollen und erfolgreichen Aufstieg von Holcim zu einem der weltweit führenden Zementkonzerne von grosser Bedeutung werden würde. Ein Grundsatz aber auch, den Ernst Schmidheiny von seinem Vater Jacob übernommen hatte. Jacob Schmidheiny hatte in den 70er Jahren des 19. Jahrhunderts mit dem Kauf einer Ziegelei im St. Galler Rheintal den Grundstein für das künftige Baustoffimperium der Familie Schmidheiny gelegt.

Die Verhandlungen zwischen Ernst Schmidheiny und den "Holderbank-Besitzern" harzten nicht nur, es kam gar zu einem Prozess vor dem Basler Zivilgericht. Doch wenige Wochen darauf wurde der Streit beigelegt, und am 6. Mai 1913 wurde "Holderbank" zusammen mit zwei weiteren Zementfabriken in die E. G. Portland aufgenommen. "Wie wir vernehmen, sind der Aufnahme sehr langwierige Verhandlungen vorausgegangen", schrieb die "NZZ" einen Tag später. Verhandlungen notabene, die Ernst Schmidheiny geführt hatte. Nicht zuletzt mit dem Ziel, selber einen Fuss in die Firma "Holderbank" zu setzen.

Wohlstand verpflichtet

Ernst Schmidheiny, mit Leib und Seele Schweizer, setzte sich früh für sein Land ein. Als Nationalrat wie auch als Offizier. Trotz allen wirtschaftlichen Wirren, die der Erste Weltkrieg mit sich brachte, nahm er seine Verantwortung als wohlhabender Unternehmer gegenüber der Gemeinschaft wahr. Ein Grundwert, den Holcim in ihrer Geschichte immer hochgehalten hat. Schmidheiny wurde vom damaligen Bundesrat Arthur Hoffmann zum Vermittler im Rahmen der Kompensationsgeschäfte ernannt. In dieser Funktion musste er mit den Grossmächten verhandeln, um die Versorgung der Schweiz mit überlebensnotwendigen Gütern zu sichern. Denn die Politik hatte sich lange in Sicherheit gewiegt und die Augen davor verschlossen, dass die Schweiz in der Beschaffung ihrer Rohstoffe und Nahrungsmittel zu zwei Fünfteln vom Ausland abhängig war. Die aufwendige und reiseintensive Arbeit nahm Schmidheiny von Beginn des Jahres 1915 bis Mitte 1918 wahr, und dies zu einem Taggeld von 30 Franken.

Denn Schmidheiny hatte das Potenzial und die technische Überlegenheit der Neugründung erkannt. Er bot den Betreibern in einer frühen Verhandlungsphase an, notfalls auch unrentable Betriebe stillzulegen, sollten sie sich von einem Zusammenschluss überzeugen lassen. Seine Hartnäckigkeit wurde von Erfolg gekrönt. 1914 fusionierte "Holderbank" mit der "Rheintalischen Zementfabrik Rüthi", deren Besitzer Ernst Schmidheiny selber war. Ein in doppeltem Sinne geschickter Schachzug. Schmidheiny konnte sich damit nicht nur einen Anteil an der neuen, modernen Zementfabrik sichern, er war auch gleich eines seiner Sorgenkinder los – die Zementproduktion in Rüthi wurde eingestellt. Denn die St. Galler Zementfabrik hatte ihn mehr gekostet, als er geplant hatte, verschlang sie fast das Doppelte der ursprünglich budgetierten Investitionen. Auch erlebte das Unternehmen im Rheintal keinen wirklichen Aufschwung, da die Qualität des Rohmaterials kaum zu befriedigen vermochte.

Adolf Gygi, der vor Ernst Schmidheiny das Potenzial im strategisch geschickt gelegenen und rohstoffreichen Aargau erkannt hatte, baute in Holderbank die modernste und leistungsfähigste Zementfabrik der Schweiz. Und dies in Rekordzeit. 13 Monate nach der Gründungsversammlung nahm sie ihren Betrieb auf. Im April 1913 wurde der erste Klinker gebrannt, einen Monat später konnten die ersten zehn Tonnen Zement versandt werden. Die für ihre Zeit hochmoderne Fabrik mit ihren neuartigen Nassdrehöfen und einer Jahresproduktion von insgesamt 90 000 Tonnen entwickelte sich schnell zur Musteranlage.

Dies auch dank ihrer zentralen Lage und ihren kurzen Transportwegen. Adolf Gygi liess einen Anschluss an das bestehende Industriegleis sowie einen Transportbandtunnel unter der Strasse und eine Seilbahn über die Aare zum Steinbruch im benachbarten Veltheim bauen.

Dem Erfolg schien nichts mehr im Wege zu stehen. Im ersten Jahr ihrer Inbetriebnahme bekam die Zementfabrik den ersten Grossauftrag: "Holderbank" lieferte sechzig Prozent des Zements für das neue Wasserkraftwerk Olten-Gösgen. Doch die Hoffnungen, die Fabrik so bald als möglich auszulasten, verflogen rasch. Denn mit dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges musste ein grosser Teil der Belegschaft in den Militärdienst ein-

rücken. Anders als in der Landwirtschaft oder in der Textilindustrie war es kaum möglich, für die anstrengenden Arbeiten in der Zementfabrik weibliche Arbeitskräfte einzusetzen. Der Betrieb in Holderbank wurde vorübergehend stillgelegt. In der Schweiz brach die Nachfrage nach Zement im ersten Kriegsjahr auf 45 Prozent des Vorkriegsabsatzes ein, der Markt begann sich erst drei Jahre später wieder zu erholen. Dennoch wagte "Holderbank" im Mai 1915 einen Neubeginn. Zwar blieb die Fabrik bis 1916 nur zur Hälfte ausgelastet, doch konnten im Folgejahr rund 86 000 Tonnen ausgeliefert werden. Ein Aufschwung, der nicht zuletzt auf namhafte Exporte nach Frankreich und nach Italien zurückzuführen war. Wesentlich zu diesem Erfolg beigetragen hatte vor allem der seit dem Neubeginn produzierte Zement "Holderbank"-Spezial, ein hochwertiger Portlandzement, der sich schnell auch zum wichtigen Exportprodukt entwickelte. Weitere Zementfabriken im Aargau begannen kurz darauf ebenfalls mit der Produktion des "Portlandzement-Spezial".



Das kalkhaltige Gestein der Schweizer Juraketten lieferte den wichtigsten Rohstoff für den Aufstieg der einheimischen Zementindustrie (© Luftbild Schweiz).



Der Steinbruch Schümel in Holderbank.

Ernst Schmidheiny hatte auf das richtige Pferd gesetzt. Mit der Fusion ging nicht nur ein namhafter Teil des Aktienkapitals von "Holderbank" an ihn über. Er wurde auch in den Verwaltungsrat berufen, in dem er seinen Einfluss zusehends ausbauen konnte, bis ihn das Gremium zum Delegierten ernannte. 1921 übernahm er das Präsidium des



Transport des Rohmaterials mit der Seilbahn direkt in die Werkhallen.



Klinkerhalle zur Lagerung des Zwischenproduktes.

Verwaltungsrates. Diese Position hätte er wahrscheinlich schon früher einnehmen können, wären nicht die Wirren des Ersten Weltkrieges gewesen. Eine Zeit, die Schmidheiny nicht nur als Unternehmer, sondern auch als wirtschaftlichen Unterhändler der Eidgenossenschaft an allen Fronten forderte.

Mit dem Wiederaufschwung nach dem Kriegsende konnte sich Ernst Schmidheiny wieder zusehends seinen wirtschaftlichen Beteiligungen widmen. Indem er sich an die Spitze des Verwaltungsrates von "Holderbank" emporarbeitete, setzte er sein jahrzehntelang verfolgtes Geschäftscredo endlich auch im Aargau durch. Statt sich mit seinen ursprünglichen Kontrahenten zu streiten, suchte er mit Erfolg den Anschluss, der in der schrittweisen Übernahme der Kontrolle über die leistungsfähige Aargauer Zementfabrik gipfelte:

"If you can't beat them, join them ..."

Der Rheintaler Unternehmer gründete nach der endgültigen Machtübernahme umgehend Interessengemeinschaften mit der Vigier-Cementfabrik in Luterbach und mit der Portlandcementfabrik Laufen, die mit einem Aktientausch untermauert wurden. Schmidheiny verhalf damit "Holderbank" zu einer ausserordentlichen Stellung und sich selber zu zwei weiteren Verwaltungsratssitzen. Geschäftliche Verbindungen, die nicht zuletzt auch dank seiner bereits grossen Erfahrung im Zementmarkt zustande kamen.

Kurz darauf half Ernst Schmidheiny seinen neuen Partnern bei der Stilllegung zweier Zementfabriken und der Konzentration der Produktion auf den wichtigeren Betrieb im bernischen Reuchenette. 15 Jahre nachdem Ernst Schmidheiny im heimatlichen Rheintal mit der "Cementfabrik" in Rüthi ins Zementgeschäft eingestiegen war, hatte sich der visionäre St. Galler Unternehmer zur zentralen Figur im schweizerischen Zementmarkt hochgearbeitet.

Erste Schritte ins Ausland

Mit dem Beginn ihrer Engineering-Tätigkeiten in Frankreich 1922 kündigte sich für "Holderbank" ein Jahrzehnt der Expansion ins Ausland an. Ernst Schmidheiny begann zu investieren, wohlüberlegt, aber stetig, ohne Scheu vor Minderheitsbeteiligungen, sofern sie strategisch und wirtschaftlich Sinn ergaben.

Nebst Beteiligungen in Belgien und den Niederlanden sowie in Deutschland und dem Libanon, eröffnete Schmidheiny 1929 im ägyptischen Tourah eine Zementfabrik. Die Expansion finanzierte der Rheintaler Industrielle nach dem eisernen Grundsatz, nicht von den Banken abhängig zu sein.

Dankesbrief an die "Holderbank"-Ingenieure, die beim Bau des französischen Zementwerkes von Beaumont-sur-Oise beratend mitgewirkt hatten.

USINE DE
BEAUMONT S/OISE

(S. & O.)

Registre du Commerce, Pontoise N° 3222



TÉLÉPHONE:
BEAUMONT 74
PARIS, TRUDAINE 04-92

Adresses Télégraphiques
PORTLAND-BEAUMONT S/OISE
PORTBEAU-PARIS

RÉF. à rappeler C/R

SOCIÉTÉ DES
CIMENTS PORTLAND
DE BEAUMONT S/OISE

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE FR. 15.000.000

SIÈGE SOCIAL & BUREAU DE VENTE : 24, Rue de Dunkerque, PARIS

Registre du Commerce, Paris N° 22 504

Beaumont S/Oise le 4 Novembre 1925

Monsieur WALDI

Chef de fabrication,

FABRIQUE ARGOVIENNE DE CIMENT PORTLAND

HOLDERBANK - WILDEGG.

(Suisse)

Cher Monsieur Waldi,

Au moment où vous quittez Beaumont, permettez-moi de vous dire combien nous avons apprécié votre travail et votre dévouement pendant la période de mise en marche de notre nouvelle Usine.

Nous vous remercions pour tous vos bons conseils et pour la peine que vous vous êtes donnée pour former notre personnel.

Nous vous souhaitons un bon retour chez vous et garderons à Beaumont un bon souvenir de votre séjour parmi nous.

Veuillez agréer, Cher Monsieur Waldi, l'expression de nos sentiments distingués.

SOCIÉTÉ DES CIMENTS PORTLAND
DE BEAUMONT-S/OISE
Le Directeur de l'Usine

R. Clays

Ein ägyptisches Vorzeigeunternehmen
 1929 eröffnete "Holderbank" im ägyptischen Tourah eine Zementfabrik. Doch nicht nur die Paschas, die als lokale Vertreter im Verwaltungsrat sass, machten den Schweizern das Leben schwer. Einheimische Anwälte versuchten den Betrieb und die Entwicklung der Zementfabrik zu verzögern. Sie fürchteten um ihre Pfründen, da das Bakschisch für die Genehmigungen unter der Schweizer Führung nicht mehr so wie früher floss. Allen Widerständen zum Trotz fusionierte "Holderbank" die veraltete Fabrik in Maasarah mit dem neuen Werk Tourah. Im Zuge der Weltwirtschaftskrise kam das neue Werk erheblich ins Strudeln, hauptsächlich aufgrund der Währungsverluste des ägyptischen und des britischen Pfundes. Dennoch entwickelte sich Tourah zu einem Vorzeigeunternehmen, das die Aufmerksamkeit des ägyptischen Königs Fuad I. auf sich zog. Vier Jahre nach der Eröffnung besuchte er die Fabrik mit grossem Gefolge. Schmidheiny-Biograph Hans O. Staub bezeichnete diesen Moment als einen der grössten Tage im Leben Ernst Schmidheiny's.



Der ägyptische König Fuad I. besucht die Zementfabrik in Tourah.

Gemeinsam mit "Holderbank"-Gründer Adolf Gygi legte Ernst Schmidheiny zu Beginn der Goldenen Zwanziger das Fundament, auf dem Holcim auch Jahrzehnte danach gründen würde. Wesentliche Merkmale des Konzerns haben ihren Ursprung in dieser Dekade. 1922 begannen die "Holderbank"-Techniker mit ihrer Engineering-Tätigkeit im Ausland. Im Süden von Paris unterstützten sie mit ihrem technischen Wissen den Bau eines Zementwerkes in Beaumont-sur-Oise.

Dies im Auftrag der "Société Suisse de Ciment Portland SA" aus Neuenburg, an der "Holderbank" zu diesem Zeitpunkt einen beträchtlichen Aktienanteil besass. Kaum hatte Ernst Schmidheiny das Verwaltungsratspräsidium von "Holderbank" übernommen, forcierte er die Expansion ins Ausland; wohlüberlegt, aber stetig und ohne Scheu vor Minderheitsbeteiligungen, sofern sie strategisch und wirtschaftlich Sinn ergaben. Während einer Reise durch Zypern unternahm er in den frühen 20er Jahren einen Abstecher nach Ägypten, da er von einer veralteten Zementfabrik in Maasarah gehört hatte, die zum Verkauf stand.

Die Zementproduktion in Ägypten war zu diesem Zeitpunkt wenig effizient und steckte in einer misslichen Lage, so dass der Grossteil dieses Baustoffes aus dem Ausland importiert werden musste. Schmidheiny griff zu und gründete 1926 die "Société Égyptienne de Ciment Portland Tourah-Le Caire" mit dem Ziel, südlich von Kairo ein hochmodernes Zementwerk zu erstellen. Die Gesellschaft stand 1927 ganz unter Schweizer Kontrolle, zwei Jahre später konnte das neue Werk in Tourah eröffnet werden. Innert Kürze baute Ernst Schmidheiny auch eine persönliche Beziehung zu Ägypten auf und plante, sich in diesem Land niederzulassen. Ein Schritt, der von seiner Frau Vera sehr unterstützt wurde, die das wärmere Klima aus gesundheitlichen Gründen sehr schätzte.

Von grosser Weitsichtigkeit zeugen die Bestrebungen Ernst Schmidheiny's und Adolf Gygis, sich früh mit ihrer

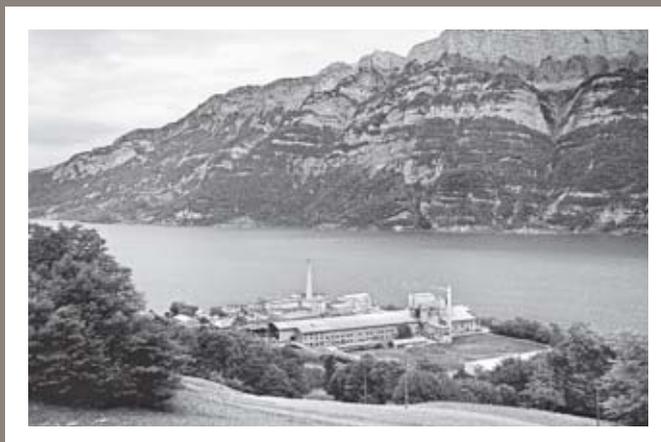
Nachfolgeregelung auseinanderzusetzen. Schmidheiny's Söhne Ernst und Max sowie Gygis Sohn Hans wurden so in verschiedenen Funktionen bei "Holderbank" eingebunden und lernten in jungen Jahren, Verantwortung zu übernehmen. Alle drei spielten eine wichtige Rolle beim Aufbau und bei der Expansion des wachsenden Zementunternehmens. 1923 schickten Gygi und Schmidheiny ihre Söhne nach Holland und Belgien, damit sie dort Ausschau nach Zementwerken hielten, die allenfalls übernommen werden könnten. Eine fruchtbare Reise, übernahm "Holderbank" nur zwei Jahre danach Aktienanteile von Ciments d'Obourg in Belgien und 1926 von der holländischen Zementfabrik ENCI. Adolf Gygi erlebte diese ersten Expansionschritte ins Ausland nicht mehr, starb er doch 1924 an den Folgen eines Autounfalls.

Unerwartet mussten sich die künftigen Nachfolger frühzeitig in die Startblöcke begeben. 1924 übernahm Ernst junior, der ältere der beiden Schmidheiny-Söhne, die Leitung der Zementfabrik in Holderbank-Wildegg. Sein Vater hielt das Zepter jedoch nach wie vor fest in der Hand und trieb die Expansion im Aus- wie im Inland zügig voran. Die Folgen der Weltwirtschaftskrise von 1929 schlugen erst Mitte der folgenden Dekade auf den Geschäftsgang von "Holderbank" durch. Während der

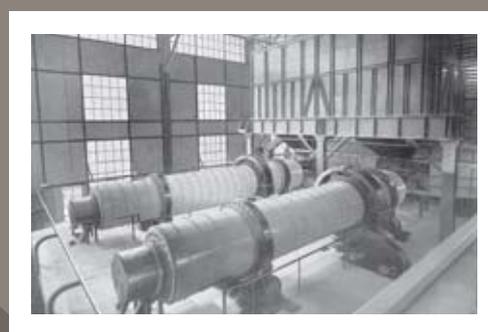
Absatz bei vielen anderen Zementfabriken einbrach, hatten die Aargauer das Glück, den Zement für zwei Wasserkraftwerke liefern zu können, die ab 1930 im aargauischen Wettingen an der Limmat und im deutschen Albrück am Hochrhein gebaut wurden. Erst nach Fertigstellung dieser beiden Werke ging auch bei "Holderbank" der Absatz merklich zurück. Schmidheiny baute weitere Beteiligungen auf, etwa 1927 an der Zementfabrik im deutschen Lägerdorf und 1929 an der Produktionsstätte im libanesischen Chekka. Die Expansion finanzierte der Rheintaler Industrielle nach dem eisernen Grundsatz, nicht von den Banken abhängig zu sein. Ein weiteres von Ernst Schmidheiny geprägtes Merkmal in der Geschichte von Holcim. Schon den sukzessiven Ausbau des Flaggschiffes in Holderbank-Wildegg von zwei auf vier Nassöfen hatte er ausschliesslich über die Erhöhung des Aktienkapitals finanziert.

Diesem Drang nach finanzieller Unabhängigkeit lagen die Probleme zugrunde, mit denen Ernst Schmidheiny nach dem Schwarzen Freitag vom Oktober 1929, dem Auftakt der Weltwirtschaftskrise, konfrontiert war. Die Abwertung der Währungen und die unsauberen Machenschaften eines belgischen Geschäftspartners hätten ihn fast in den Ruin gestürzt. Schmidheiny hatte für den Belgier Bürgschaften geleistet, die zu enormen Verlusten führten. Dies im Zusammenhang mit der "Immobilien-gesellschaft Glarus AG". Schmidheiny stand vor dem Konkurs, lagen doch die Bankzinsen für die eingegangenen Verpflichtungen um rund 100 000 Franken höher als die gesamten Jahreseinnahmen, wie Schmidheiny-Biograph Hans O. Staub minutiös nachgezeichnet hat. In seiner Verzweiflung richtete sich Schmidheiny an die Schweizerische Volksbank. Erst nach einigem Zögern übernahm die Bank Schmidheiny's Beteiligung an der Glarner Immobilien-gesellschaft und entliess ihn aus der Bürgschaft.

Die Expansion führte 1930 zu einer Reorganisation des Zementgeschäftes. Die "Aargauische Portlandcementfabrik Holderbank-Wildegg" wurde in eine Holding mit dem Namen "Holderbank" Financière Glarus AG, kurz HOFI, umgewandelt. Ziel war es, die Fabrikationsgesellschaft von den neuen Aktivitäten im In- wie im Ausland zu trennen. Und damit auch eine Struktur zu schaffen, mit der die Unabhängigkeit von den Banken langfristig gesichert werden sollte: eine Struktur mit dem Ziel nämlich, die Holding schuldenfrei zu halten und die Finanzierung über die Tochtergesellschaften zu sichern. Gleichzeitig wurde auch die Schweizerische Cement-Industrie-Gesellschaft (SCI) im glarnerischen Ennenda in eine Holding-gesellschaft umgewandelt, zu der als Produktionsgesellschaft die "Cement- und Kalkfabrik Unterterzen" am sankt-gallischen Walensee sowie Minderheitsbeteiligungen an Zementwerken in Griechenland und in Österreich gehörten. HOFI und SCI wurden von Ernst Schmidheiny gleichzeitig über einen Aktientausch zu einer Interessengemeinschaft verbunden. Auch diese Verbindung hat für den Aufstieg von Holcim zum führenden Zementkonzern visionären Charakter, wie sich im Laufe der Geschichte zeigen wird.



Die Cement- und Kalkfabrik Unterterzen war eine der ältesten schweizerischen Fabriken von Ernst und Max Schmidheiny.



Nassmühlen für die Aufbereitung des Rohmaterials.

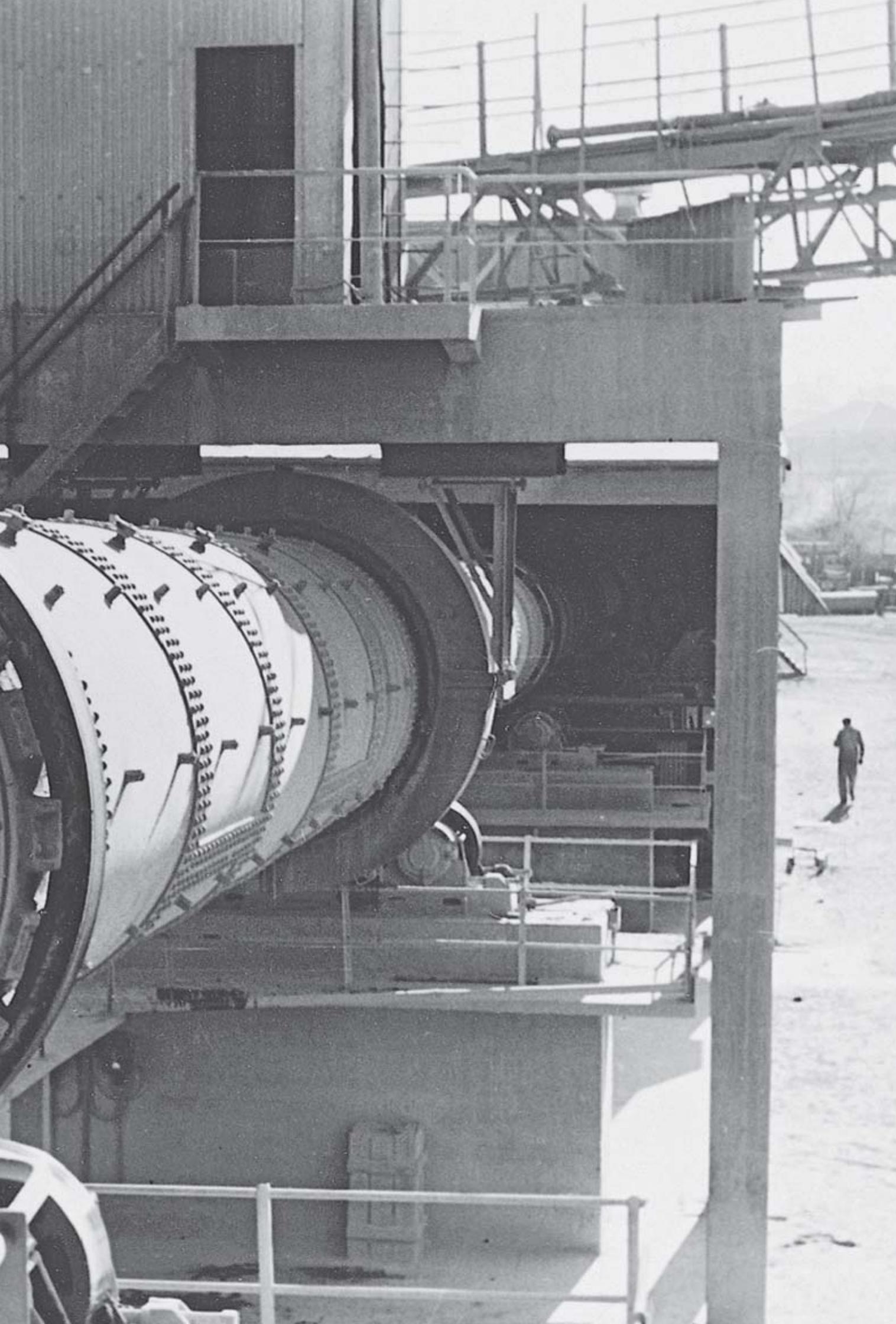
Wissen als Kapital

Früh erkannte Ernst Schmidheiny, welche Rolle der Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Werken für das Wachstum und die Expansion der "Holderbank"-Gruppenspieler würde. 1930 erschien zum ersten Mal das "Holderbank"-Bulletin, mit dem der Wissenstransfer und die Verbindungen zwischen den Gruppenwerken gestärkt werden sollten. Parallel dazu liess Schmidheiny jährlich Sitzungen der Techniker und der Chemiker organisieren. Sie bildeten die Grundlage für die Jahre später von seinem Sohn Ernst gegründete "Stelle für technische Zusammenarbeit".

Die Aufteilung der Märkte unter den Brüdern

Nach dem frühen Tod von Ernst Schmidheiny übernahmen seine beiden Söhne Ernst junior und Max die Verantwortung bei "Holderbank". Die beiden Jungunternehmer teilten das Erbe in gegenseitiger Absprache und enger Zusammenarbeit auf. Ernst übernahm die Verantwortung bei "Holderbank", Max konzentrierte sich auf die anderen von seinem Vater aufgebauten Geschäftszweige. Mit der Geschäftsaufteilung setzten die Brüder ein Prinzip um, dem sie bis anfangs der 70er Jahre treu sein sollten. Dank der von ihrem Vater eingeleiteten geographischen Diversifikation überstand "Holderbank" auch die Wirren des Zweiten Weltkrieges.

Kurz vor dem Zweiten Weltkrieg stieg "Holderbank" mit dem Bau eines Zementwerkes in Kapstadt in den südafrikanischen Markt ein.



1932 1933 1934 1935 1936 1937 1938 1939 1940 1941

Flugzeugabsturz im Sinai

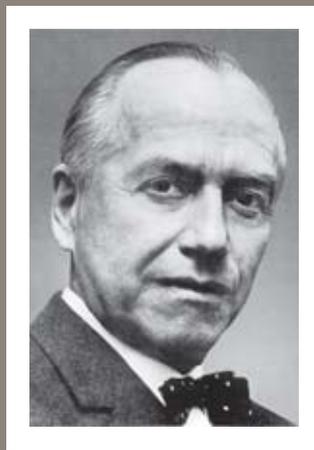
Am 15. März 1935 zerschellte im Norden der Wüste Sinai in der Nähe von El Arish eine zweimotorige Maschine des Typs De Havilland Dragon am Boden. Der Pilot hatte bei starken Sturmböen die Kontrolle über das Flugzeug verloren. Bei dem Unfall kamen Ernst Schmidheiny senior und Rudolf Frey ums Leben. Frey war Präsident der E. G. Portland und der Baumeister des Zementwerkes im ägyptischen Tourah. Mit an Bord waren auch Ernst Schmidheiny junior und ein britischer Offizier, die den Absturz mit leichten Verletzungen überlebten. Ernst Schmidheiny senior und Rudolf Frey wurden in Kairo nach orientalischem Brauch einbalsamiert, ihre sterblichen Überreste in die Schweiz überführt. Am 6. April fand Ernst Schmidheiny im sankt-gallischen Balgach sein letztes Geleit, Tausende von Trauergästen säumten die Strassen.

Ernst Schmidheynys unerwarteter Tod, die Folgen der Weltwirtschaftskrise und der Beginn des Zweiten Weltkrieges führten in der dritten Dekade zur ökonomisch heikelsten Phase in der 100-jährigen Geschichte von Holcim. Währungsturbulenzen, Schwierigkeiten mit ausländischen Geschäftspartnern und der kriegsbedingte wirtschaftliche Einbruch in der Schweiz und in den anderen europäischen Märkten, in denen "Holderbank" tätig war, stellten die beiden Söhne Ernst Schmidheynys vor eine schwierige Entscheidung: Sollten sie das von einer Überschuldung bedrohte Erbe ihres Vaters annehmen? Ernst junior und Max Schmidheiny, zu diesem Zeitpunkt 33 und 27 Jahre alt, zögerten jedoch nicht lange und fällten selbst in Zeiten der Not visionäre Entscheide, die für die Expansion von Holcim auf Jahrzehnte hinaus nachwirken sollten. Unterstützt wurden sie in dieser schwierigen Phase vor allem von Hans Gygi, dessen Schwester Anna Maria bereits zehn Jahre zuvor Ernst Schmidheiny jun. geheiratet hatte. Die Verbindung zwischen den beiden für die Anfangsjahre von Holcim entscheidenden Industriellenfamilien hatte deren Position als führende Aktionäre der aufstrebenden Zementgruppe weiter gestärkt.

Wie es ihr Vater Ernst und ihr Onkel Jacob bereits mit Erfolg vorgelebt hatten, entschieden sich auch die beiden Jungunternehmer, ihr Erbe in gegenseitiger Absprache und enger Zusammenarbeit zu teilen. Ernst übernahm die Kontrolle über die "Holderbank" Financière Glarus AG, während sich Max grösstenteils auf die anderen von seinem Vater aufgebauten Geschäftszweige konzentrierte. Im Zementgeschäft trieb er die Expansion in jenen Märkten voran, für die sich sein älterer Bruder weniger interessierte. Dasselbe Prinzip wandten sie auch in der Schweiz an. Regelmässig übernahm Max jene Zementfirmen, für die Ernst innerhalb von "Holderbank" keine Verwendung sah.



Ernst Schmidheiny jun.



Max Schmidheiny.

So entstanden Beteiligungen und Verflechtungen mit weiteren Zementunternehmen in der Schweiz und in zahlreichen anderen Ländern, die erst Jahrzehnte danach in den "Holderbank"-Verbund integriert wurden und die wesentlich dazu beitrugen, dass der Zementkonzern Anfang der 70er Jahre den Sprung an die Weltspitze schaffte. Ernst und Max Schmidheiny entwickelten mit ihrem Führungsstil einen Dualismus in ihren Zementaktivitäten, indem sie nebst ihren "Holderbank"-Beteiligungen einen eigenen Zementbereich aufbauten und dadurch die Märkte und auch die Verantwortungen unter sich aufteilten.

Gleichzeitig sicherten sie sich finanziell über gegenseitige Beteiligungen ab. Während sich Max stark auf den Nahen Osten konzentrierte, begann Ernst noch vor dem Zweiten Weltkrieg nach Südafrika zu expandieren. 1937 erfuhr er von geeigneten Rohstoffvorkommen in der Nähe von Kapstadt und entschloss sich, im südlichsten Afrika zu investieren. Das Werk wurde unter Beteiligung der Ingenieure der 1937 gegründeten "Stelle für technische Zusammenarbeit" kurz vor Kriegsbeginn fertiggestellt und entwickelte sich innerhalb von wenigen Jahren zu einem ertragreichen Unternehmen. Parallel dazu baute Max

Schmidheiny die familiären Beteiligungen und auch das Zementgeschäft in Ägypten und in Libanon weiter aus, so dass die Krisenjahre und vor allem der mit dem Zweiten Weltkrieg verbundene Einbruch des Zementabsatzes in den europäischen Märkten zwar nicht vollständig kompensiert, aber doch zu Teilen wettgemacht werden konnte. Ohne die geographische Diversifikation, die ihr Vater eingeleitet hatte, wäre "Holderbank" während der Kriegsjahre in arge Schwierigkeiten geraten, da das Schweizer Geschäft auf tönernen Füßen stand. Im Heimmarkt – nebst Belgien in dieser Dekade der wichtigste Markt – dauerte es 16 Jahre, bis "Holderbank" den Zementabsatz des Jahres 1931 von rund 850 000 Tonnen wieder egalisieren konnte.



Materialtransport im Werk Kapstadt, Südafrika.

Ausbau in Südafrika

In den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg musste sich "Holderbank" mit der Expansion gedulden. In Europa waren während der ersten Jahre des Wiederaufbaus unter der Federführung der Alliierten Firmenkäufe nicht möglich, da in den während des Krieges von den Deutschen annektierten Ländern die Besitzverhältnisse zunächst geklärt werden mussten. Ein Lichtblick war in dieser Zeit indes Südafrika. Da das Einzelwerk an der Küste in Kapstadt für sich alleine sehr verwundbar war, suchte "Holderbank" den Anschluss an eine grössere Zementgruppe. Dies mit dem Ziel, näher an den wichtigsten Entwicklungszentren des Landes zu operieren. 1948 kam es denn auch zum Aktientausch mit der Anglo Alpha Cement Limited, die damals bereits drei Werke in Roodepoort, Henneman und Ulco betrieb. Schon kurz darauf übernahm ein "Holderbank"-Vertreter die Führung dieser Gruppe und trieb die Expansion nicht nur im Bereich des Zements, sondern auch bei den Kalkprodukten und den Zuschlagstoffen erfolgreich voran.

Schlüsselfaktoren des Erfolgs

Holcim verfügt über eine einmalige globale Präsenz. Ökonomisch, aber auch ökologisch effiziente Anlagen und innovative Produkte sind wichtige Voraussetzungen, um für Kunden und Aktionäre und weitere Anspruchsgruppen Werte zu generieren.

Kontinuität dank bewährter Strategie

Die Strategie des Konzerns beruht auf drei Säulen: Konzentration auf das Kerngeschäft, geographische Diversifikation und Gleichgewicht zwischen lokaler und globaler Führung. Diese Prinzipien bewährten sich in konjunkturell guten und schlechten Zeiten.

Von zentraler Bedeutung ist dabei der Wille, rasch und dezidiert auf wesentliche Veränderungen im Geschäftsumfeld zu reagieren. So hat Holcim beispielsweise in der letzten, tiefgreifenden Finanzkrise und der darauffolgenden Rezession in vielen reifen Märkten namhafte Kostensenkungen erzielt. Für 2011 war es ein wichtiges Ziel, die beeinflussbaren Kosten trotz Inflationsdruck und der Inbetriebnahme neuer Kapazitäten im Griff zu behalten.

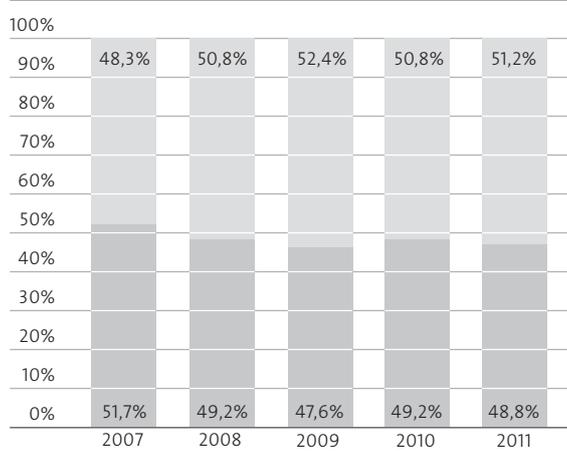
Global präsent

Holcim ist weltweit, das heisst auf allen Kontinenten in rund 70 Ländern mit mehr als 80 000 Mitarbeitenden und Produktionsanlagen an rund 2200 Standorten, tätig. Die mit Zementwerken, Zuschlagstoffbetrieben, Transportbetonzentralen, Betonelementwerken, Asphaltanlagen und Aufbereitungsplattformen für alternative Brennstoffe und Rohmaterialien breit abgestützte Präsenz trägt entscheidend zur Stabilisierung der Erträge bei, denn konjunkturelle Schwankungen in einzelnen Märkten werden so mindestens teilweise

ausbalanciert. Dies zeigen unter anderem auch die 2011 intakten Ertragsströme aus den Wachstumsmärkten in Asien und Lateinamerika.

| Nettoumsatz nach Regionen | 2011 | | 2010 | |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Mio. CHF | | | | |
| Europa | 6 122 | 28,6% | 6 535 | 29,3% |
| Nordamerika | 2 987 | 14,0% | 3 240 | 14,6% |
| Lateinamerika | 3 310 | 15,5% | 3 442 | 15,5% |
| Afrika, Naher Osten | 959 | 4,5% | 1 098 | 4,9% |
| Asien, Ozeanien | 8 001 | 37,4% | 7 958 | 35,7% |

Nettoumsatz nach reifen und aufstrebenden Märkten



■ Aufstrebende Märkte
■ Reife Märkte

2011 generierten die Konzerngesellschaften in den aufstrebenden Märkten, das heisst in Ost- und Südosteuropa, Lateinamerika, Afrika, Naher Osten und Asien, 51,2 Prozent des Konzernumsatzes.

Zement und Zuschlagstoffe als Kerngeschäfte

Der jahrzehntelange Erfolg von Holcim basiert auf einer gezielten und verständlichen Produktstrategie. Im Zentrum stehen die Herstellung und der Vertrieb von Zement und der Zuschlagstoffe Schotter, Kies und Sand. Investitionen und Wertschöpfung haben damit die Veredelung von natürlichen Rohstoffen im Auge, wobei der Rezyklierung von Baumaterialien eine immer wichtigere Rolle zukommt. Damit sind eine hohe Intensität und langfristige Bindung von Kapital verbunden.

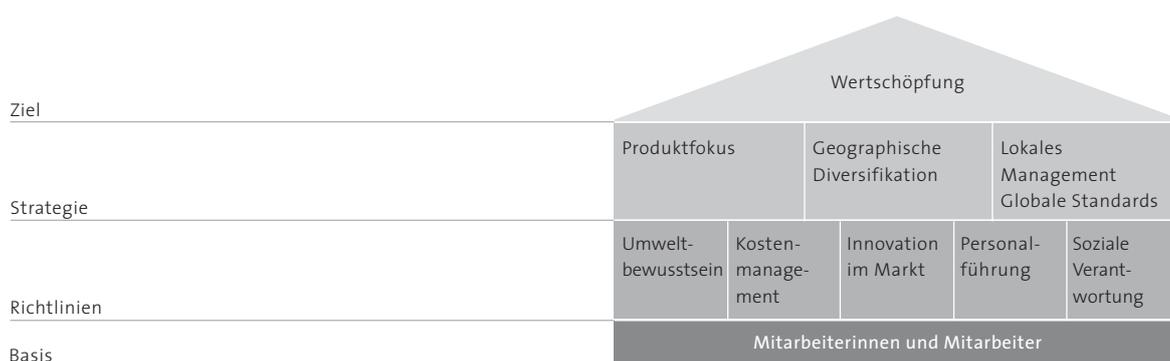
In fast allen reifen Märkten und in den grossen Agglomerationen bietet Holcim nebst Zement auch Transportbeton, Betonelemente und Betonwaren sowie Asphalt an. Dazu gehört ein hoher Anteil an Serviceleistungen wie produktspezifische Beratungen, innovative Verkaufskonzepte und Systemlösungen speziell für Grossobjekte. Kompetente Teams erarbeiten im Kundenauftrag massgeschneiderte Lösungen für Bauprojekte aller Art.

Im internationalen Handel mit Zement, Klinker, hydraulischen Bindemitteln und Brennstoffen hat Holcim Trading mit Sitz in Madrid eine führende Stellung. Sie unterstützt die Konzerngesellschaften beim Kauf und Verkauf ausserhalb ihrer Marktgebiete.

Der Abbau der Rohmaterialien, der Betrieb der Zementwerke und der Vertrieb von Baustoffen ist ein lokales oder allenfalls regionales Geschäft. Konzerngesellschaften und die einzelnen Betriebsstätten sind in ihrem lokalen Umfeld entsprechend stark verankert und unternehmerisch verantwortlich.

2011 hat die Nachfrage in vielen reifen Märkten wieder etwas zugenommen. Dynamisch entwickelte sich der Baustoffbedarf in den meisten aufstrebenden Märkten – allen voran in Asien und Lateinamerika. Die steigende Bevölkerungszahl, rasch wachsende Städte und Grossagglomerationen sowie das steigende Anspruchsniveau beim Wohnraum führen zu einer stetig steigenden Nachfrage. Hinzu kommen vielerorts grosse quantitative und qualitative Defizite bezüglich Infrastruktur. Dies sind für Holcim auch in Zukunft wichtige Wachstumstreiber.

Zentrale Säulen der Wertschöpfung



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

© Holcim Ltd

Starkes lokales Management mit Fokus auf fünf

Kernbereiche

2011 wurden die am Management Meeting 2010 des Konzerns verabschiedeten fünf zentralen Herausforderungen bestätigt und die Umsetzungsstrategien weiter ausformuliert und angepasst:

Fokus auf den Kundennutzen: Bei allen Aktivitäten von Holcim steht die Wertschöpfung für den Kunden im Mittelpunkt. Wo dies der Kunde will, werden kundenspezifische Lösungen mit innovativem Charakter angeboten, insbesondere in den Wachstumsbereichen Infrastruktur und Wohnungsbau.

Operative Exzellenz: Für jeden Geschäftsbereich werden entsprechende operative Ziele definiert. Ihre Umsetzung liegt in der Verantwortung der einzelnen Konzerngesellschaften: Sie werden von den Konzernstäben von Holcim Group Support Ltd und von regionalen Servicezentren unterstützt.

Solide Verankerung der Holcim-Kultur: Der Personalbestand hat in den letzten Jahren aufgrund von Akquisitionen überdurchschnittlich zugenommen. Dennoch muss den Werten der Holcim-Kultur konzernweit nachgelebt werden. Leitlinie in allen Konzerngesellschaften ist das Motto "Strength. Performance. Passion."

Permanente Mitarbeiterentwicklung: Holcim will ein bevorzugter Arbeitgeber sein, der Talente anziehen und halten kann. Ohne gute Mitarbeiter und qualifiziertes Führungspersonal sind weder exzellente Leistungen möglich, noch die Durchsetzung der hohen Standards bezüglich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Stufen werden entsprechend kontinuierlich intern und extern aus- und weitergebildet.

Kontinuierliche, nachhaltige Entwicklung: Lange Planungshorizonte und die Abhängigkeit von natürlichen Rohstoffen machen nachhaltiges Wirtschaften für Holcim zur strategischen Notwendigkeit. Seit vielen Jahren ist der Konzern in diesem Bereich aktiv. Die Mitarbeitenden auf allen Stufen werden zur Thematik Nachhaltigkeit konsequent angeleitet und motiviert. Das wird auch von dritter Seite wie etwa dem Dow Jones Sustainability Index anerkannt.

Konzernstäbe verstärkt im Dienst der Konzerngesellschaften

2010 wurden die Konzernstäbe unter einer Oberleitung des CEO der Holcim Group Support Ltd gebündelt und verstärkt auf die Bedürfnisse der Konzerngesellschaften ausgerichtet. Das im Konzern vorhandene globale Wissen wird hier zentral aufbereitet und den einzelnen Firmen rasch und effizient zur Verfügung gestellt. 2011 konnten dank der intensiven Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Service- und Unterstützungsfunktionen wichtige Synergieeffekte und Effizienzsteigerungen erzielt werden.

Dank der im ersten Quartal 2011 auf dem internen Portal publizierten vollständigen Übersicht aller Konzerndienstleistungen nach Themen können die Konzerngesellschaften schnell und unkompliziert auch funktionsübergreifende Dienstleistungen identifizieren und abrufen. Im kommerziellen Bereich wurden organisatorische Anpassungen vorgenommen und eine neue Innovationsfunktion ins Leben gerufen.

Leicht höhere Anzahl Mitarbeitende

Weil die Nachfrage in einigen reifen Märkten nach wie vor rückläufig war, haben mehrere Konzerngesellschaften Anlagen temporär oder definitiv geschlossen und Personal abgebaut. Die unausweichlichen Entlassungen wurden so sozialverträglich wie möglich vorgenommen. In den Wachstumsregionen fand jedoch vielerorts eine gegenläufige Bewegung statt, und es wurde neues Personal rekrutiert.

Zur Personalzunahme hat die Inbetriebnahme neuer Produktionseinheiten beigetragen.

Waren Ende des letzten Geschäftsjahres 80 310 Mitarbeitende im Konzern tätig, so erreichte der Personalbestand per Ende des Geschäftsjahres 80 967.

Veränderung im Personalbestand nach Konzernregionen

| | 2011 | 2010 | ±% |
|----------------------|---------------|---------------|-------------|
| Europa | 19 602 | 19 690 | -0,4 |
| Nordamerika | 7 543 | 6 668 | +13,1 |
| Lateinamerika | 12 867 | 12 710 | +1,2 |
| Afrika, Naher Osten | 2 140 | 2 213 | -3,3 |
| Asien, Ozeanien | 37 942 | 38 172 | -0,6 |
| Corporate | 873 | 857 | +1,9 |
| Total Konzern | 80 967 | 80 310 | +0,8 |

Strategisches Ausbauprogramm in den Wachstumsmärkten

Der globale Baustoffbedarf wird auch in Zukunft steigen. Das entsprechende strategische Programm zum Ausbau der Produktionskapazität wurde vor allem im Segment Zement weitergeführt. Schwergewichtig erfolgte der Ausbau wie schon seit Jahren in den sogenannten Wachstumsmärkten, wo derzeit rund 75 Prozent der Produktionskapazität liegt. 2011 erhöhte sich die Zementkapazität konzernweit denn auch um 4,5 Millionen Tonnen auf 216 Millionen Tonnen.

Der Ausbau fand zu einem grossen Teil in Asien statt. In Indien nahmen die Konzerngesellschaften ACC und Ambuja Cements Zementkapazitäten von insgesamt rund 3,9 Millionen Jahrestonnen in Betrieb. Erwähnenswert ist der Ersatz einer älteren Ofenanlage im Werk Chanda sowie die Modernisierung und Expansion des Werkes Bargarh von ACC und der Werke Bhatapara und Dadri von Ambuja Cements. Zudem ist im boomenden Zementmarkt von Indonesien mit dem Bau eines neuen

Werks in Tuban auf der Hauptinsel Java begonnen worden. Diese wichtige Anlage mit einer Jahreskapazität von 1,6 Millionen Tonnen Zement wird Mitte 2013 den Betrieb aufnehmen.

In Lateinamerika lag der Fokus auf der Inbetriebnahme des Werkes Hermosillo in Mexiko. Das neue Werk von Holcim Apasco, das in Anwesenheit des mexikanischen Staatspräsidenten eröffnet wurde, verfügt über eine Jahreskapazität von 1,6 Millionen Tonnen Zement. Es verstärkt die landesweite Präsenz und erlaubt eine kostengünstigere Belieferung der Kunden im Nordwesten des Landes. Das Werk erfüllt alle Kriterien einer nachhaltigen Zementproduktion. Beim Bau wurden die strengen Kriterien der Holcim Foundation for Sustainable Construction berücksichtigt und so eine über den Konzern hinaus mustergültige Anlage geschaffen. Zudem wurde im vierten Quartal 2011 im Werk Guayaquil in Ecuador eine erweiterte Mahlkapazität von 1,9 Millionen Tonnen Zement in Betrieb genommen. Im Berichtsjahr wurde entschieden, im Werk Barroso in Brasilien eine zweite Ofenlinie mit einer Jahreskapazität von 2,6 Millionen Tonnen Zement zu bauen und 2014 in Betrieb zu nehmen. Holcim kann mit diesem Ausbau im grössten Land dieses Kontinents an der dynamischen Marktentwicklung für Baustoffe partizipieren.

In Europa konzentrierten sich die Kapazitätserweiterungen auf Russland und Aserbaidshon. Im russischen Werk Shurovo wurde eine neue Ofenlinie mit einer Kapazität von 2,1 Millionen Tonnen im Beisein des russischen Staatspräsidenten und einer Schweizer Delegation unter der Leitung der Bundespräsidentin eingeweiht. Das Werk versorgt den wichtigen Markt der Region Moskau umweltfreundlich mit hochwertigen Produkten. Garadagh Cement in Aserbaidshon nahm zum Jahresende 2011 eine neue Ofenlinie mit einer Jahreskapazität von 1,7 Millionen Tonnen in Betrieb.

Genehmigte Zementkapazitätserweiterungen in Millionen Tonnen im Konzern 2012 bis 2014

| Gesellschaft | 2012 | 2013 | 2014 | Total |
|----------------------------------|------------------|-------------|-------------|--------------|
| Holcim Frankreich | | | 0,6 | 0,6 |
| Garadagh Cement, Aserbaidshan | 1,7 | | | 1,7 |
| Total Europa | 1,7 | | 0,6 | 2,3 |
| Holcim Brasilien | | | 2,6 | 2,6 |
| Total Lateinamerika | | | 2,6 | 2,6 |
| Holcim Marokko | 0,0 ¹ | | | 0,0 |
| Ciments de Guinée | | 1,3 | | 1,3 |
| Total Afrika, Naher Osten | 0,0 | 1,3 | | 1,3 |
| Holcim Bangladesch | | 0,7 | | 0,7 |
| Cement Australia | | | 1,0 | 1,0 |
| Holcim Indonesien | | 1,6 | | 1,6 |
| Total Asien, Ozeanien | | 2,3 | 1,0 | 3,3 |
| Total Konzern | 1,7 | 3,6 | 4,2 | 9,5 |

¹ Die Klinkerkapazität wird von 0,4 auf 0,8 Millionen Tonnen erhöht.

Im Jahr 2007 nahm Holcim ein Kapazitätserweiterungsprogramm in Angriff. Ende 2011 waren es insgesamt 35,2 Millionen Tonnen, wobei davon 9,5 Millionen Tonnen zusätzliche Kapazität noch im Bau waren.

Werksschliessungen zur Anpassung der Produktionskapazitäten an die mittelfristige Nachfrageentwicklung

Parallel zum Kapazitätsausbauprogramm wurden in Märkten mit unbefriedigender Nachfrage Werke definitiv oder temporär stillgelegt, um die Produktionseffizienz zu sichern. Dies betraf das Werk Pleven von Holcim Bulgarien; Holcim US entschied sich, die Produktion im Werk Catskill im Staate New York aufzugeben und die Kunden in dieser Region ab anderen Werken zu beliefern. Schliesslich wurde in der zweiten Jahreshälfte von Cement Australia das ältere und kleinere Werk Kandos mit einer Jahreskapazität von lediglich 350 000 Tonnen definitiv ausser Betrieb genommen.

Restrukturierungsmassnahmen fanden auch in anderen Segmenten statt. So hat beispielsweise Aggregate Industries US ihren Produktionsapparat weiter optimiert, und Holcim Spanien entschied sich, zusätzliche 25 Transportbetonzentralen zu schliessen.

Im vierten Quartal 2011 wurde zudem wegen ungenügender Kapazitätsauslastung entschieden, nicht kassenwirksame Wertberichtigungen auf Sachanlagen und Goodwill in Spanien, Osteuropa und Nordamerika vorzunehmen. Dies betrifft auch die definitive Schliessung der Werke Catskill und Artesia von Holcim US.

Investitionen in Zuschlagstoffe und Beton

Mit zunehmendem Reifegrad einer Volkswirtschaft gewinnt die vertikale Integration an Bedeutung. In solchen Märkten führen grosse Infrastrukturprojekte sowie der Wohn- und Geschäftsbau zu einer steigenden Nachfrage nach hochwertigen Zuschlagstoffen und Transportbeton. Eine strategisch immer wichtigere Rolle spielt – aufgrund der hohen Regulierungsdichte – die Sicherung von Rohmaterialvorkommen.

Mit der vollständigen Übernahme von Lattimore Materials verstärkte Aggregate Industries US im März 2011 ihre Marktpräsenz mit Zuschlagstoffen und Transportbeton im wichtigen Markt von Texas. Im November übernahm die Konzerngesellschaft Aktiven von Ennstone, Inc. im Bundesstaat Virginia, die strategisch gut positionierte Transportbetonzentralen, Sand- und Kieswerke sowie Kalksteinbrüche besitzt.

Beton als unverzichtbarer, umweltfreundlicher Baustoff

Der energie- und CO₂-effiziente Baustoff Beton wird weltweit in sehr grossen Mengen verbraucht. Ohne ihn sind moderne und effiziente Infrastrukturen undenkbar. Mit unserem Know-how helfen wir den Kunden, die Produktivität zu steigern und mit differenzierten Angeboten Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Innovative, bedarfsgerechte Lösungen helfen, hohen Qualitätsanforderungen gerecht zu werden. Weil Holcim auf qualitative und nachhaltige Baustoffe setzt, forcieren wir den Einsatz von Kompositzementen, die neben Klinker und Gips Zusatzstoffe wie Hüttensand, Flugasche oder natürlich vorkommende Puzzolane enthalten. Die Kombination innovativer Produkte und spezieller Serviceleistungen tragen zur Differenzierung bei. Dabei spielen ökologische Kriterien auch hier immer öfter eine grosse Rolle.

Ein gutes Beispiel stammt von Holcim Deutschland: Die Konzerngesellschaft hat sich erfolgreich um den Auftrag des Bauunternehmens EUPEC für den Bau der Nord Stream Pipelines beworben. Quer durch die Baltische See verbinden diese Pipelines Vyborg in Russland und Lubmin in Deutschland. Wenn im nächsten Jahr beide Linien in Betrieb sind, wird die Anlage die Versorgung der Europäischen Union mit russischem Erdgas sicherstellen. EUPEC war von Anfang an auf eine sichere und vor allem auch umweltfreundliche Bauweise bedacht, und Holcim Deutschland lieferte hierfür eine überzeugende Lösung.

Jede Pipeline ist mit einer Schicht Beton umhüllt; dies verleiht das Gewicht, das die Leitung am Meeresgrund hält. Holcim Deutschland hat den Zuschlag für den nötigen Zement bekommen, weil neben dem geeigneten Produkt auch ein kosteneffektives und umweltschonendes Logistikkonzept garantiert werden konnte. 600 Tonnen Zement waren täglich per Bahn und Schiff aus dem Werk Lägerdorf zu den Konstruktionsplätzen in Deutschland und Finnland zu liefern. Strassentransporte wurden lediglich als Alternative für aussergewöhnliche Situationen eingesetzt. Obwohl auch in die Bahnverladekapazität des Werkes investiert werden musste, hat sich das Unterfangen für Holcim Deutschland gelohnt, denn nicht nur hat sie den Zuschlag für dieses Projekt erhalten, sondern sich als verlässlicher und innovativer Partner im Markt positionieren können.

Fonds zur Förderung der Energieeffizienz

Die Herstellung von Zement ist energieintensiv. Thermische und elektrische Energie machen rund 40 Prozent der Produktionskosten aus, und es fallen hohe Mengen an CO₂ durch die chemische Umwandlung des Gesteins im Drehofen und durch den Einsatz fossiler Brennstoffe an. Eine hohe Energieeffizienz der Anlagen ist deshalb für Holcim von zentraler Bedeutung – gerade bei steigenden Energiekosten.

Weil die europäische Zementindustrie derzeit nachfragebedingt weniger CO₂ ausstösst als den Produzenten zusteht, können nicht benötigte CO₂-Emissionszertifikate verkauft werden. Die tieferen Ausstossmengen spiegeln dabei nicht nur die derzeitige Konjunktur, sondern auch die Anstrengungen der Industrie zur Steigerung der Anlageneffizienz und zur Reduktion des Klinkerfaktors.

Die Holcim jährlich in der Grössenordnung von CHF 100 Millionen zufließenden Mittel wurden 2011 in einem 2010 geschaffenen internen Energiefonds eingebracht. Er soll dazu beitragen, dass innovative Projekte in den Bereichen Wärmerückgewinnung, Verwertung von alternativen Brennstoffen und Rohmaterialien sowie Wind und Wasserkraft realisiert werden. Das Ziel ist die weitere Einsparung fossiler Energieträger und die Steigerung der Energieeffizienz. Mehrere Projekte sind in Ausführung (siehe auch Seite 55). Zusammen wird dies zu Einsparungen von rund 200 000 Tonnen CO₂ führen.

Definition segmentspezifischer betrieblicher EBITDA-Margenziele

Holcim hat pro Segment spezifische Margenziele für den betrieblichen EBITDA definiert. Diese sind weiterhin gültig, aber angesichts der Lage in verschiedenen Märkten und des entsprechenden Volumenrückgangs trotz Kostensenkungen und Leistungssteigerungen erst bei einem erneuten Verbrauchsanstieg realisierbar.

| Betriebliche EBITDA-Marge | Ziel | 2011 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Zement | 33% | 24,3% | 27,1% |
| Zuschlagstoffe | 27% | 20,7% | 21,2% |
| Weitere Baustoffe und Serviceleistungen | 8% | 2,5% | 2,8% |

Der höhere Aufwand für Rohmaterialien, Transport und Energie belastete die Zementmarge 2011. Immerhin wogen Effizienzsteigerungen und die Inbetriebnahme neuer Anlagen mit günstiger Kostenstruktur die negativen Effekte etwas auf. Per saldo erreichte die betriebliche EBITDA-Marge im Segment Zement 24,3 Prozent; sie lag damit unter dem Vorjahreswert von 27,1 Prozent.

Bei den Zuschlagstoffen erreichte die betriebliche EBITDA-Marge 20,7 Prozent (2010: 21,2). Über dem Zielband von 27 Prozent lag 2011 Lateinamerika.

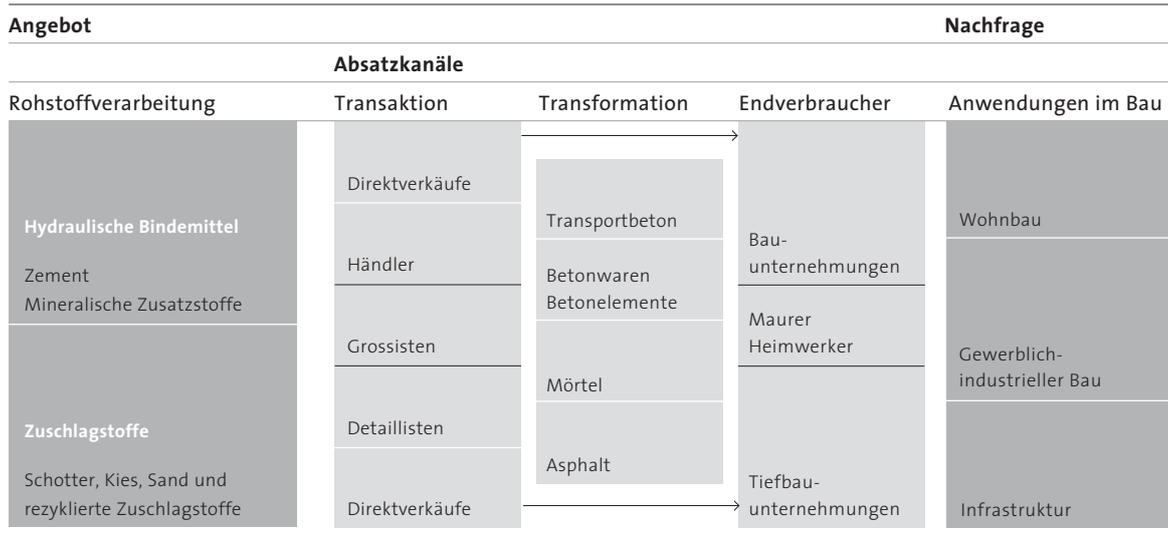
Im Segment Weitere Baustoffe und Serviceleistungen bildete sich die betriebliche EBITDA-Marge auf 2,5 Prozent (2010: 2,8) zurück. Zielgrösse bleibt 8 Prozent.

Stetige Messung und Steigerung der operativen Leistung

Die operative Leistung wird konzernweit in sämtlichen Aktivitätsbereichen objektiv verglichen und systematisch verbessert.

Fortschritt muss messbar sein, wenn er erreicht werden soll. Holcim implementierte schon vor vielen Jahren die systematische Messung der Leistungsänderungen der Konzerngesellschaften im Segment Zement, und zwar absolut, aber auch im Vergleich zu allen anderen Konzerngesellschaften. Gemessen wird beispielsweise die Verfügbarkeit der Ofenanlagen oder der Auslastungsgrad. Mit anderen Daten ergibt sich daraus ein Gesamtindex. Nun wurde 2011 auch für Zuschlagstoffe und Transportbeton konzernweit ein Mess- und Vergleichssystem eingeführt. Es basiert auf einer Reihe von Indikatoren, welche Absatz, Produktion, Distribution und Produktqualität abdecken. Klare Regeln und Definitionen ermöglichen ein transparentes Reporting auf Fabrikstufe, die Beobachtung von Trends und das Erstellen aussagekräftiger Vergleiche.

Wertschöpfungskette



Zement und Zuschlagstoffe sind die Basis – mit Beton und Asphalt kommen wir näher an den Endverbraucher.

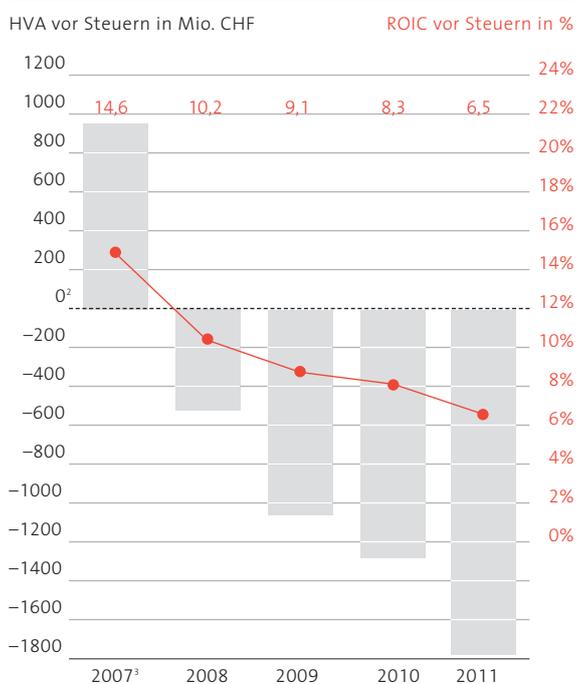
© Holcim Ltd

Nachhaltige Wertschöpfung als oberstes Ziel

Ein wichtiger Teil von Holcims Ziel, das attraktivste Unternehmen der Baustoffindustrie zu sein, ist die Rentabilität des investierten Kapitals. Diese soll den Kapitalkostensatz (WACC) von 11,8 Prozent vor Steuern auf Dauer übertreffen.

Aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage reduzierte sich der Group Return on Invested Capital (ROIC) vor Steuern im Jahr 2011 um 1,8 Prozent. Gemessen am Holcim Value Added (EBIT – Standardkapitalkosten X investiertes Kapital) schuf der Konzern über viele Jahre hinweg jedoch substantielle Mehrwerte über dem WACC von 11,8 Prozent vor Steuern.

Wertschöpfung von Holcim (HVA)¹



¹ Holcim Value Added (HVA) unter Ausklammerung der Flüssigen Mittel.

² Kapitalkostensatz (WACC) von 11,8 Prozent vor Steuern.

³ Unter Ausklammerung der Beteiligungsveräusserung in Südafrika.

Attraktive Ausschüttungspolitik

Der Erfolg des Konzerns soll sich für die Aktionäre der Holcim Ltd auszahlen. 2003 hat der Verwaltungsrat die Ausschüttung von einem Drittel des Konzerngewinns – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – als Leitlinie festgelegt. Für das Geschäftsjahr 2011 beantragt der Verwaltungsrat der Generalversammlung trotz Wertberichtigungen, eine Barausschüttung aus Kapital-einlagereserven von CHF 1.00 pro Namenaktie zu entrichten.

Reputationsgewinn durch Umweltengagement und soziale Verantwortung

Holcim wird durch die grossen Anstrengungen zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung gestärkt. Holcim betrachtet nämlich neben der ökonomischen Wertschöpfung auch Umweltleistung und soziale Verantwortung als Teil der übergeordneten Strategie.

Dem gibt beispielsweise die Partnerschaft mit der International Union for Conservation of Nature (IUCN) Ausdruck. Holcim führt aber auch mit verschiedenen anderen Anspruchsgruppen einen kontinuierlichen Dialog. Auch der Dow Jones Sustainability Index 2011/2012 führt Holcim auf. Damit gilt Holcim als eines der nachhaltigsten Unternehmen der Baustoffbranche.

Holcim Foundation fördert Nachhaltigkeitsprojekte

2003 rief Holcim die Holcim Foundation for Sustainable Construction ins Leben. Die unabhängige Stiftung engagiert sich für Nachhaltigkeit beim Bauen. Vor dem Hintergrund steigender Bevölkerungszahlen, Massenmigration, eines erhöhten Drucks auf die Ressourcen sowie der Urbanisierung sind neue Ansätze beim Bauen nötig, damit kommende Generationen in einer nachhaltigen Umwelt leben können. Darum fördert die Stiftung das Wissen über nachhaltiges Bauen und dessen Akzeptanz bei Baufachleuten und Bauherren.

Mit den Holcim Awards werden vorbildliche nachhaltige Bauprojekte auf der ganzen Welt ausgezeichnet. In einem Dreijahreszyklus findet ein mit jeweils 2 Millionen US-Dollar dotierter Wettbewerb statt, der durch eine unabhängige und angesehene Jury entschieden wird. 2011 wurden die regionalen Preise des dritten Wettbewerbszyklus verliehen. Die regionalen Preisverleihungen fanden in Mailand, Washington D.C., Buenos Aires, Casablanca und in Singapur statt. Insgesamt wurden 53 nachhaltige Projekte aus 29 Ländern ausgezeichnet.

Informationen über die Wettbewerbe und die preisgewinnenden Projekte, über andere Aktivitäten, Publikationen, Partnerschaften der Holcim Foundation finden sich auf www.holcimfoundation.org.

Organisation und Management

2011 wählte der Verwaltungsrat Bernard Fontana per 1. Februar 2012 zum neuen CEO. Er ersetzt den altershalber ausscheidenden CEO Markus Akermann.

Effiziente Führung und Kontrolle

Die Corporate Governance von Holcim, welche die Leitungsprozesse, die Organisation und Überwachung der obersten Unternehmensführung, die geschäftspolitischen Grundsätze sowie die internen und externen Kontrollmechanismen festlegt, zielt auf eine klare Festlegung der Verantwortlichkeiten, die Transparenz und Nachhaltigkeit der Wertschöpfung und eine entsprechende Führung und Kontrolle des Unternehmens. Dazu gehört auch die Glaubwürdigkeit und Reputation des Konzerns, welche das Vertrauen von Anlegern, Geschäftspartnern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der breiten Öffentlichkeit stärken. Die Prinzipien der Corporate Governance von Holcim werden laufend den neusten Entwicklungen und Notwendigkeiten angepasst.

Das 2007/08 eingeführte interne Kontrollsystem (IKS) für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den Erfordernissen aus Art. 728a des Schweizerischen Obligationenrechts und des Schweizer Prüfungsstandards 890 bewährte sich. Die internen Kontrollmechanismen gehen über die finanzielle Kontrolle hinaus und behandeln vermehrt auch Bereiche rund um Fragen der unternehmerischen Ethik und Integrität. Holcim gehört zu den wenigen Schweizer Gesellschaften, die den zehn Prinzipien des UN Global Compact betreffend Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Antikorruption verpflichtet sind.

Code of Conduct

Der "Code of Conduct", vom Verwaltungsrat und von der Konzernleitung 2003 erlassen, legt konzernweit Richtlinien des geschäftlichen Verhaltens für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest. Der "Code of Conduct" ist auf unserer Website www.holcim.com aufgeführt.

Jede Konzerngesellschaft ist verantwortlich, dass die Prinzipien des "Code of Conduct" in das Mitarbeitertraining und in die Anstellungsverträge einfließen. Der Code hält fest, dass Zuwiderhandlungen der Regeln nicht toleriert werden und zu disziplinarischen Massnahmen führen, die bis hin zur Beendigung des Anstellungsverhältnisses gehen können.

Wertsteigerung in einem kompetitiven Umfeld

Unter anderem fordert der "Code of Conduct" strikten Respekt für Wettbewerbsregeln. Es wurden Massnahmen eingeführt, um sicherzustellen, dass die Konzerngesellschaften das betreffende Recht und die entsprechenden Vorschriften des betreffenden Landes einhalten. Dazu gehören ein zentral koordiniertes Schulungsprogramm und ausformulierte Anleitungen über Geschäftsverhalten, das mit dem modernen Wettbewerbsrecht in Einklang steht. Schulung und Unterlagen werden laufend den neusten Entwicklungen im Wettbewerbsrecht angepasst.

Stand
29. Februar 2012

Verwaltungsrat

Rolf Soiron

Präsident

Beat Hess

Vizepräsident

Erich Hunziker

Vizepräsident, Vorsitzender
Governance, Nomination &
Compensation Committee

Markus Akermann

Christine Binswanger

Alexander Gut

Peter Küpfer

Vorsitzender Audit Committee

Adrian Loader

Andreas von Planta

Thomas Schmidheiny

Wolfgang Schürer

Dieter Spälti

Sekretär des Verwaltungsrates

Peter Doerr

Konzernleitung

Markus Akermann

Chief Executive Officer

bis 31. Januar 2012

Bernard Fontana

Chief Executive Officer

ab 1. Februar 2012

Thomas Aebischer

Chief Financial Officer

Urs Böhlen

Ost- & Südosteuropa,
Region GUS/Kaspisches Meer

Patrick Dolberg

Belgien, Frankreich, Niederlande,
Deutschland, Schweiz, Italien

Paul Hugentobler

Südasien & ASEAN ohne Philippinen

Benoît-H. Koch

Nordamerika, UK, Norwegen,
Mittelmeerraum, inklusive Iberische
Halbinsel, Internationaler Handel

Roland Köhler

CEO Holcim Group Support Ltd

Andreas Leu

Lateinamerika

Ian Thackwray

Ostasien, inklusive China, die
Philippinen, Ozeanien, Süd- &
Ostafrika

Länderbereichsleitung

Javier de Benito

Urs Fankhauser

Aidan Lynam

Bernard Terver

Onne van der Weijde

ab 1. Januar 2012

Corporate Functional Manager

Jacques Bourgon

Revisionsstelle

Ernst & Young AG

Managementstruktur

Siehe Organigramm Seiten 44
und 45.

Mutationen

Siehe auch Corporate Governance
Seite 121 ff.

Die Konzernleitung
von links nach rechts:
Benoît-H. Koch,
Urs Böhlen,
Ian Thackwray,
Patrick Dolberg,
Roland Köhler,
Bernard Fontana,
Andreas Leu,
Paul Hugentobler,
Thomas Aebischer.



An der ordentlichen Generalversammlung 2011 wurde Alexander Gut in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt. Er hat an der Universität Zürich als Dr. oec. publ. promoviert und ist diplomierter Wirtschaftsprüfer. Von 1991 bis 2001 war er bei KPMG Zürich und London; von 2001 bis 2003 bei Ernst & Young in Zürich und wurde 2002 Partner. Von 2003 bis 2007 war er Partner von KPMG in Zürich und wurde 2005 zum Geschäftsleitungsmitglied von KPMG Schweiz befördert. Alexander Gut ist Gründer und Managing Partner von Gut Corporate Finance AG, einer unabhängigen Corporate-Finance-Beratungsgesellschaft in Zürich. Seit Mai 2010 ist er auch Mitglied des Verwaltungsrates von Adecco S.A., Chésèrex, Schweiz. Für eine weitere Amtsdauer von je drei Jahren bestätigt wurden an der Generalversammlung die Verwaltungsratsmitglieder Christine Binswanger, Andreas von Planta und Erich Hunziker.

Nach der Generalversammlung konstituierte sich der Verwaltungsrat. Der bisherige Vizepräsident des Verwaltungsrats, Andreas von Planta, verzichtete wegen anderweitiger Verpflichtungen auf das Vizepräsidium der Holcim Ltd. Der Verwaltungsrat wählte zwei Vizepräsidenten: Beat Hess und Erich Hunziker. Das Audit Committee steht nach wie vor unter der Leitung von Peter Küpfer. Seine weiteren Mitglieder sind: Andreas von Planta und Dieter Spälti sowie neu Alexander Gut. Beim Governance, Nomination & Compensation Committee ist Erich Hunziker neuer Vorsitzender; Mitglieder sind Thomas Schmidheiny und Wolfgang Schürer sowie neu Adrian Loader.

Nach jahrzehntelanger, erfolgreicher Arbeit im Konzern schied Markus Akermann, CEO seit 2002, altershalber per Ende Januar aus. Dem Verwaltungsrat liegt daran, Markus Akermann für die erfolgreiche Führungsarbeit und die gute Zusammenarbeit auch an dieser Stelle zu danken.

Per 1. Februar 2012 übernahm Bernard Fontana die CEO-Verantwortung bei Holcim Ltd. Mit Bernard Fontana wurde eine Führungspersönlichkeit mit langjähriger internationaler Erfahrung verpflichtet. Bernard Fontana ist französischer Staatsbürger und Ingenieur der Ecole Polytechnique und der Ecole Nationale Supérieure des Techniques Avancées in Paris. Seine Laufbahn begann er bei Groupe SNPE in Frankreich. 2004 wechselte er zu ArcelorMittal, wo ihm nach kurzer Zeit die Verantwortung für HR, IT und Business Development bei Flat Carbon übertragen wurde. Von 2006 bis 2010 war er Mitglied der Konzernleitung von ArcelorMittal. Seit 2010 war Bernard Fontana CEO von Aperam, einer börsenkotierten Unternehmensgruppe mit Sitz in Luxemburg.

Seit 1. Januar 2011 ist Thomas Aebischer Mitglied der Konzernleitung der Holcim Ltd. Am 1. April 2011 hat er von Theophil H. Schlatter die Verantwortung als CFO des Konzerns übernommen.

Seit 1. Januar 2011 ist Andreas Leu Mitglied der Konzernleitung der Holcim Ltd und zuständig für Lateinamerika.

Seit 1. Januar 2011 ist Urs Fankhauser Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd. Er ist zuständig für die Märkte in Ost- und Südosteuropa und rapportiert direkt an Konzernleitungsmitglied Urs Böhlen.

Corporate Functional Manager Stefan Wolfensberger ist per Ende Juni 2011 aus dem Konzern ausgeschieden.

Onne van der Weijde, bisher CEO von Ambuja Cements Ltd in Indien, wurde per 1. Januar 2012 zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt. Onne van der Weijde bleibt CEO von Ambuja Cements Ltd. Er rapportiert direkt an Konzernleitungsmitglied Paul Hugentobler.

Führungsverantwortung in Linie und Fachbereichen

Holcim setzt auf flache Hierarchien und klare Kompetenzregelungen – sowohl auf Konzernstufe als auch in den einzelnen Konzerngesellschaften. Dadurch sollen Entscheidungen mit Sachverstand und Kostenbewusstsein getroffen und neue Prozesse oder Standards ohne Zeitverzug implementiert werden können.

Die Kompetenz des lokalen Managements ist ein Schlüssel für Leistung und Erfolg des Konzerns. Die operativen Einheiten in rund 70 Ländern unterstehen einzelnen Konzernleitungsmitgliedern. Sie werden durch Länderbereichsleiter und Corporate Functional Managers unterstützt. Die situationsgerechte Balance zwischen lokaler Kompetenz und Autonomie und angemessener Unterstützung und Intervention seitens der Konzernzentrale ist eine Daueraufgabe. Damit die Konzerngesellschaften in ihren Märkten die Kosten- und Marktführerschaft stärken können, benötigen sie einerseits unternehmerischen Freiraum, andererseits aber auch die Unterstützung des Konzerns mit spezifischem Know-how und Vorgaben. Die Führungsverantwortlichen des Konzerns, der Regionen sowie der Länder und Standorte werden regional durch Servicecenter und weltweit durch zentrale Konzernstäbe unterstützt. Seit Mai 2010 rapportieren die zentralen Service- und Unterstützungsfunktionen der Holcim Group Support Ltd direkt einem Konzernleitungsmitglied.

Konsequente Aus- und Weiterbildung der Kaderkräfte sowie die Förderung von Talenten zur systematischen Nachfolgeplanung sowohl in den Ländergesellschaften als auch auf Konzernebene stärken den Konzernverbund dauerhaft.

Holcim verfügt über gut strukturierte Managementsysteme. Für die wesentlichen Unternehmensbereiche werden den Konzerngesellschaften klare Vorgaben gegeben, sei es in der Technik, der umweltschonenden Produktion oder im Personal- und Finanzbereich.

Business Risk Management identifiziert Risiken und Chancen

Das sogenannte Business Risk Management unterstützt die Konzernleitung und die Geschäftsleitungen der Konzerngesellschaften. Es soll systematisch helfen, bedeutende Risiken – aber auch Chancen – für das Unternehmen zu erkennen. Die potentiellen Risiken werden frühzeitig identifiziert und bewertet, Gegenmassnahmen vorgeschlagen und stufengerecht umgesetzt. Das Risikomanagement hat Risikotypen verschiedenster Natur im strategischen, operativen und finanziellen Bereich im Visier, intern wie extern.

Neben den Konzerngesellschaften werden Konzernleitung und Verwaltungsrat in die Beurteilungen einbezogen. Das Risikoprofil des Konzerns wird sowohl "Top-Down" als auch "Bottom-Up" bewertet. Dabei werden nicht nur Gefahren entlang der ganzen Wertschöpfungskette erfasst, sondern auch Chancen gesucht. Dem Verwaltungsrat wird regelmässig Bericht über wichtige Erkenntnisse der Risikoanalyse und über die getroffenen Massnahmen erstattet (siehe auch Seite 127).

Die interne Revision als wichtiges Kontrollinstrument

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

Besondere Aufmerksamkeit wird der Wirksamkeit und Effizienz der internen Steuerungs- und Kontrollsysteme geschenkt. Dazu gehören:

Prüfung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der finanziellen und operativen Informationen;

Prüfung der Kontrollsysteme zur Einhaltung der internen und externen Richtlinien wie zum Beispiel der Pläne, Verfahren, Gesetze und Verordnungen;

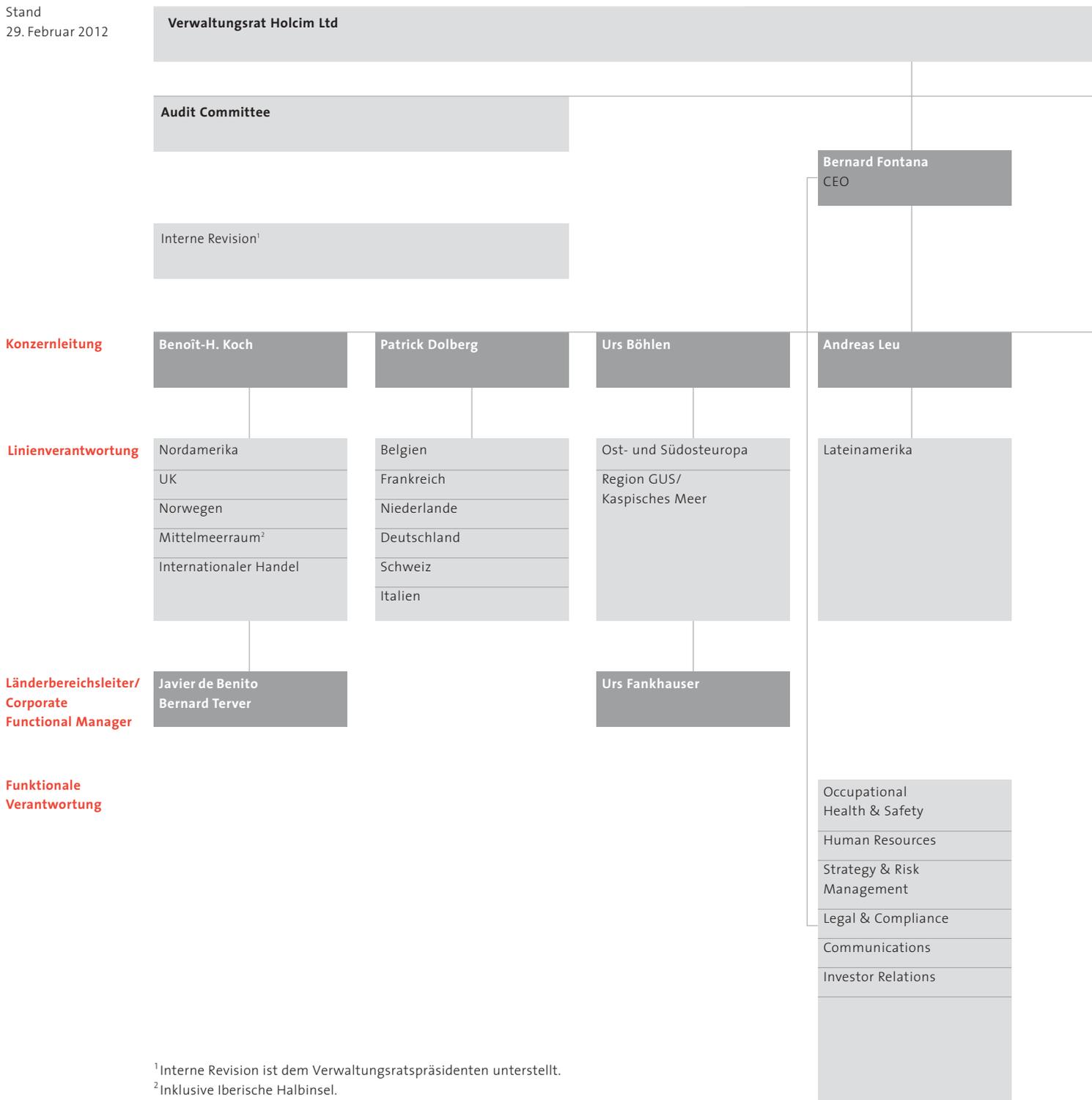
Prüfung der Sicherstellung des Betriebsvermögens.

Ausrichtung auf gemeinsame Ziele

Um die Unternehmensziele und Wertvermehrungen zu erreichen, werden bei Holcim Leistungen konsequent gemessen. Die Entschädigungssysteme sollen die Führungskräfte zu hohen Leistungen motivieren. Für die oberen Führungskader besteht ein einheitliches, variables Entlohnungssystem. Dabei werden nicht nur finanzielle Zielsetzungen, sondern auch individuelle Ziele in die Salärberechnung einbezogen (siehe auch Entschädigungsbericht auf den Seiten 142 bis 152). Die variable Entschädigung wird zu einem bedeutenden Teil in Aktien von Holcim ausbezahlt, die einer Sperrfrist von drei bis fünf Jahren unterliegen. Mit diesem Programm wird die gemeinsame Ausrichtung auf nachhaltige Leistungs- und Wertsteigerungen des Konzerns verstärkt.

Organigramm

Stand
29. Februar 2012



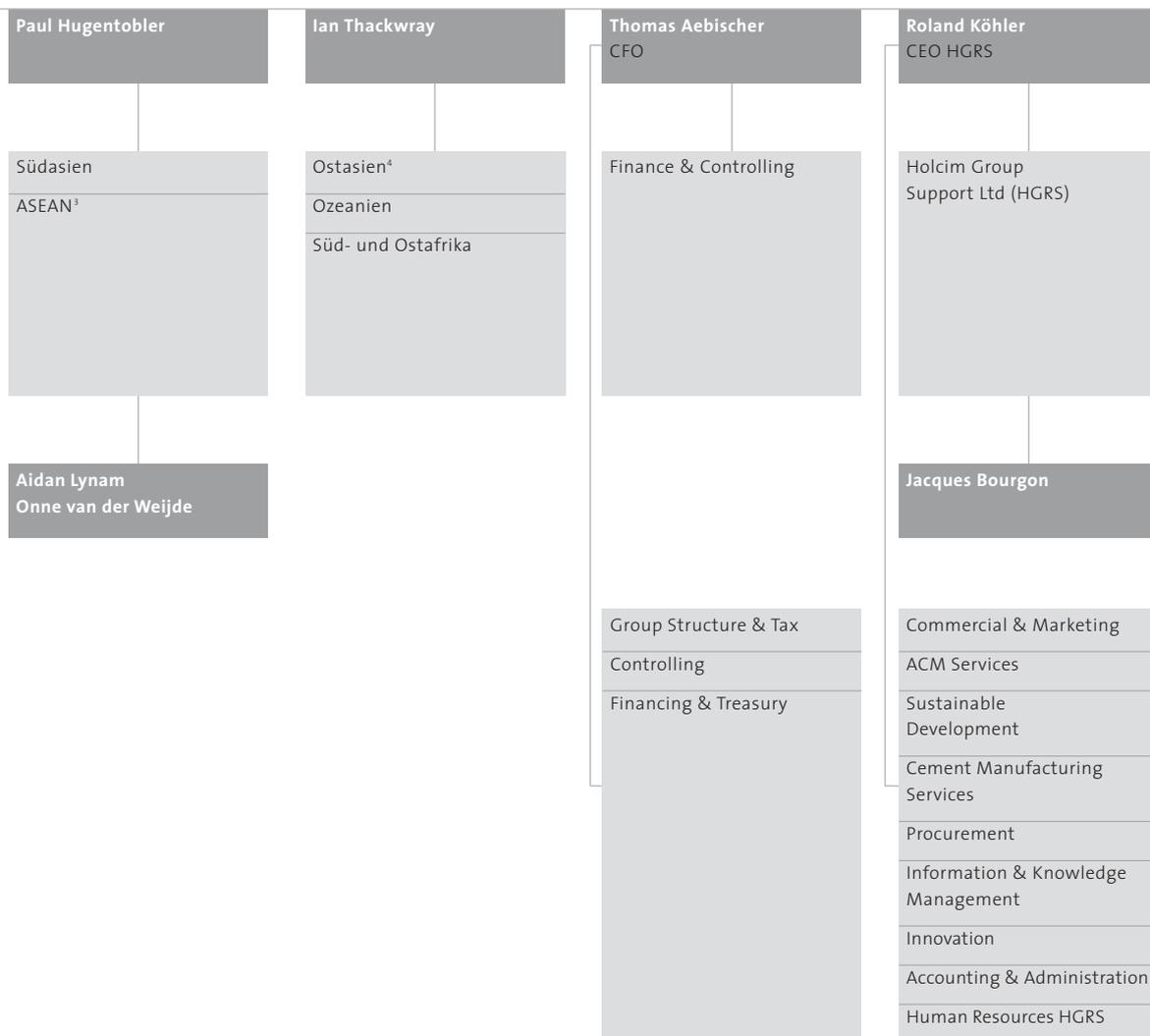
¹Interne Revision ist dem Verwaltungsratspräsidenten unterstellt.

²Inklusive Iberische Halbinsel.

³Ohne Philippinen.

⁴Inklusive Philippinen.

Governance, Nomination & Compensation Committee



Innovation bringt neue Lösungen und schafft Mehrwert

Innovation hat für Holcim eine strategische Priorität. Innovationen sind die Basis für neue Kundenlösungen und dienen der Wertgenerierung.

Mit Innovationen geht Holcim auf neue und bestehende Bedürfnisse der Kunden und Partner in einem sich rasch wandelnden Marktumfeld ein. Dabei werden führende Positionen bezüglich Kundenbezug, Nachhaltigkeit und Kosteneffizienz angestrebt.

Auf Konzernebene wurde eine neue Innovationsfunktion geschaffen, um als Plattform die Innovationsfähigkeit der Konzerngesellschaften zu koordinieren. Zudem vergibt die Holcim Foundation for Sustainable Construction 2012 erstmals drei Innovationspreise. Sie sind auf innovative Baustoffe und Bautechnologien im Kontext des nachhaltigen Bauens fokussiert.

Kundenbedürfnisse sollen entlang der ganzen Wertschöpfungskette höchsten Anforderungen entsprechen

Kundenorientierte Innovation verlangt ein umfassendes Verständnis der Bedürfnisse der direkten Abnehmer von Holcim, aber auch der Endnutzer. Im Markt grenzen wir uns ab durch Kompetenz bei der Bereitstellung neuer Kundenlösungen unter Einbezug von innovativen Produkten und Dienstleistungen.

Sicherstellen der Nachhaltigkeit im ganzen Lebenszyklus eines Gebäudes

Für eine rohstoff- und energieintensive Branche ist der Umweltgedanke beim Entwickeln neuer Lösungen und bei der Verbesserung der Produktionsprozesse von grosser Bedeutung, denn es geht auch hier um die Reduktion des Energiebedarfs und des CO₂-Ausstosses.

Maximierung der Effizienz entlang der ganzen Versorgungskette

Forschung und Entwicklung in der Produktions- und Prozesstechnologie sind sowohl für das Kostenmanagement als auch für die Nachhaltigkeit in der Produktion von grosser Bedeutung. Dank neuer technologischer Entwicklungen können der ökologische Einfluss reduziert und der Einsatz von alternativen und erneuerbaren Energiequellen weiter gesteigert werden. Ein zweckgebundener Energiefonds, finanziert aus dem Verkauf nicht benötigter CO₂-Emissionszertifikate, unterstützt Projekte von Konzerngesellschaften, die natürliche Ressourcen schützen und markante Fortschritte in der Energiereduktion ermöglichen. In den nachstehenden Abschnitten sind einige Beispiele unserer Anstrengungen in diesem Bereich illustriert:

Holcim Belgien, Limroc 1 Zement

Der Limroc 1 ist ein massgefertigter Zement für einen Spezialbeton. Er wurde aufgrund besonderer Kundenbedürfnisse für den Bau eines neuen Eisenbahntunnels unter einem Seefrachtkanal und einem Gezeitenfluss nördlich von Antwerpen, Belgien, entwickelt. Der Beton muss über längere Distanzen gepumpt sowie unter Wasser verbaut werden können und noch nach sechs Monaten einen geringen Bohrwiderstand bieten. Holcim Belgien organisierte zudem eine zuverlässige Logistiklösung gemäss den Anforderungen des Kunden.

Holcim Deutschland, Nord Stream Hochsee-Gaspipeline

Holcim Deutschland war massgeblich an der erfolgreichen Fertigstellung der Nord Stream Gaspipeline in der Ostsee zwischen Russland und Deutschland beteiligt. Holcim lieferte für den Bau über 400 000 Tonnen sulfatresistenten, schwach alkalischen Portlandzement mit hoher Beständigkeit und schneller Verfestigungseigenschaft. Holcim bewies mit dieser sehr spezifischen Zementlogistik-Lösung, dass das Unternehmen mehr als nur ein Hersteller qualitativ hochwertiger Produkte ist.

Holcim Schweiz, Durchmesserlinie Zürich

Zwei Brücken, ein Bahnhof, ein Tunnel und die Erweiterung einer unterirdischen S-Bahn-Station beim Hauptbahnhof Zürich sind Bestandteil des Grossprojektes der Schweizerischen Bundesbahnen in und um Zürich. Holcim Schweiz liefert nicht nur Zement und Zuschlagstoffe, sondern fungiert auch als Ansprechpartner in Fragen der Zementtechnik in einem umweltfreundlichen Logistikkonzept. Mehr als 90 Prozent aller Materialtransporte erfolgen per Bahn. So werden die angrenzenden Stadtgebiete nur geringfügig tangiert.

Cemento Polpaico, Chile, Minenerweiterungsprojekt

Die extreme Umgebung erforderte in diesem Bauprojekt kreative Lösungen für die Baustellenbelieferung und die Sicherheit. Trotz der Abgeschlossenheit der Mine in den Anden – auf 3500 Metern über Meer mit Extremtemperaturen im Winter von bis zu -25°C – konnte Cemento Polpaico dank ihrer Engineeringkompetenz die ununterbrochene Lieferung von 240 000 m³ Transportbeton aus drei Betonwerken sicherstellen. Sicherheit war eine der ersten Prioritäten des Kunden. Dank ihrem massgeschneiderten Managementsystem erfüllte Cemento Polpaico die Erwartungen auch diesbezüglich: Das Ziel "Nullschaden" wurde erreicht, und es fielen keine unfallbedingten Arbeitszeitausfälle an.

Holcim Frankreich, Créateurs de Sols Béton

Das Vertriebsnetz "Créateurs de Sols Béton" vermarktet dekorativen Beton direkt an Endkunden, seien es Private, lokale Behörden oder Architekten. Oberflächenprodukte für Hauszufahrten, Böden, Strassenbeläge, Fahrradwege oder Tramtrassees werden online oder crossmedial als integrierte Lösungen präsentiert und verkauft. Das Netzwerk verbindet den Konsumenten mit lokalen, von Holcim zertifizierten betonverarbeitenden Unternehmen und schafft so einen Mehrwert für die Kunden und das Unternehmen.

Aggregate Industries UK, nachhaltige Drainage-Systeme

Auch in Grossbritannien führen die zunehmende Überbauung von städtischen und vorstädtischen Gebieten sowie Brachland vermehrt zu Überschwemmungen. Diese hinterlassen oft gravierende Schäden. Die Sustainable Drainage Systems (SUDS) von Aggregate Industries UK verbessern die Wasseraufnahme von Böden und reduzieren das Überschwemmungsrisiko. Mit der einzigartigen SUDS-Produktlinie bieten sich nun spezifische Lösungen für unterschiedlichste Entwässerungsprobleme bei Bauprojekten an. Dazu gehören neben der effizienten Wasserfassung die Wasserreinigung, die temporäre Speicherung, die Regenwassergewinnung sowie die Versickerung in der Nähe von Gebäuden.

Holcim Apasco, Mexico, dauerhafte Bodenbeläge

Mit der Durable Flooring Solution für industrielle und gewerbliche Anwendungen liefert Holcim Apasco nicht einfach nur Beton, sondern stellt eine vollständige, integrierte Lösung mit Tragwerksplanung, Einbau und Oberflächenabschluss inklusive Qualitätsgarantie zur Verfügung. Dank der Zusammenarbeit mit einem weltweit tätigen Bodenbelagspezialisten werden diese Böden gebrauchsfertig übergeben. Die Zusammenarbeit mit einem grossen nordamerikanischen Einzelhändler ermöglicht es

Holcim Apasco, schon bei der Spezifizierung von Bauprojekten mitzuarbeiten und verschafft ihr so eine stärkere Ausgangslage im Wettbewerb.

Holcim Schweiz, Robusto 4R-S

Auf die steigenden Anforderungen in Sachen Beständigkeit im Infrastruktur- sowie im Hoch- und Tiefbau antwortete Holcim Schweiz mit der Entwicklung und Markteinführung von Robusto 4R-S. Das Produkt besteht aus Portlandzementklinker, granulierter Hochofenschlacke und gebranntem Ölschiefer. Robusto zeichnet sich nicht nur durch eine hohe Widerstandsfähigkeit gegen Alkali-Aggregat-Reaktionen und Chloriddiffusion sowie Sulfatbeständigkeit aus, sondern schwindet auch sehr wenig und weist die gleiche Karbonisierungsresistenz auf wie übliche CEM-I-Zemente. Wird der Klinker teilweise durch Schlacke und Schiefer ersetzt, reduzieren sich die CO₂-Emissionen substantiell.

Zusammenarbeit in der Umwelttechnologie

Die Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns sowie mit Zulieferern und führenden Experten wird laufend verstärkt. Als Beispiel sei die Kooperation von Holcim Slowakei, der regionalen Produktionsunterstützung für Osteuropa, Holcim Group Support und der österreichischen Industriegruppe ATEC genannt. Ihr Fachwissen und Arbeitseinsatz haben zu einem innovativen, nachhaltigen Prozess geführt, um Bypass-Staub in ein marktfähiges Produkt umzuwandeln. Nach der Validierung im Versuchslabor kommt nun die Produktion im industriellen Massstab zum Einsatz.

Reduktion spezifischer Investitionskosten dank erhöhter Maschinenkapazität

Im Rahmen des Industrietrends hin zu Produktionsanlagen mit hohen Kapazitäten entwickelt Holcim gezielt Komponenten für grosse mechanische Systeme, die tiefere Betriebskosten erlauben. Höhere Anlagenzuverlässigkeit und kürzere Lieferzeiten reduzieren die Produktionskosten in der Zementherstellung.

Dies illustriert die gemeinsame Entwicklung eines neuen Antriebssystems für Walzenschüsselmühlen durch Holcim Frankreich, Holcim Group Support, dem Lieferanten für Mahlwerke, Gebrüder Pfeiffer, und dem Spezialisten für Antriebstechnik, Siemens-Flender. Synchron betriebene, qualitativ hochstehende Standardmotoren vermeiden die Notwendigkeit grosser Motoren und Getriebe. Erste Erfahrungen sind positiv.

“Open Innovation” für die beste Energieeffizienz

Neue Kooperationsprojekte sind dauernd ein Thema. So hat sich Holcim mit der ABB zusammengeschlossen, um in einem Konsortium die Stromgewinnung aus Abwärme mit besonders niedriger Temperatur zu entwickeln. Dieses Projekt beinhaltet eine Testanlage von Holcim Schweiz im Werk Untervaz und zeigt, wie sich das Unternehmen für die Entwicklung nachhaltiger und kosteneffizienter Produktionsprozesse engagiert.

Kapitalmarktinformationen

Bei Holcim waren kontinuierliche Effizienzsteigerungen weiterhin im Fokus. Ziel war die Reduktion der Kosten und eine Anpassung der Verkaufspreise. Die Teuerung, der Wettbewerbsdruck und die negativen Währungsveränderungen waren jedoch stärker und belasteten den Leistungsausweis. Dafür untermauert der solide Cashflow die stabile Kapitalstruktur.

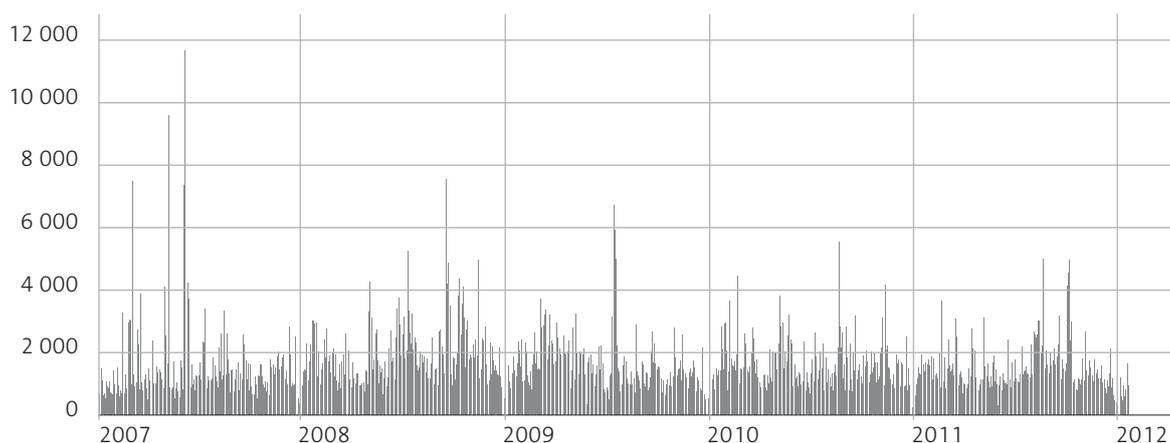
Bis ins Frühjahr 2011 verzeichneten die Aktienmärkte eine positive Entwicklung. Danach führten die Euro-Krise, die steigenden Risiken in mehreren EU-Staaten sowie der verzögerte Aufschwung vor allem in den USA zu einer negativen Aktienmarktentwicklung. Diesem Trend konnte sich auch die Holcim-Aktie nicht

entziehen. Ähnlich wie im Gesamtmarkt führte dies zu einer hohen Preisvolatilität und zu einer negativen Kursentwicklung. Der höchste Kurs wurde mit CHF 76.35 Ende April 2011 erreicht. Die Aktie schloss am 30. Dezember 2011 bei CHF 50.25 (2010: 70.65), was gegenüber dem Vorjahresendkurs einen Rückgang von rund 29 Prozent ergibt.

Kursperformance der Holcim-Aktie versus Swiss Market Index (SMI)



Handelsvolumen (in '000)



Kotierungen

Holcim ist an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die Aktien werden im Main Standard der SIX Swiss Exchange gehandelt. Jede Aktie hat ein Stimmrecht. Per Jahresende 2011 betrug die Börsenkapitalisierung rund CHF 16,4 Milliarden.

Zusatzangaben

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

Bedeutende Aktionäre

Informationen zu den bedeutenden Aktionären sind auf Seite 246 zu finden.

Verteilung der Aktien und Aktionäre

Die Mehrheit der in den übrigen Ländern gehaltenen Aktien befindet sich in Grossbritannien und den USA.

Geographische Verteilung

| | |
|---------------|-----|
| Schweiz | 48% |
| Übrige Länder | 22% |
| Dispobestand | 30% |

Aktionäre nach Anzahl eingetragener Aktien

| | |
|----------------|--------|
| 1–100 | 11 611 |
| 101–1 000 | 38 315 |
| 1 001–10 000 | 7 508 |
| 10 001–100 000 | 640 |
| > 100 000 | 97 |

Free Float

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

Dividendenpolitik

Dividenden werden jährlich ausgeschüttet. 2003 hatte der Verwaltungsrat als Zielgrösse entschieden, dass ein Drittel des Konzerngewinns – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – ausgeschüttet werden soll. Für das Geschäftsjahr 2011 beantragt er trotz der Wertberichtigungen eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven in Höhe von CHF 1.00 pro Namenaktie. Die Ausschüttung ist für den 24. April 2012 vorgesehen.

Gewichtung der Holcim-Namenaktie in ausgewählten Aktienindices

| Index | Gewichtung in % |
|--|-----------------|
| SMI, Swiss Market Index | 1,71 |
| SPI, Swiss Performance Index | 1,43 |
| SLI, Swiss Leader Index | 3,62 |
| BEBULDM, BE500 Building Materials Index | 23,00 |
| SXOP, Dow Jones STO 600 Construction | 8,79 |
| DJSI World, Dow Jones Sustainability Index | 0,16 |
| FTSE4Good Europe Index | 0,48 |

Quellen:
Bloomberg, Dow Jones Sustainability Indexes, FTSE Index
Company, Stand Ende Dezember 2011.

Informationen zur Holcim-Namenaktie

Weitere Informationen zur Holcim-Namenaktie sind
im Internet zu finden: www.holcim.com/investors.

Kennzahlen Holcim-Namenaktie¹

| Nominalwert CHF 2 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
|--|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Anzahl ausgegebene Aktien | 327 086 376 | 327 086 376 | 327 086 376 | 263 586 090 | 263 586 090 |
| Anzahl dividendenberechtigte Aktien | 327 086 376 | 327 086 376 | 327 086 376 | 263 586 090 | 263 586 090 |
| Anzahl Aktien bedingtes Kapital ² | 1 422 350 | 1 422 350 | 1 422 350 | 1 422 350 | 1 422 350 |
| Anzahl eigene Aktien | 7 270 081 | 7 131 083 | 6 905 384 | 5 132 061 | 668 849 |
| Börsenkurse in CHF | | | | | |
| Höchst | 76 | 85 | 81 | 111 | 126 |
| Tiefst | 43 | 60 | 28 | 40 | 102 |
| Durchschnitt | 60 | 71 | 58 | 79 | 115 |
| Marktkapitalisierung (CHF Mrd.) | 16,4 | 23,1 | 26,3 | 14,5 | 29,2 |
| Handelsvolumen (Millionen Aktien) | 357,6 | 378,8 | 397,0 | 495,9 | 297,2 |
| Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF ³ | 0.86 | 3.69 | 4.93 | 6.27 | 13.66 |
| Cash-Gewinn pro dividendenberechtigte Aktie in CHF ⁴ | 8.61 | 11.44 | 13.04 | 13.02 | 18.81 |
| Konsolidiertes Eigenkapital pro Aktie in CHF ⁵ | 52.62 | 56.57 | 59.44 | 59.42 | 71.44 |
| Ausschüttung/Dividende pro Aktie in CHF | 1.00 ⁶ | 1.50 | 1.50 | 2.25 | 3.30 |
| Dividendenrendite (%) | 1,67 | 2,11 | 2,56 | 2,86 | 2,86 |

¹ Adjustiert um die Aktiendividende für das Geschäftsjahr 2008 und/oder Kapitalerhöhungen.

² Reservierte Aktien für Wandelanleihen.

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

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

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

⁶ Vorschlag des Verwaltungsrates für eine Ausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven.

Offenlegung von Beteiligungen

Gemäss Art. 20 des Bundesgesetzes über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz) muss jedermann, der direkt, indirekt oder in gemeinsamer Absprache mit Dritten Aktien einer Gesellschaft mit Sitz in der Schweiz, deren Beteiligungspapiere mindestens teilweise in der Schweiz kotiert sind, für eigene Rechnung erwirbt oder veräussert und dadurch den Grenzwert von 3, 5, 10, 15, 20, 25, 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 Offenlegung der bedeutenden Aktionäre erfolgt auf Seite 246.

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.

Aktuelles Rating (Februar 2012)

| | Standard & Poor's | Fitch | Moody's |
|----------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| Langfristiges Rating | BBB, outlook stable | BBB, outlook stable | Baa2, outlook negative |
| Kurzfristiges Rating | A-2 | F2 | P-2 |

Termine für die finanzielle Berichterstattung

| | |
|---|------------------|
| Generalversammlung | 17. April 2012 |
| Ex-Datum | 19. April 2012 |
| Ausschüttung | 24. April 2012 |
| Resultate zum ersten Quartal 2012 | 9. Mai 2012 |
| Halbjahresresultate 2012 | 15. August 2012 |
| Presse- und Analystenkonferenz zum dritten Quartal 2012 | 7. November 2012 |

Umweltengagement und soziale Verantwortung

Holcim wird vom Gedanken geleitet, für alle relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens Mehrwert zu schaffen. Dabei gilt der Grundsatz der nachhaltigen Entwicklung, welcher die Balance zwischen Wertschöpfung, Umweltengagement und sozialer Verantwortung anstrebt.

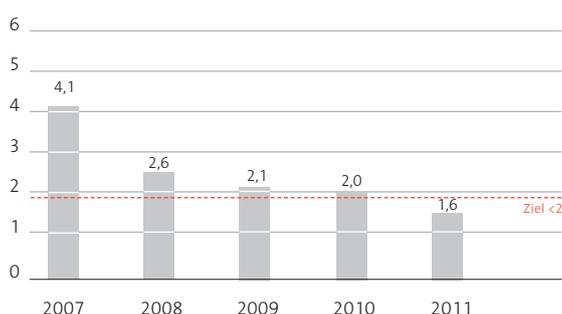
Gesundheit und Sicherheit ist ein zentraler Wert

Gesundheit und Arbeitssicherheit sind zentrale Anliegen. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie mit gutem Beispiel vorangehen, um die Resultate im Bereich der Sicherheit zu verbessern und die dafür notwendigen Verhaltensänderungen auf allen Ebenen zu bewirken. Laufend finden Sicherheitsübungen statt, und Erkenntnisse werden rasch umgesetzt. Damit wird auch das Engagement auf allen Managementebenen noch stärker und sichtbarer. Das Ziel "Zero Harm to People" ist der langfristige Orientierungspunkt.

Intensives Training und Management-Interventionen der unterschiedlichsten Art zielen auf eine notwendige Änderung der Verhaltensweise der Mitarbeitenden ab. Die Zahl der Verletzungen beim eigenen Personal konnte denn auch reduziert werden. Beigetragen hat der kontinuierliche Ausbau des Managementsystems für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Auch die Anzahl der schweren Unfälle beim eigenen Personal ging erneut zurück, ebenso wie die Häufigkeit unfallbedingter Absenzen.

Häufigkeitsrate unfallbedingter Absenzen¹



¹ Die Häufigkeitsrate wird wie folgt berechnet: Anzahl unfallbedingte Absenzen \times 1 000 000 : bezahlte Gesamtarbeitsstunden. Die Angaben beinhalten alle Betriebsstätten.

Die Anzahl der Todesfälle ist dank beträchtlicher Anstrengungen in den Bereichen, die Holcim direkt beeinflussen kann, stetig gesunken. Tödlich verunglückt sind 2011 aber leider dennoch 26 Personen bei Tätigkeiten für Holcim. Die Mehrzahl von ihnen stand allerdings nicht direkt unter der Aufsicht von Holcim. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung bedauern die Todesfälle sehr und verfolgen das Ziel eines unfallfreien Arbeitsumfeldes weiter mit Nachdruck.

Die weitere Verankerung der "Fatality Prevention Elements" und der Sicherheitsrichtlinie für Auftragnehmer in allen Unternehmenseinheiten bleiben ein Schwerpunkt. In sämtlichen Regionen und Konzerngesellschaften wird die Umsetzung dieser Richtlinien laufend überprüft. Intensives Training und eine verbesserte Sicherheitsorganisation sollen die Kompetenzen der Belegschaft im Bereich Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz weiter stärken. Im Rahmen der Cement Sustainability Initiative arbeitet Holcim weiterhin mit anderen Firmen in dieser Thematik eng zusammen.

Nachhaltige Baustoffe und nachhaltige Bautätigkeit

Bevölkerungswachstum, Urbanisierung und die Infrastrukturentwicklung in Schwellenländern halten die Nachfrage nach Baumaterialien trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen hoch. Die Herausforderung für die Bauindustrie besteht darin, diese Nachfrage zu decken und gleichzeitig die damit verbundenen ökologischen Auswirkungen zu reduzieren.

Der Schwerpunkt liegt derzeit auf der Entwicklung von Kompositzementen. Dank der Verwendung von Materialien wie Schlacke, Flugasche oder natürliche Puzzolane weisen diese Zemente einen geringeren Klinkeranteil auf. Im Jahr 2011 waren rund drei Viertel aller Produkte von Holcim Kompositzemente, während es 1990 noch 30 Prozent waren. Initiativen entlang der Wertschöpfungskette ergänzen dies. Beispielsweise produziert die Konzerngesellschaft Aggregate Industries UK Betonprodukte, die bis zu 80 Prozent aus recyceltem Material bestehen. Dadurch lassen sich sowohl die Abhängigkeit von natürlichen Ressourcen als auch die Auswirkungen auf die Umwelt stark reduzieren.

Nachhaltigere Produkte sind nur erfolgreich, wenn die Kunden sie akzeptieren. Im Jahr 2010 lancierte Holcim Schweiz die "Optimo"-Produktgruppe; sie verwendet gebrannten Ölschiefer, um ein qualitativ hochwertiges Produkt mit einer relativ kleinen ökologischen Belastung herzustellen. Ende 2011 trug Optimo rund 31 Prozent zum gesamten Umsatz der Holcim Schweiz bei, was zu einer erheblichen Reduktion der CO₂-Emissionen führte.

Holcim hat eine standardisierte Methode zur Berechnung und Berichterstattung aller CO₂-Emissionen entwickelt, die im Herstellungsprozess einer Tonne Zement bis zur Lieferung an die Kunden anfallen. Sie erlaubt damit Kunden, ihrerseits fundierte Entscheidungen über die CO₂-Intensität ihrer Produkte zu

treffen. Die Holcim-Konzerngesellschaften können diese Methodik, die ISO und PAS 2050¹ kompatibel sein wird, einführen, um ihre Produkte entsprechend zu kennzeichnen. Eine ähnliche Methode ist derzeit für Betonprodukte in der Entwicklung.

Die Holcim Stiftung fördert nachhaltiges Bauen

Seit 2003 setzt sich die Holcim Foundation for Sustainable Construction für Nachhaltigkeit im Bauwesen ein. Weitere Informationen zum Thema sind im Kapitel Schlüsselfaktoren auf Seite 38 dieses Berichts und auf www.holcimfoundation.org zu finden.

Reduktion der Emissionen

Holcim hat sich verpflichtet, die Netto-CO₂-Emissionen pro Tonne Zement gegenüber dem Stand von 1990 bis 2015 um 25 Prozent zu senken. Die Reduktion des Klinkeranteils, die Substitution fossiler durch alternative Brennstoffe sowie die Verbesserung der Energieeffizienz werden auch in Zukunft die wichtigsten Massnahmen sein, um diese Einsparungen zu erzielen. Holcim will auch die spezifischen Emissionen von Staub und Stickoxiden (NO_x) bis 2012 beziehungsweise 2013 gegenüber dem Stand von 2004 um 20 Prozent vermindern.

Trotz des anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes bleibt Holcim bei diesen Reduktionszielen. Über den Fortschritt wird der nächste Nachhaltigkeitsbericht und die Holcim-Webseite ab Mai 2012 informieren.

Emissionshandel und Gutscheine

Im Laufe des zurückliegenden Jahres hat sich Holcim auf die Sicherheit der europäischen Emissionszerti-

¹ Eine Spezifikation, welche die Treibhausgas-Emissionen von Gütern und Dienstleistungen über die gesamte Lebensdauer bestimmt.

fikate im eigenen Register konzentriert. Dies wurde aufgrund von inhärenten Sicherheitsmängeln im europäischen System notwendig.

Aus dem Verkauf von CO₂-Emissionszertifikaten sind dem Konzern 2011 CHF 63 Millionen zugeflossen (2010: 95). Diese Mittel werden gezielt für die Steigerung der Energieeffizienz im Konzern eingesetzt (siehe unten).

Im Jahr 2011 erhielt Holcim Certified Emission Reduction (CER) Gutschriften für Windkraft-Projekte in Indien und für alternative Brennstoff-Projekte in Indonesien. Es wird erwartet, dass Holcim diese Gutschriften auch im Jahr 2012 zustehen.

Innovationsfonds im Energiebereich

Holcim stellt jährlich rund CHF 100 Millionen bereit, um die Energieeffizienz im Konzern weiter zu steigern. 2010 wurde ein entsprechender Fonds geschaffen. Der Fonds ist Bestandteil der umfassenden Energiestrategie des Konzerns und wird mit dem Erlös aus dem Verkauf überschüssiger CO₂-Emissionszertifikate finanziert. Bereits bewilligt wurden Projekte zur Stromerzeugung mittels Wärmerückgewinnung und Windkraft sowie zum Einsatz alternativer Brennstoffe anstelle fossiler Wärmeträger. Alleine mit diesen Projekten wird Holcim rund 200 000 Tonnen CO₂ pro Jahr einsparen, was in etwa einem Sechstel des Ausstosses der Stadt Zürich entspricht.

Die Äufnung des Fonds hat eine ganze Reihe von neuen Ansätzen für nachhaltige Energieprojekte inspiriert. 2010 wurden Mittel für fünf Wärmerückgewinnungsanlagen in Vietnam, Indien, Rumänien, Libanon und in der Schweiz gesprochen. Diese Anlagen befinden sich im Bau und werden zwischen Ende 2011 und 2013 in Betrieb gehen. Im vergangenen Jahr wurden sechs weitere Projekte genehmigt, darunter

vier Wärmerückgewinnungsanlagen in Kanada, Mexiko, Indien und der Slowakei sowie zwei Installationen zur Verwertung von alternativen Brennstoffen und Rohmaterialien in Deutschland und Frankreich. Diese Anlagen werden 2013 beziehungsweise 2014 in Betrieb genommen werden.

Alternative Brenn- und Rohstoffe

Die Rückgewinnung von Energie und Rohstoffen aus Abfällen schont die natürlichen Ressourcen und reduziert die globalen CO₂-Emissionen. Gleichzeitig lassen sich aber auch die Produktionskosten senken. Holcim produziert derzeit rund 12 Prozent der thermischen Energie durch den Einsatz von aus Abfall gewonnenen Brennstoffen.

Die Verwertung von Siedlungsabfällen in Zementwerken bringt ökonomische, ökologische und soziale Vorteile. Sie reduziert die Treibhausgas-Emissionen im Vergleich zur Deponierung wesentlich, trägt zur Lösung wachsender Abfallprobleme bei, schafft sogenannte grüne Arbeitsplätze und macht die Produktionskosten wettbewerbsfähiger. Holcim verstärkt ihre entsprechenden Aktivitäten weiter. Der Konzern betreibt bereits eine Reihe von Abfallaufbereitungsanlagen in vielen Teilen der Welt, insbesondere in Osteuropa; aber auch Huaxin Cement in China ist diesbezüglich aktiv.

Um den verantwortungsvollen Umgang mit Reststoffen konzernweit sicherzustellen, lancierte Holcim das Zertifizierungssystem ACert. Es dient als auditierbares Management-Programm, um Risiken bei den Abfallaufbereitungsanlagen zu minimieren. Das ACert-Zertifizierungssystem wurde in allen Konzerngesellschaften, die alternative Brenn- und Rohstoffe verwenden, eingeführt. Bis Ende 2011 wurden rund 80 Prozent der Produktionsstätten von Holcim einem internen Audit unterzogen.

Biodiversität und Wasser

Anfang 2011 verlängerte Holcim die Partnerschaft mit der International Union for Conservation of Nature (IUCN). Schwerpunkte der Zusammenarbeit sind die Umsetzung des Biodiversitäts-Managementsystems, das aufgebaut wurde, sowie die Entwicklung von Indikatoren zur Erfolgsmessung. Wie es die Cement Sustainability Initiative (CSI) verlangt, berichtet Holcim, wie viele der Standorte in Gebieten mit hoher Artenvielfalt über Aktionspläne zum Erhalt der biologischen Vielfalt verfügen. Über die Fortschritte werden der nächste Nachhaltigkeitsbericht und die Holcim-Webseite ab Mai 2012 informieren. Die Renaturierungshandbücher für alle Steinbrüche und Kiesgruben wurden überarbeitet, um den Schutz der biologischen Vielfalt besser zu integrieren.

2011 arbeitete Holcim mit IUCN an der Entwicklung eines Wassermanagementsystems, welches eine Wasser-Richtlinie, ein Wasser-Messprotokoll und ein Mapping-Tool für Wasserrisiken beinhalten wird. Die Instrumente wurden im Verlauf des Jahres in ausgewählten Konzerngesellschaften getestet und sollen ab 2012 schrittweise eingeführt werden.

Förderung der Nachhaltigkeit in der Branche

Holcim ist derzeit Co-Vorsitzender der Cement Sustainability Initiative (CSI) des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Die CSI, eine weltweite Vereinigung von Zementherstellern, wurde vor 10 Jahren mit dem Ziel gegründet, die Massnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit zu koordinieren. Die Aktivitäten umfassen Forschung, Planung, Berichterstattung, die Erstellung von Richtlinien, Publikationen und Datenbanken sowie die Entwicklung eines Fahrplans für neue Technologien, welche die Treibhausgas-Emissionen der Zementherstellung zu reduzieren vermögen. In den letzten 4 Jahren war Holcim im Executive Board des WBCSD aktiv.

Sowohl in Indien als auch in China wurden nationale CSI-Arbeitsgruppen initiiert, denn auch die Aktivitäten der Zementindustrie in diesen Ländern sollen nachhaltiger und überprüfbarer werden. Im Juni 2011 trafen sich mehr als 50 Teilnehmer in Yichang, China, um die Verwertung von alternativen Brennstoffen in der chinesischen Zementindustrie zu besprechen. Chinesische CSI-Mitglieder besuchten die Abfallaufbereitungsanlage von Huaxin Cement Zigui, die Treibgut aus dem Drei-Schluchten-Staudamm sammelt, trocknet und zerkleinert, bevor es im Zementofen als alternativer Brennstoff zum Einsatz kommt.

Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten

Im Jahr 2011 begann Holcim mit der Entwicklung und Umsetzung einer Initiative für nachhaltiges Beschaffungswesen. Die bestehenden Praktiken in der Lieferkette sollen verbessert sowie nachhaltige und verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken bei den Lieferanten gefördert werden. Die Initiative wird einen Supplier Code of Conduct und eine Methodik zur Ermittlung und Bewertung kritischer Lieferanten beinhalten.

Strategisches Engagement an allen Standortgemeinden

Holcims Ansatz für soziales Engagement ist strategisch und nicht philanthropisch, denn Holcim betrachtet die Sicherung und Stärkung ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz als Voraussetzung für die Schaffung von Mehrwert. Im Vordergrund des Engagements stehen innovative Lösungen für erschwinglichen und nachhaltigen Wohnungsbau, die Förderung von Mikrounternehmen sowie die Berufsausbildung.

Insgesamt gaben die Holcim-Konzerngesellschaften 2011 CHF 38 Millionen für soziale Projekte aus. Rund 9,4 Millionen Menschen konnten von diesem Engagement direkt und indirekt profitieren.

Im Jubiläumsjahr 2012 werden Mitarbeitende weltweit durch freiwillige Einsätze einen weiteren sozialen Beitrag in den Standortgemeinden leisten.

Ausgaben für Projekte in Standortgemeinden 2011

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Gemeindeentwicklungsprojekte | 22% |
| Bildungsprojekte | 14% |
| Infrastrukturprojekte in Gemeinden | 20% |
| Spenden und Wohltätigkeitsprojekte | 21% |
| CSR-Verwaltungskosten | 20% |
| Andere | 3% |
| Total in Mio. CHF | 38 |

Eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Anspruchsgruppen ist unerlässlich. Daraus wächst gegenseitiger Respekt und Vertrauen. Holcim engagiert sich in einer Reihe von Foren vor Ort, unter anderem in Nachbarschaftskomitees, formalen Dialogveranstaltungen, Tagen der offenen Tür und lokalen Partnerschaften. Alle Konzerngesellschaften sollten bis 2012 konkrete Pläne für die Zusammenarbeit mit ihrer Standortgemeinde erarbeiten. Bis Ende 2011 haben 24 Prozent der Konzerngesellschaften solche Pläne bereits entwickelt und umgesetzt.

In führenden Nachhaltigkeitsindices aufgeführt

Holcim wurde im neunten aufeinanderfolgenden Jahr als Mitglied der Dow Jones Sustainability Indexes bestätigt. In der Beurteilung von 2011 erhielt der Konzern Bestnoten für seine internationalen Produktionsstandards, den Schutz der biologischen Vielfalt, das Umwelt-Reporting, die Mitarbeiterentwicklung, die Sozialberichterstattung und den Dialog mit Anspruchsgruppen. Holcim ist weiterhin auch als Mitglied des Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good aufgeführt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Ausbildung und Entwicklung von Führungskräften geschieht strukturiert; dabei werden modernste IT-Technologien und soziale Medien eingesetzt.

Die obersten Führungskräfte, die Human-Resources (HR)-Verantwortlichen in den einzelnen Konzerngesellschaften und das Talent-Management-Team in Holcim Group Support Ltd arbeiten eng zusammen, um Kandidaten für Führungspositionen früh zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Diese Zusammenarbeit erfolgt in einem strukturierten Prozess, zu welchem das systematische Erfassen von Schlüsselpositionen und Mitarbeitenden gehört. Talent-Pools werden gebildet, dem Kaderkräfte mit hoher Leistung und weiterem Potential angehören.

Der Weg zu einem systematischen Talent-Management

Vier HR-Teilprozesse tragen zur Stärkung des Talent-Pools bei:

Für das Performance Management ist der sogenannte "Dialog"-Prozess seit vielen Jahren im ganzen Konzern verankert. Seine wichtigste Komponente ist das zeitgerechte, offene und konstruktive Gespräch mit den Mitarbeitenden. Er unterstützt die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, stärkt ihr Engagement und soll auch dazu beitragen, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Konzern identifizieren. Die Management-Teams in den Konzerngesellschaften balancieren die Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter und Teams so aus, dass sie gemeinsam eine optimale Leistung erbringen können. Holcim erwartet von ihren Führungskräften, dass sie das, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarten, beispielhaft vorleben.

Im Prozess der Nachfolgeplanung werden Talente identifiziert und Entwicklungsschritte vorgesehen, und zwar konzernweit. Vierteljährliche Analysen sorgen für eine Dynamik und Aktualität. 2011 wurde eine neue, webbasierte IT-Lösung "iTalent" konzernweit eingeführt. Nach der Einführungsphase wird dies die globale Datenquelle für Analysen und Berichte im Zusammenhang mit Nachwuchskräften sein.

Assessment Development ist der dritte Teilprozess des Talent-Managements. Holcim pflegt eine Kultur der permanenten Weiterentwicklung des Nachwuchses, des kontinuierlichen Lernens und der persönlichen Entwicklung sowie der Innovationsförderung. In diesem Prozess geht es darum, das Führungspotential gemäss den Kriterien des Leadership-Kompetenz-Modells zu fördern. Mitarbeitende sollen aber auch ermuntert werden, mehr Verantwortung für ihre eigene Weiterentwicklung zu übernehmen.

Der vierte Teilprozess bezieht sich auf den internationalen Personaltransfer und schliesst alles ein, was zur Talentförderung mittels Arbeitseinsätzen in anderen Ländern und Konzerngesellschaften gehört.

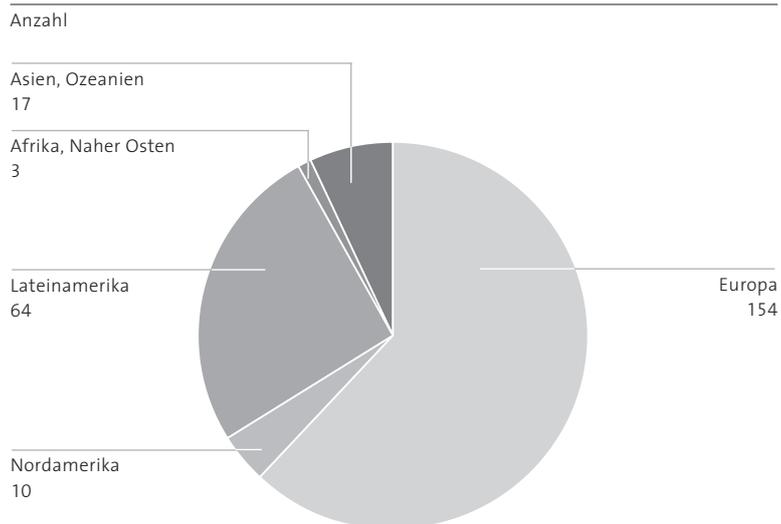
Internationale Transfers stärken die Leistung

Voraussetzung für weiteres Wachstum und die Erhaltung der Leistungsfähigkeit ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich global einsetzen zu lassen. Mit Auslandseinsätzen werden die persönliche Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden, aber auch Wissenstransfer und die rasche Multiplikation von Best Practices gefördert.

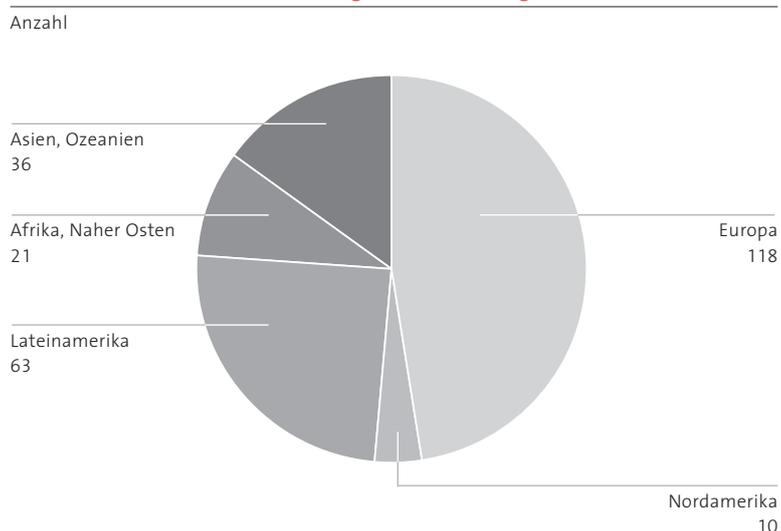
Berufliche Einsätze im Ausland sind oft nicht einfach. Der Umzug in ein anderes Land bringt Herausforderungen mit sich, die oft grösser sind als ein Stellenwechsel im eigenen Land. In einem Konzern von der Grösse von Holcim ist es deshalb wichtig, einfache und transparente Regeln für internationale Transfers zu haben und sie auch konsequent einzusetzen. Das internationale Transfer- und Vergütungs-Team unterstützte 2011 die Konzerngesellschaften beim Transfer von rund 125 Mitarbeitenden. Dabei sind naturgemäss auch Steuer- und Vorsorgefragen ein Thema. Das rasche Einleben der Mitarbeitenden und ihren Familien am neuen Domizil ist ein Anliegen der Verantwortlichen.

Die geographische Verteilung der internationalen Transfers Ende 2011 sieht wie folgt aus:

Transfer von Mitarbeitenden aus folgenden Konzernregionen



Transfer von Mitarbeitenden in folgende Konzernregionen



Die Nutzung von sozialen Medien im HR-Bereich

Im globalen Wettbewerb – auch um Talente – wird die Nutzung der sozialen Medien zu einem wichtigeren Erfolgsfaktor. Global tätige Konzerne, aber auch viele lokal verankerte Firmen sind im Internet präsent. Die Präsenz im Web ist für Holcim aus HR-Sicht unerlässlich, denn sie bietet einen Zugang zu Karriere-Informationen und Online-Bewerbungen, die an Bedeutung zunehmen. Der Web-Auftritt von Holcim als potentieller Arbeitgeber wurde denn auch ausgebaut: Dabei wurden Resultate von Benchmark-Studien speziell berücksichtigt.

Holcim nutzt auch soziale Medien wie Facebook oder Flickr für effiziente Kommunikation mit potentiellen Mitarbeitenden. Vor allem junge Leute nutzen sie, um Entscheidungen zu fällen und Meinungen über Unternehmen auszutauschen.

Die Präsenz von HR in den sozialen Medien bietet eine Vielzahl von Informationen mit dem Ziel, künftigen Mitarbeitenden einen ersten Einblick auf eine mögliche Tätigkeit im Konzern zu geben. Die Präsenz auf Facebook beinhaltet Videofilme von neuen Mitarbeitenden und zeigt, wie Laufbahnen bei Holcim aussehen können. Gleichzeitig bietet sie Links zur Karriere-Website. Dabei entwickelt sich ein dynamisches Forum für den Informationsaustausch zwischen Mitarbeitenden und Stellenanwärtern.

| Konzernmitarbeiter nach Segmenten | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Zement ¹ | 51 492 | 51 133 | 50 335 | 56 282 | 57 671 |
| Zuschlagstoffe | 6 898 | 6 478 | 6 850 | 6 369 | 7 000 |
| Weitere Baustoffe und Serviceleistungen | 22 469 | 22 577 | 23 725 | 23 692 | 24 567 |
| Servicegesellschaften | 108 | 122 | 588 | 370 | 126 |
| Total Konzern | 80 967 | 80 310 | 81 498 | 86 713 | 89 364 |

¹ Unter Einschluss aller anderen hydraulischen Bindemittel.

| Konzernmitarbeiter nach Regionen | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Europa | 19 602 | 19 690 | 20 800 | 23 557 | 22 905 |
| Nordamerika | 7 543 | 6 668 | 8 016 | 9 825 | 11 190 |
| Lateinamerika | 12 867 | 12 710 | 12 626 | 13 548 | 13 409 |
| Afrika, Naher Osten | 2 140 | 2 213 | 2 256 | 2 477 | 2 795 |
| Asien, Ozeanien | 37 942 | 38 172 | 36 858 | 36 196 | 38 133 |
| Service- und Handelsgesellschaften | 873 | 857 | 942 | 1 110 | 932 |
| Total Konzern | 80 967 | 80 310 | 81 498 | 86 713 | 89 364 |

Herkunft der oberen Kader

| | | |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Aus Europa: | 24 Nationalitäten | 32% des oberen Gesamtkaders |
| Aus Nordamerika: | 2 Nationalitäten | 2% des oberen Gesamtkaders |
| Aus Lateinamerika: | 12 Nationalitäten | 8% des oberen Gesamtkaders |
| Aus Afrika, Naher Osten: | 7 Nationalitäten | 12% des oberen Gesamtkaders |
| Aus Asien, Ozeanien: | 17 Nationalitäten | 46% des oberen Gesamtkaders |

Zusammensetzung der oberen Kader

| | Männlich | Weiblich | Total | Frauenanteil |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Obere Führungsebene | 329 | 32 | 361 | 9% |
| Leitende Führungsebene | 1 437 | 146 | 1 583 | 9% |
| Mittlere Führungsebene | 6 825 | 994 | 7 819 | 13% |
| Total | 8 591 | 1 172 | 9 763 | 12% |

Personalaufwand nach Funktionen und Regionen 2011

| Mio. CHF | Produktion und Distribution | Marketing und Verkauf | Verwaltung | Total |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|--------------|
| Europa | 897 | 153 | 234 | 1 283 |
| Nordamerika | 591 | 53 | 101 | 744 |
| Lateinamerika | 364 | 64 | 91 | 519 |
| Afrika, Naher Osten | 52 | 8 | 24 | 84 |
| Asien, Ozeanien | 697 | 95 | 209 | 1 001 |
| Service- und Handelsgesellschaften | 40 | 23 | 164 | 227 |
| Total Konzern | 2 641 | 395 | 823 | 3 859 |

Nach dem Krieg: Hochkonjunktur in der Schweiz

Hans Gygi, Sohn des Firmengründers Adolf Gygi, wurde in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg zur treibenden Kraft hinter der Expansion von “Holderbank”. Er initiierte die Technische Stelle “Holderbank” und bereitete die Projektierung einer neuen Fabrik im kanadischen Québec vor. Dieser Schritt bildete den Auftakt für eine weitreichende Expansion in Nord- und Lateinamerika. In der Schweiz kurbelte der Hausbau das Wachstum ab 1950 so an, dass schon ein Jahr später in allen Bereichen Hochkonjunktur herrschte.

1942

Nach dem Krieg: Bau der spektakulären Betonhalle an der Schweizerischen Landesausstellung in Zürich (© Keystone).



DE PUIS QUINZE ANS LE MONUMENT
A LA BATAILLE DE VERDUN

1951
1950
1949
1948
1947
1946
1945
1944
1943
1942

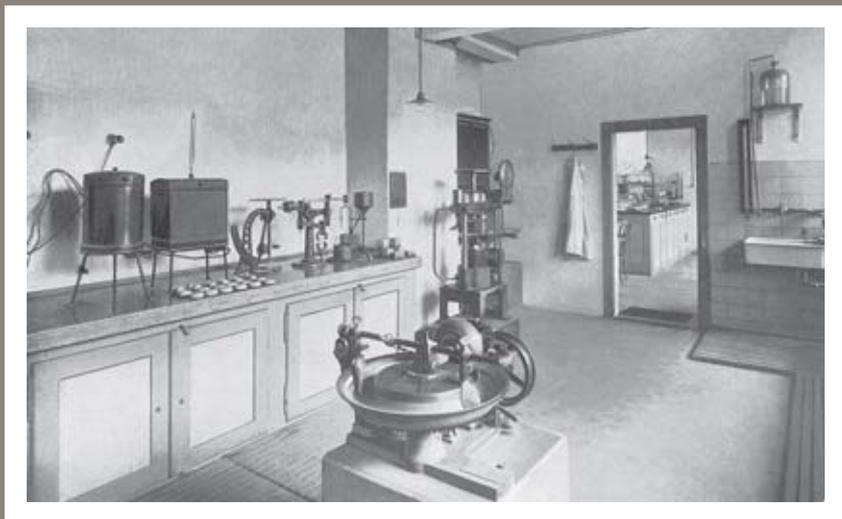
Anbauschlacht in Holderbank

In Holderbank wiederholte sich Anfang der 40er Jahre, was die Zementfabrik bereits im Ersten Weltkrieg erlebt hatte. Es mangelte an Kohle, viele Arbeiter standen an der Grenze, die Nachfrage brach ein. Wie andere Schweizer Unternehmen mussten auch die Zementproduzenten in der Schweiz manchmal für Wochen ihre Drehöfen stilllegen und die verbliebenen Arbeiter in der Anbauschlacht einsetzen. Nicht viel erfreulicher sah es bei den übrigen europäischen Beteiligungen aus. Die treibenden Kräfte blieben in dieser Zeit die Fabriken in der arabischen Welt. Max Schmidheiny finanzierte mit den Erträgen aus dem ägyptischen Tourah und dem libanesischen Chekka den Aufbau der Zementaktivitäten Ernst Schmidheiny in Südafrika. Ein wegweisender Schritt für den künftigen Dualismus der Gebrüder Schmidheiny in ihren Auslandsengagements im Zementgeschäft.

So schwierig das ökonomische Umfeld in der Anfangszeit der 40er Jahre war, so fielen in dieser Periode dennoch einige wegweisende Entscheidungen, die den Aufschwung von "Holderbank" in den Jahren nach dem Krieg massgeblich beeinflussten. Es waren aber auch die Jahre, in denen Hans Gygi, Sohn des Firmengründers Adolf Gygi, einige der wichtigsten Projekte und Expansionsschritte anregte, die den Zementkonzern nachhaltig prägten. 1942 schlug er die Schaffung einer Forschungs- und Prüfungsanstalt in Holderbank vor. Zwar dauerte es zwei Jahre, bis dieser Schritt vollzogen werden konnte, und weitere zwei Jahre, bis die Strukturen festgelegt waren. Mit der 1947 in Technische Stelle "Holderbank" (TSH) umbenannten Forschungsstelle hatten sich die Schweizer aber eine Ausgangslage geschaffen, die ihnen in Beratung, Forschung und Projektentwicklung auch im Dienste der Konkurrenz zu einer einzigartigen Position verhalf. Schon in ihren Anfangsjahren gelang es der TSH, sich aus dem Verkauf von Lizenzen und Beratungshonoraren selbst zu finanzieren. Ein knappes Vierteljahrhundert später, 1970, wurde die TSH in die "Holderbank" Management und Beratung AG umbenannt.

Hans Gygi war in diesen Jahren auch die Triebfeder hinter den Bestrebungen, die Expansion jenseits des Atlantiks voranzutreiben. Der kurz nach Kriegsende einsetzende Aufschwung der schweizerischen Wirtschaft belebte die Expansionspläne von "Holderbank". 1950 fiel der Entscheid, den Schritt nach Nordamerika zu wagen.

Was alles andere als selbstverständlich war. Denn die TSH, die mit der Projektierung für eine neue Fabrik im kanadischen Québec beauftragt war, lieferte in einer ersten Phase ein ernüchterndes Urteil: Die Kosten für das Projekt bewegten sich in Sphären, von denen die Schweizer nach Jahren des Krieges und seiner Folgen keine Vorstellungen hatten. Sie lagen um ein Vielfaches über dem, was die "Holderbank"-Verantwortlichen noch Ende der 30er Jahre für die ersten Expansionsschritte in Südafrika veranschlagt hatten.



Die Forschungs- und Prüfungsanstalt in Holderbank.

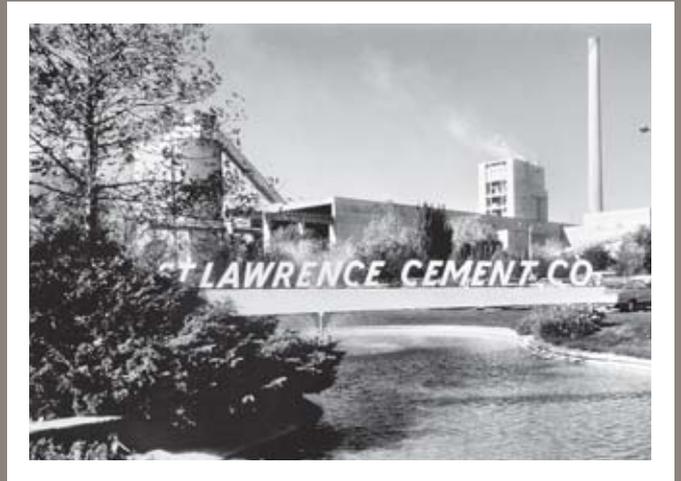


Arbeitsplatz um 1945 in der Zementfabrik Holderbank.

Während Max Schmidheiny wenig Interesse am amerikanischen Markt zeigte und dieses Feld seinem Bruder überliess, griff dieser auf ein bereits bei früheren Expansionsschritten bewährtes Mittel zurück. Ernst Schmidheiny setzte auf die Gruppenbildung und gründete unter der Federführung der "Holderbank" Financière Glarus AG zusammen mit einer Handvoll Partnern aus der Zement- und der Finanzbranche die St. Lawrence Cement Co. mit Sitz in Montréal. Nicht die Mehrheit stand dabei im Vordergrund, sondern das

Bestreben, langfristig in dem neuen Markt Fuss zu fassen. Gleichzeitig reifte die Entscheidung, nur mit einem billigeren, aber qualitativ besseren Produkt gegen die starke kanadische Konkurrenz bestehen zu können.

Die Schweizer gingen deshalb aufs Ganze mit dem Grundsatz: je höher die Kapazität, desto höher die Effizienz. Die Maschinen und Öfen des neuen Werkes in Villeneuve am Ufer des Sankt-Lorenz-Stroms übertrafen die damals üblichen Kapazitäten um das Doppelte. Der Erfolg dieser Entscheidung kam schneller als erwartet, konnte doch kurz darauf in Mississauga in der Nähe von Toronto am Ontariosee ein zweites Werk derselben Grösse erstellt werden. Der Schritt nach Kanada bildete den Auftakt für die deutliche Beschleunigung der Expansionspläne von "Holderbank" in Nord- und Lateinamerika und sicherte den Aufstieg des Konzerns in den folgenden zwei Jahrzehnten zum globalen Player.



Das Zementwerk Mississauga von St. Lawrence Cement Co. in Kanada: Nach dem Zweiten Weltkrieg begann der Aufstieg von "Holderbank" zu einem der führenden Zementanbieter Nordamerikas.

In der Schweiz trat die grosse Trendwende nach Jahren der Krise im Jahr 1950 ein. Der Hausbau kurbelte das Wachstum an, so dass schon ein Jahr später in allen Bereichen Hochkonjunktur herrschte. Die Zukunftsaussichten waren zudem rosig, zeichneten sich doch bereits die ersten grossen Infrastrukturprojekte ab wie die Grossstaudammern und Grosskraftwerke in der Westschweiz. Einen grossen Teil der Mittel für die neuen Investitionen im In- wie im Ausland konnte sich "Holderbank" in dieser Zeit im Inland sichern und so die Schwierigkeiten ausgleichen, die sich bei einigen ausländischen Beteiligungen in den Jahren nach dem Krieg hartnäckig hielten. Denn bis weit in die 50er Jahre musste "Holderbank" auf die Dividenden aus zahlreichen kriegsversehrten Ländern Europas verzichten, so etwa aus ihren Beteiligungen in Deutschland und Österreich. Auch begannen sich erste Schwierigkeiten mit Ägypten abzuzeichnen, wo die "Holderbank"-Verantwortlichen immer wieder mit Verstaatlichungstendenzen zu kämpfen hatten.

“Marshallplan” bringt Europa den Aufschwung

Ein wichtiger Grund für die Hochkonjunktur in Europa lag im Wirtschafts-Wiederaufbauprogramm der Amerikaner, dem Marshallplan. Die USA griffen den westeuropäischen Staaten von 1948 bis 1952 mit insgesamt 12,4 Milliarden Dollar unter die Arme. “Holderbank” nutzte den dadurch ausgelösten Schwung und begann schon früh, auch den lateinamerikanischen Markt zu bearbeiten. 1958 wagte das Unternehmen den Schritt an die Börse, um sich Kapital für die weitere Expansion zu beschaffen. In der Schweiz heizte der Bau der grossen Kraftwerke die Entwicklung weiter ein, so dass die Enteignung von “Holderbank” in Ägypten keine tiefen Spuren hinterliess.



1952 1953 1954 1955 1956 1957 1958 1959 1960 1961



Das Werk Dundee im Bundesstaat Michigan wurde 1960 eingeweiht.

Aufschwung für alle

Der wirtschaftliche Aufschwung und die steigenden Erträge sollten sich in den Boomjahren des europäischen Wiederaufbaus auch für die Mitarbeiter und ihre Angehörigen auszahlen. Gleich drei Stiftungen rief "Holderbank" im Jahr 1959 ins Leben, nachdem bereits im Jahr zuvor aus den Mitteln einer eigens dafür gegründeten Stiftung in Holderbank das Wohlfahrtsheim gebaut worden war. Kurz darauf entschied der Verwaltungsrat, einen Wohlfahrtsfonds mit 250 000 Franken auszustatten. Fast zeitgleich setzte "Holderbank" den letzten Willen ihres langjährigen Direktors Oscar Wagner in die Tat um und richtete eine Stiftung ein, die den Kindern der Mitarbeiter die Weiterbildung ermöglichen und erholungsbedürftigen Frauen einen Ferienaufenthalt finanzieren sollte. Die Stiftung wurde mit 200 000 Franken dotiert. Als dritte Stiftung wurde im selben Jahr der Adolph-Gygi-Stipendienfonds mit einem Dotationskapital von 100 000 Franken gegründet. "Holderbank" setzte mit den drei Stiftungen die Tradition ihres sozialen Konzepts fort, das die Verantwortlichen in den Jahrzehnten zuvor mit einem sukzessive ausgebauten Pensionsfonds und zahlreichen Einrichtungen für ihre Mitarbeiter entwickelt hatten.

Mit den 50er Jahren begann damit für "Holderbank" nicht nur eine gewinnträchtige Phase, sondern auch ein Jahrzehnt der verstärkten Expansion. Auf den kurz zuvor erfolgten Einstieg und den Bau zweier grosser Anlagen in Kanada folgte 1960 die Einweihung einer ebenso grossen und leistungsfähigen Zementfabrik in Dundee im US-Bundesstaat Michigan. Mit dieser Kette von drei modernen Werken etablierte sich der Zementkonzern im schwierigen und durchreglementierten nordamerikanischen Markt. Doch den Schweizern reichte dieser Ausbau noch lange nicht; gezielt begannen sie schon früh, den lateinamerikanischen Markt zu bearbeiten. Im Frühjahr 1958 führte "Holderbank" zur Finanzierung der weiteren Expansion eine Kapitalerhöhung von zehn auf dreissig Millionen Franken durch. Damit einher ging die Kotierung der Namen- und der Inhaberaktien der "Holderbank" Financière Glarus AG an den Börsen von Zürich und Basel. Ernst und Max Schmidheiny sicherten sich dabei durch Stimmrechtsaktien weiterhin die Kontrolle. Mit dem Zufluss an neuem Kapital wurde der Grundstein für die weitere Expansion vorab in Nord- und Lateinamerika gelegt. Als eines der ersten grossen Schweizer Familienunternehmen hatte "Holderbank" damit die Hebelwirkung der Finanzmärkte erkannt und auch genutzt.

Fast zeitgleich mit dem Einstieg in Kanada investierte Ernst Schmidheiny in ein kleines brasilianisches Werk bei Sorocaba in der Nähe von São Paulo. Brasilien wurde für die Gruppe in den 60er Jahren zum Sprungbrett in die weiteren lateinamerikanischen Märkte. 1959 übernahm ein junger Schweizer die Leitung der brasilianischen "Companhia de Cimento Ipanema", der für die künftige Expansion des Zementkonzerns eine wichtige Rolle spielen sollte: Max D. Amstutz.

Nach zwei wirtschaftlich und politisch schwierigen Jahrzehnten konnten die "Holderbank"-Verantwortlichen die Früchte ihrer langfristigen und visionären Planung endlich ernten. Das von den USA eingeleitete grosse Wirtschafts-Wiederaufbauprogramm, der sogenannte Marshallplan, verhalf Europa zu einer nachhaltigen Hochkonjunktur. Insgesamt griffen die USA den westeuropäischen Staaten von 1948 bis 1952 mit insgesamt 12,4 Milliarden Dollar unter die Arme.

Doch vorerst blieb "Holderbank" mit dem Wiederaufbau Europas und dem enormen Infrastrukturausbau in der Schweiz beschäftigt. Im Heimmarkt wurde 1953 mit der Zementfabrik in Eclépens jenes Werk der "Société des Chaux et Ciments de la Suisse Romande" eröffnet, das zum Hauptzulieferer für die Jahrhundertbauwerke der Schweiz werden sollte, nämlich für die grossen Staumauern und Kraftwerke in den Walliser Alpen. Allein Grande Dixence mit ihrer bis heute grössten Schweizer Staumauer verschlang bis zu ihrer Fertigstellung im Jahr 1961 rund 1,3 Millionen Tonnen Zement. 1958 eröffnete Max Schmidheiny in Untervaz eine weitere Fabrik, um die Versorgung der geplanten Kraftwerke in Graubünden und im Tessin mit Zement sicherzustellen. Nebst allen Infrastrukturprojekten wurde der Wohnungsbau in der Schweiz zu einer starken Triebfeder für das Wachstum: 1954 stieg die Zahl der neu gebauten Wohneinheiten auf 31 000 Stück, was einer Verdreifachung seit dem Kriegsende entsprach. Im selben Jahr erhielt "Holderbank" mit der Zustimmung der Alliierten endlich auch wieder die Dividenden aus den Nachbarländern Deutschland und Österreich. Obwohl Belgien als Dividendenzahler für "Holderbank" während der 50er Jahre der wichtigste Markt blieb, gewann der Heimmarkt in dieser Zeit wieder zusehends an Bedeutung.



Für den Bau der Staumauer des Kraftwerkes Grande Dixence wurden bis zur Fertigstellung im Jahr 1961 rund 1,3 Millionen Tonnen Zement benötigt (© Keystone).

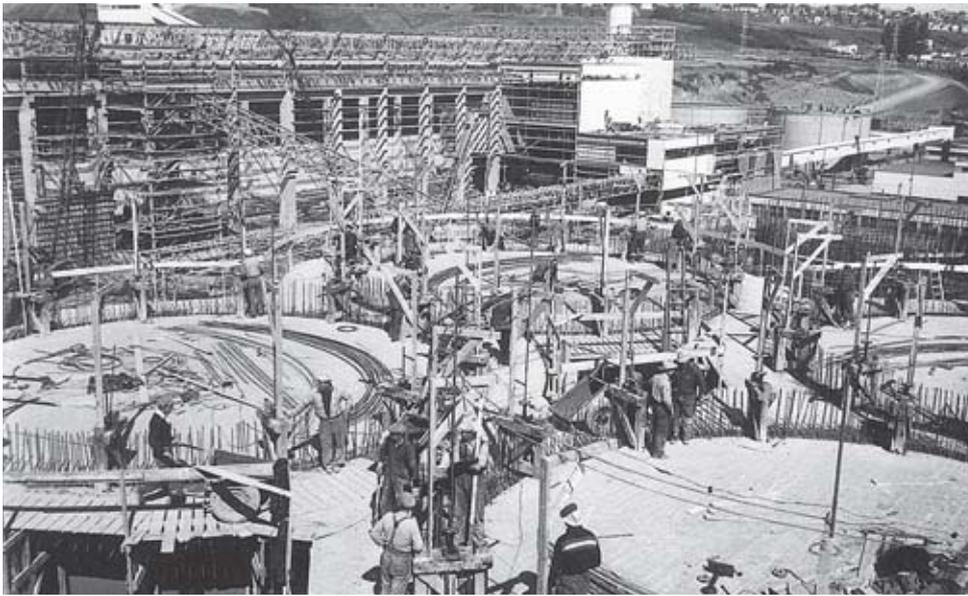
Dies nicht zuletzt aufgrund der sich immer stärker abzeichnenden Schwierigkeiten in Ägypten. Mit der Machtübernahme durch Oberst Gamal Abdel Nasser im Jahr 1954 und der Verstaatlichung des Suezkanals am 26. Juli 1956 begannen die Dividendenzahlungen aus diesem für das Schmidheynsche Zementimperium über drei Jahrzehnte wichtigen Markt Ende der 50er Jahre zu versiegen. Noch 1952 hatte Max Schmidheiny die "Alexandria Company for Portland Cement" gegründet sowie die "Sudan Portland Cement Company Ltd." mit einer Fabrik in Atabara am Nil, rund 300 Kilometer nördlich der sudanesischen Hauptstadt Khartoum. Mit dem Bau dieser neuen Fabriken hatten die Schweizer wesentlich dazu beigetragen, dass Ägypten im Bereich des Zements innert weniger Jahre zum Selbstversorger wurde und darüber hinaus erst noch zum wichtigsten Zementexporteur der arabischen Welt. In den ägyptischen Fabriken herrschte in diesen Jahren Vollbeschäftigung, und die grossen Investitionsprojekte der Regierung im industriellen und im sozialen Sektor beanspruchten einen grossen Teil der Produktion.

Am 20. Juli 1961 endete das lange Zeit äusserst erfolgreiche Ägyptenabenteuer für die Schweizer abrupt. Abends um 23 Uhr erschien ein ehemaliger Beamter der Zementfabrik Helwan in Tourah unter Polizeischutz und präsentierte sich als neuer

Präsident und General Manager. Oberst Nasser hatte am selben Tag den Besitz von 52 ausländischen Firmen in Ägypten verstaatlichen lassen. Und obwohl Max Schmidheiny alle Hebel in Bewegung setzte, um die komplette Verstaatlichung zu verhindern, musste er sich drei Jahre später mit einer Entschädigung zufriedengeben. In seinen Erinnerungen schrieb Schmidheiny, dass den ursprünglichen Besitzern 1964 nur der Gegenwert von dreissig bis vierzig Prozent dessen zugesprochen wurde, was einer fairen Entschädigung entsprochen hätte. Die Verluste seines Bruders konnte Ernst Schmidheiny zumindest im Heimmarkt zu grossen Teilen wettmachen. Denn in der Schweiz entwickelte sich die Nachfrage nach Zement prächtig: 1960 stieg sie auf 3 Millionen, ein Jahr später gar auf mehr als 3,6 Millionen Tonnen. Die guten Nachrichten kamen zu einem günstigen Zeitpunkt, verzeichnete doch Belgien, der bis zu diesem Zeitpunkt wichtigste Absatzmarkt von "Holderbank",

als einziges westeuropäisches Land eine Stagnation.

Die belgische Wirtschaft ächzte unter der Kongo-krise. Die Spannungen in der belgischen Kolonie absorbierten jene Gelder, die Belgien dringend für den Ausbau seiner eigenen Infrastruktur benötigt hätte. Bei allen Expansionsanstrengungen zahlte es sich für "Holderbank" aus, dass der Heimmarkt nie vernachlässigt worden war.



Fundamente und Schalungen für die Zementsilos in Québec, Kanada.



1953 erfolgte der Einstieg von "Holderbank" in den brasilianischen Markt. Sackverlad im Werk Pedro Leopoldo im Bundesstaat Minas Gerais.

Das Wachstum in der Schweiz und die steigenden Erträge legten die Grundlage für die weitere geographische Expansion im folgenden Jahrzehnt. Und der nach dem Ende des Kraftwerkbooms einsetzende Auf- und Ausbau des schweizerischen Nationalstrassennetzes, an dem "Holderbank" als Marktführerin wesentlich beteiligt war, unterstützte diese Entwicklung nachhaltig.



Autobahnkreuz im kanadischen Toronto: Der Ausbau der Infrastruktur kurbelte die Zementindustrie kräftig an.

Den Abschluss der Dekade bildete die Gründung einer neuen Gesellschaft, der "Holderbank" Concreta AG mit Sitz in Niederurnen, die sich in den kommenden Jahren der Planung und dem Bau von Transportbetonzentralen widmete und damit einem Trend folgte, der sich in vielen Märkten seit einigen Jahren abgezeichnet hatte. Gleichzeitig war die "Holderbank" Concreta AG auch als Dachgesellschaft für die künftigen Käufe von Kiesland geplant. Unter dem Druck der entstehenden Umweltschutzverbände und der sich anbahnenden Umweltschutzaufgaben begann "Holderbank", den Aufbau des eigenen Kiesgeschäftes voranzutreiben. Es galt, die Vorräte langfristig sicherzustellen, da es schwieriger werden würde, weitere Zuschlagstoffreserven zu erschliessen.

Für liberale Arbeitsmärkte

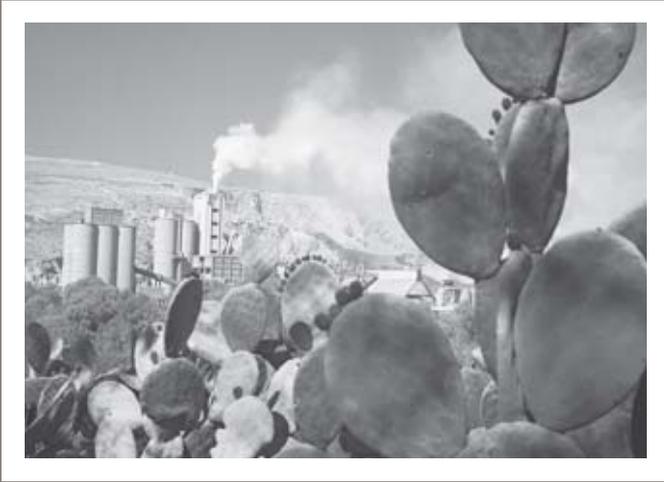
In ihrem Heimmarkt hatten die "Holderbank"-Verantwortlichen in den 50er Jahren allen Grund zum Jubeln. Jahr für Jahr verzeichnete der Konzern neue Höhenflüge in der Zementproduktion; vor allem dank dem Kraftwerkbau, aber auch aufgrund eines im europaweiten Vergleich rekordhohen Pro-Kopf-Verbrauchs an Zement für den Bau von Wohnungen. Die anhaltende Hochkonjunktur verschärfte jedoch die Situation in einem zusehends ausgetrockneten Arbeitsmarkt. Auch in der Zementindustrie mangelte es an Arbeitskräften. 1956 richtete sich Ernst Schmidheiny junior deshalb in einer Grundsatzrede an der Generalversammlung an seine Mitsstreiter, wie die "Neue Zürcher Zeitung" in ihrer Ausgabe vom 27. April ausführlich rapportierte. Im Zentrum seines Appells standen die Sorge um einen künftigen Arbeitskräftemangel und der damit verbundene Aufruf an die Gewerkschaften, ihre "eher restriktive Haltung in der Fremdarbeiterfrage zugunsten grösserer Toleranz zu revidieren". Ein vermehrter Einsatz einheimischer Arbeitskräfte sei aufgrund der demographischen Entwicklung kaum mehr möglich. Deshalb stelle sich die Frage, ob die Behörden ihre Niederlassungspolitik im Lichte der veränderten Bevölkerungsstruktur nicht überprüfen sollten. Schmidheiny rief in seiner Rede dazu auf, qualifizierten ausländischen Arbeitskräften die Ansiedlung in der Schweiz zu erleichtern – ein Ansinnen, das sein Bruder Max fünfzehn Jahre später aufnahm, indem er die restriktive Arbeitsmarktpolitik der Eidgenossenschaft anprangerte. "Wirtschaftlicher Raubbau liegt vor, wenn in einem hochmodernen, völlig durchrationalisierten Industrieunternehmen Hunderte von Arbeitsplätzen wegen einer künstlich geschaffenen Mangellage auf dem Arbeitsmarkt verwaist dastehen", so Max Schmidheiny.

Ein globaler Konzern entsteht

Mit Brasilien und Mexiko entwickelten sich bereits in den 60er Jahren zwei lateinamerikanische Märkte zu Schwergewichten im Beteiligungsportefeuille. Ebenso gewannen auch die nordamerikanischen Märkte an Bedeutung. Nach jahrelangen Diskussionen wagten Ernst und Max Schmidheiny im Frühsommer 1970 den Schritt, ihre Zementaktivitäten zusammenzulegen. Es gelang ihnen, die Aktionäre von der Vision eines weltweit tätigen Baustoffkonzerns zu überzeugen. Aus der Verbindung von "Holderbank" mit der "Schweizerischen Cement-Industriegesellschaft" entstand ein Konzern mit einem Gesamtumsatz von 800 Millionen Franken. Von nun an konnte "Holderbank" auch mit den Grössten der Branche mithalten.



1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970 1971



Das Werk Apaxco liegt nördlich der mexikanischen Hauptstadt.

Mit dem Jubiläumsjahr ihres 50-jährigen Bestehens begann für "Holderbank" eine Phase der Expansion in Lateinamerika, die Ende der 60er Jahre im Aufstieg des Unternehmens in die Spitzengruppe der weltweit agierenden Zementkonzerne gipfelte.

"Holderbank" und die ebenfalls von Ernst und Max Schmidheiny kontrollierte Schweizerische Zement-Industrie-Gesellschaft (SCI) teilten die Länder unter sich auf. Nach ihrem Einstieg in Brasilien im Jahrzehnt zuvor beteiligten sich die Schweizer 1962 und 1963 am Bau eines neuen Zementwerkes in Costa Rica, an dem sie vorerst über die SCI eine Minderheitsbeteiligung erwarben. Ebenfalls über die SCI ge-



Anfang der 60er Jahre wurde in den Bau eines Zementwerkes in Costa Rica investiert. Im Bild das Werk Cartago.

lang der Einstieg in den mexikanischen Markt: mit einer Beteiligung an der Compañía Mexicana de Cemento Portland Apaxco, die später in Cementos Apasco umbenannt wurde. Beide Beteiligungen gingen 1970 in den Besitz von "Holderbank" über. 1967 erwarb die Gruppe eine Minderheitsbeteiligung an der Cementos Lima SA, wo sich allerdings im Jahr darauf politische und monetäre Schwierigkeiten abzeichneten. Mit einem neuen "Industriegesetz" begann Peru 1970 zahlreiche Industriebereiche zu verstaatlichen. Dank dem bilateralen Abkommen

zwischen der Schweiz und Peru über den Investitionsschutz erhielt "Holderbank" nach der Verstaatlichung der Zementfabrik in Lima wenigstens den Nominalwert der Investition zurück.

Anfang 1969 erwarb "Holderbank" in Kolumbien eine Minderheitsbeteiligung an der Cementos Boyacá, die heute zu den führenden Baustoffproduzenten des Landes zählt. Kurz darauf erfolgte mit der Gründung einer neuen Ländergesellschaft



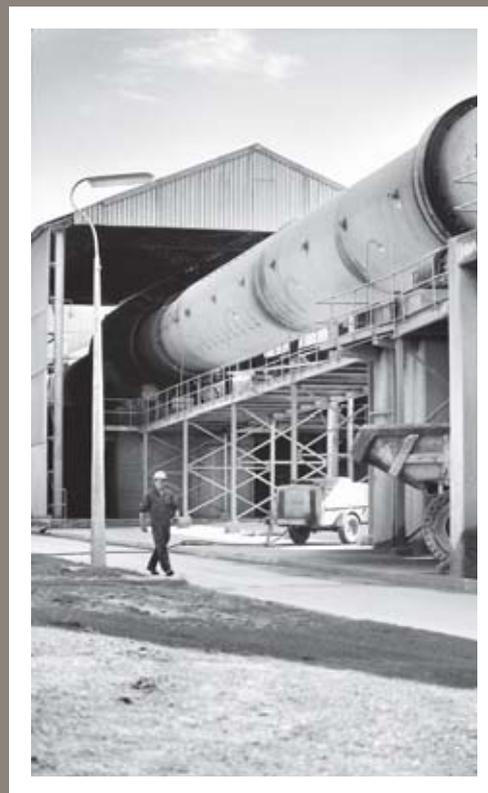
Das Werk Pedro Leopoldo in Brasilien.



auch der Einstieg in den australischen Markt; wenige Monate später erwarb "Holderbank" eine Beteiligung an der Australian & Kandos Cement Holdings Ltd., um an der dynamischen Entwicklung dieses bedeutenden Marktes teilhaben zu können.

Parallel zur Expansion in neue Weltregionen gewannen die nordamerikanischen Märkte an Gewicht. Im Dezember 1967 konnte die Dundee Cement Co., eine Beteiligungsgesellschaft von "Holderbank", die Eröffnung einer neuen Zementfabrik in Clarksville (Missouri) verkünden. Der Investitionsbedarf für dieses Werk, das bei der Eröffnung über eine Kapazität von 1,2 Millionen Tonnen verfügte, wurde zum grössten Teil über ein langfristiges Darlehen sichergestellt. Die starke Expansion führte in der Schweizer Finanzpresse zu einer immer intensiver geführten Diskussion über die Forderungen an "Holderbank", ihre Beteiligungen in einer Konzernrechnung zu konsolidieren und dadurch den Aktionären einen besseren Überblick über das Beteiligungsportefeuille und die damit verbundenen Risiken zu verschaffen. 1965 schmetterte Ernst Schmidheiny diese Anliegen an der Generalversammlung mit der Begründung ab, eine Konsolidierung sei aufgrund bürokratischer Hürden, unterschiedlicher Bilanzierungsvorschriften und grosser Währungsschwankungen kaum möglich. Die Konsolidierungsdiskussion brachte er damit aber nicht zum Verstummen. Auch im Führungsgremium von "Holderbank", in dem mit Anton E. Schrafl, dem Neffen von Ernst und Max Schmidheiny, und mit Max D. Amstutz 1967 zwei neue Direktoren Einsitznahmen, wurden die Fragen rund um die Konsolidierung immer heftiger geführt. Im Direktorium reifte die Erkenntnis, dass sich die Finanzmärkte mittelfristig kaum mit der bisherigen Auflistung der Dividendenbeiträge der einzelnen Ländergesellschaften zufriedengeben würden. Gleichzeitig wurde auch der Schmidheiny'sche Dualismus in Frage gestellt, stiess doch die Zweigleisigkeit der Investitionen von "Holderbank" und von SCI an ihre Grenzen. Denn trotz intensiver und konstruktiver Zusammenarbeit zwischen den beiden Brüdern erschwerten die bisherigen Strukturen die weitere Expansion und eine vollumfängliche Ausnutzung der industriellen Ressourcen. Zum Nachteil geriet zusehends, dass die Schmidheiny's bei vielen ihrer Beteiligungen nicht alleine über den Cashflow verfügen konnten. Im Frühsommer 1970 wagten Ernst und Max Schmidheiny den Schritt, ihre Zementaktivitäten zusammenzulegen. Damit ging eine grosse Epoche in der schweizerischen Zementindustrie zu Ende: die Zeit der Industriellenfamilien, die sich um die Schmidheiny's scharten und mit ihnen freundschaftlich verbunden waren.

Die "Holderbank"-Aktionäre liessen sich von der Vision eines weltweit tätigen Baustoffkonzerns überzeugen. Sie stimmten der Übernahme der Baustoffbeteiligungen der SCI gegen Aktien und Bargeld zu.



Die Ofenlinie im Zementwerk von Westport in Neuseeland.

Hochkonjunktur trotz Frost und Eis

Die Hochkonjunktur der Nachkriegszeit hielt mit geringen Rückschlägen auch in den 60er Jahren an. Der Zementabsatz erreichte in den meisten europäischen Ländern Jahr für Jahr neue Rekorde, und die Bauindustrie profitierte vom ungebrochenen Infrastrukturbau im Kraftwerk- wie im Autobahnbau. Eine kurze, wenn auch frostige Zäsur bildete der Jahrhundertwinter von 1962/63, der in ganz Mitteleuropa zahlreiche Seen für Wochen zufrieren liess. So den Zürichsee, den Bodensee oder den Chiemsee in Bayern. In Holland und Belgien gefroren die Wasserstrassen, in vielen Ländern kam die Bauindustrie während Wochen zum Erliegen. Auch "Holderbank" litt unter der Kälte; erstmals seit 1958 brach der Zementabsatz in den meisten Märkten ein. Auf das Jahr des Rekordwinters folgte in ganz Europa ein Jahr mit einem langen, warmen und sehr trockenen Sommer und einem aussergewöhnlich milden Winter, so dass die durch Frost und Eis ins Stottern geratene Baukonjunktur rasch wieder Tritt fassen konnte. Musste "Holderbank" 1963 in der Schweiz noch einen Rückgang im Zementabsatz hinnehmen, stieg die Nachfrage allein im Heimmarkt im Jahr darauf um 19 Prozent und überschritt erstmals die 4-Millionen-Tonnen-Grenze.

Der Zeit voraus

Als eines der ersten Schweizer Industrieunternehmen erkannte "Holderbank" in den 60er Jahren den Trend weg von der manuellen hin zur elektronischen Datenverarbeitung. Sie beteiligte sich Ende 1964 an der neu gegründeten Interdata AG, die als Rechenzentrum für Industrie, Handel und Gewerbe agierte. Das Unternehmen hatte sich schon drei Jahre später am Markt etabliert und warf bereits einen ansehnlichen Gewinn ab. Die Gesellschaften der Zementgruppe profitierten indes nicht nur von der elektronischen Verarbeitung des Datenverkehrs. Interdata lieferte den Forschungsstellen und Zementfabriken auch technische Berechnungen und Rationalisierungslösungen.

Die Familie tauschte gleichzeitig ihre eigenen Beteiligungen gegen einen höheren Anteil am "Holderbank"-Kapital ein. Die "Neue Zürcher Zeitung" liess sich von den Zahlen beeindrucken, mit denen dieser Schritt zur Verstärkung der Position in fast allen Märkten unterstrichen wurde: Bisher war "Holderbank" an in- und ausländischen Gesellschaften mit einer Jahreskapazität von gut 21 Millionen Tonnen beteiligt gewesen, wovon sie knapp einen Drittel voll kontrollierte.

Nach der Übernahme der Zementaktivitäten der SCI stieg die Jahreskapazität zwar nur um gut 25 Prozent auf 25,5 Millionen Tonnen, davon kontrollierte "Holderbank" jedoch neu gut drei Viertel. Mit einem Gesamtumsatz von 800 Millionen Franken, einer Verbreiterung der geographischen Diversifikation und der deutlich verbesserten Risikoverteilung entstand ein weltweit tätiger Konzern, der mit den Grössten der Branche mithalten konnte. Neu war "Holderbank" an 31 Zementgesellschaften beteiligt: an einem Drittel mehrheitlich und bei fünf Gesellschaften verfügte sie über genügend grosse Minderheitspakete, um die Kontrolle auszuüben. Die verbesserte Transparenz schlug sich 1970 auch in einem fast doppelt so dicken und sehr umfangreichen Geschäftsbericht nieder.

Die Vorteile des Zusammenschlusses lagen auf der Hand – Ernst Schmidheiny ging im Jahresbericht ausführlich darauf ein: verstärkte Marktpositionen, Rationalisierung der Produktion, Verbesserung des Ertrags- und Expansionspotenzials,

erhöhter Einfluss auf die Geschäftspolitik der Tochtergesellschaften und zu guter Letzt auch ein erleichterter Zugang zu den Finanz- und den Kapitalmärkten. Zwar widersetzten sich zahlreiche Aktionäre den Plänen, da sie eine Verwässerung des Kapitals befürchteten, doch setzten sich Ernst und Max Schmidheiny auch mit der Hilfe der Depotstimmen der Grossbanken durch, in deren Verwaltungsräten sie sassen.



Bürogebäude der "Holderbank" Management und Beratung AG (HMB) im aargauischen Holderbank.

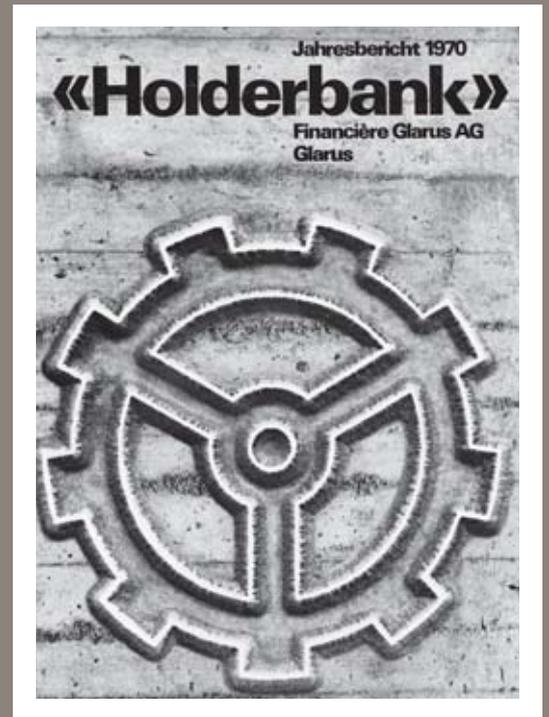


Die Kantine "Aarehuus" in Holderbank; sie diente den Mitarbeitern der HMB und der Zementfabrik "Holderbank".

In der Schweiz läutete der Zusammenschluss eine neue Epoche ein. Die Familie Koch, die wie "Holderbank" an der Vigier-Cementfabrik mit fünfzig Prozent beteiligt war, machte bei der Einigung zum Aktientausch nicht mit und zog es vor, die "Holderbank"-Beteiligung zurückzukaufen. Auch für den Zusammenschluss mit der neuenburgischen "Société Suisse de Ciment Portland SA" mit ihren Beteiligungen an den italienischen Werken Merone und Barletta war die Zeit noch nicht reif.

Mit dem Zusammenschluss kam es in vielen Bereichen zu einer Neuordnung. Ernst Schmidheiny blieb Präsident des Verwaltungsrates, Max Schmidheiny wurde Vizepräsident, und Anton E. Schrafl sowie Max D. Amstutz wurden zu Delegierten ernannt. Die vier bildeten auch die künftige Konzernleitung. Schrafl und Amstutz füllten die Lücke in der Nachfolgeplanung. Denn Ernst Schmidheiny hatte keine Söhne und nur wenig Kontakt mit seinen beiden Töchtern aus erster Ehe. Die drei Söhne von Max Schmidheiny steckten Anfang der 70er Jahre noch in ihrer Ausbildung oder im Studium.

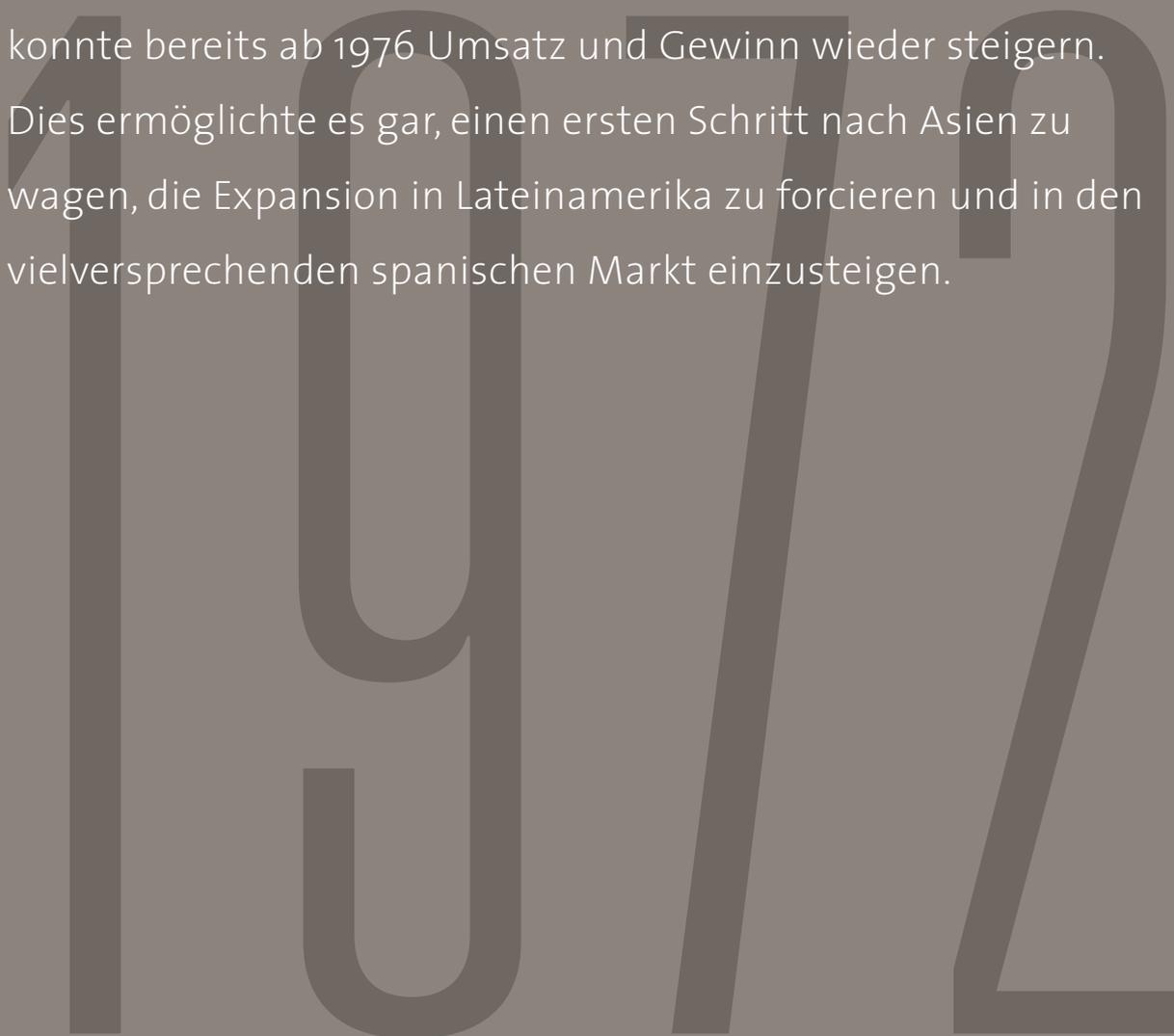
Neu organisiert wurden auch alle Dienstzweige und Stabsstellen, die über die Zeit aus der ehemaligen Technischen Stelle "Holderbank" heraus entstanden waren. Unter dem Dach der neu gegründeten "Holderbank" Management und Beratung AG wurden die Technische Stelle, die Personal-, Finanz- und Controller-Dienste sowie die Unternehmensplanung unter der Leitung von Ernst Schmidheiny zusammengefasst. Ziel der Neuorganisation war es, die Vertretungen im In- und Ausland auszubauen und künftig auch die Geschäftsführung von anderen Zementfabriken zu übernehmen. Bereits im Jahr nach dem Zusammenschluss setzte "Holderbank" ihre Expansionspläne weiter fort und rundete im Mittelmeergebiet und im Südpazifik ihr Portefeuille mit Beteiligungen in Zypern und Neuseeland ab.



Erster Jahresbericht der "Holderbank" Financière Glarus AG nach Konzernbildung.

Expansion trotz Ölkrise und Inflation

Mit dem Erdölpreisschock von 1973 begann für die “Holderbank” Financière Glarus AG eine schwierige Phase. Die Nachfrage brach insbesondere in der Baubranche in vielen Märkten ein. Dank der guten Verfassung der Märkte in Libanon und Südafrika überstand der Konzern die Krise jedoch fast unbeschadet und konnte bereits ab 1976 Umsatz und Gewinn wieder steigern. Dies ermöglichte es gar, einen ersten Schritt nach Asien zu wagen, die Expansion in Lateinamerika zu forcieren und in den vielversprechenden spanischen Markt einzusteigen.



Das Werk Nobsa von Cementos Boyacá in Kolumbien.



1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981

Das Ende eines Stücks Schweizer Industriegeschichte

Im Heimmarkt, dessen Anteil am Konzernumsatz Ende der 70er Jahre noch bei 13 bis 14 Prozent lag, kündigte sich in der siebten Dekade eine neue Epoche an. Mit dem neuen Werk im aargauischen Rekingen wurde für das Stammhaus in Holderbank das Aus besiegelt. 1977 übersiedelten Direktion und Verwaltung des Unternehmens an den neuen Standort. 1979 wurden in Rekingen eine Packerei und der Sackversand fertiggestellt. Damit ging ein wichtiges Stück Schweizer Industriegeschichte zu Ende: 1980, 68 Jahre nach ihrem Bau, schloss die Fabrik in Holderbank endgültig ihre Pforten.

Zwei Jahre nach der Einverleibung der Baustoffaktivitäten der Schweizerischen Cement-Industrie-Gesellschaft (SCI) wurden die zum Weltkonzern aufgestiegene "Holderbank" Financière Glarus AG (HOFI) und ihre Diversifikationsstrategie auf eine harte Probe gestellt. Der Erdölpreisschock von 1973 und die damit einhergehende Rezession schüttelten die Wirtschaft der Industrieländer arg durch. Vor allem die Energiepreise stiegen ins Unermessliche, was zu Inflationsschüben führte, die vor allem Europa seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr erlebt hatte. Die Nachfrage brach in vielen Märkten ein; die Baubranche war von der tiefgreifenden Rezession besonders betroffen.

Zweistellig waren die Einbrüche im Absatz von Zement und Zuschlagstoffen für "Holderbank" in einigen ihrer Stammmärkte, wobei vor allem die Schweiz und die Bundesrepublik Deutschland, aber auch Belgien, Holland, Frankreich und die USA

die grössten Rückgänge aufwiesen. Während zahlreiche global tätige Industriekonzerne bis in die 80er Jahre hinein unter den Auswirkungen der Erdölkrise litten, überstand "Holderbank" diese Zeit ohne grössere Wunden. Bereits 1976 konnte sie Umsatz und Gewinn wieder steigern. Der Hauptgrund für ihre in diesen schwierigen Jahren doch sehr robuste Verfassung lag am guten Geschäftsgang in Libanon und in Südafrika. Dank den Erträgen in diesen beiden Märkten konnten die Verluste in den Industrieländern Westeuropas und Nordamerikas mehr als kompensiert

werden. Positiv entwickelten sich nach 1975 auch die Beteiligungen und Konzerngesellschaften in Lateinamerika. In Brasilien wuchs "Holderbank" allein 1976 um 11 Prozent, in Costa Rica um 6,6 Prozent und in Kolumbien um 5,3 Prozent. Im Vergleich dazu wies Belgien im selben Jahr einen Rückgang von 4,5 Prozent aus, in der Schweiz ging die Nachfrage um 5,8 Prozent zurück und in Neuseeland gar um 7,5 Prozent.

Der in Südafrika und in Libanon erarbeitete Cashflow half dem Unternehmen, trotz den Turbulenzen in seinen alten Stammmärkten an seiner Expansionsstrategie festzuhalten. 1974 erfolgte mit einer Beteiligung von "Holderbank" auf den Philippinen der Schritt nach Asien, 1975 der Einstieg in Ecuador, 1977 in Chile, 1979 in Venezuela und 1980 in Spanien.

Gleichzeitig baute "Holderbank" ihre Beteiligungen und ihre Werke in den USA, in Australien und in Europa in einem Umfang aus, dass die rezessionsbedingten Ausfälle auch in diesen schwierigen Märkten schon nach kurzer Zeit wieder wettgemacht werden konnten. In Deutschland wuchs "Holderbank" vor allem dank der Akquisition der Firmen Nordciment und Alsen-Breitenburg, in Frankreich dank



Ofenleitstand im Werk Eclépens in der Schweiz.



1974 erfolgte mit einer Beteiligung an der Pacific Cement auf den Philippinen der Einstieg in den asiatischen Markt.

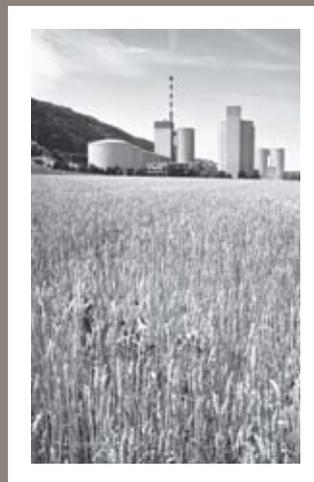
dem Kauf der Gruppen Origny und Champagnole. An der Spitze von "Holderbank" vollzog sich in dieser Zeit der lange und mit Bedacht geplante Wechsel hin zur nächsten Schmidheiny-Generation. Als Verwaltungsratspräsident blieb Max Schmidheiny zwar bis in die 80er Jahre hinein aktiv, sukzessive gab er aber die Zügel aus der Hand. Von 1976 bis 1977 stand mit Erwin Mächler ein langjähriger und erfahrener "Holderbank"-Manager an der Spitze der Konzernleitung, was den reibungslosen Generationenwechsel von Max zu Thomas Schmidheiny erleichterte.



Thomas Schmidheiny wurde 1978 zum Vorsitzenden der Konzernleitung gewählt.

Thomas Schmidheiny hatte Betriebswissenschaften sowie Regel- und Verfahrenstechnik an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich studiert, bevor ihn sein Vater nach Peru schickte, wo er als Schichtführer in bewährter Familientradition das Zementgeschäft von der Pike auf kennenlernen sollte. 1970 übernahm Thomas Schmidheiny die technische Leitung des Werkes Apaxco in Mexiko.

Nach der Rückkehr arbeitete er sich Schritt für Schritt in den Konzern ein und wurde 1975 zum Delegierten des Verwaltungsrates der deutschschweizerischen Zementfabriken der HOFI ernannt. Parallel dazu leitete er das Sekretariat des Konzerns sowie des Verwaltungsrates. 1976 wurde er in die Konzernleitung der HOFI gewählt – verantwortlich für die Schweiz und die Beteiligungen im Mittleren Osten. 1978 wurde er Vorsitzender der Konzernleitung und Delegierter des Verwaltungsrates der HOFI. Ab 1980 bekleidete er zudem das Amt des Vizepräsidenten des Verwaltungsrates.



Das neue Zementwerk im aargauischen Rekingen ersetzte 1977 das stillgelegte Stammwerk in Holderbank.

Wirtschaftskunde für Gymnasiasten

Im Mai 1972 gründete der Verwaltungsrat von "Holderbank" die "Ernst Schmidheiny Stiftung" und dotierte sie mit einer Million Franken; dies zum 70. Geburtstag von Ernst Schmidheiny. Als Stiftungszweck war vorgesehen, in der schweizerischen Öffentlichkeit und insbesondere bei der Jugend das Interesse und das Verständnis für die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Rahmen der freiheitlichen sozialen Marktwirtschaft zu fördern. Von Anfang an führte die Stiftung Wirtschaftswochen an Mittelschulen durch, für deren Organisation Handelskammern und Industrievereinigungen verantwortlich zeichneten. Den Unterricht gestalteten Kaderkräfte aus der Schweizer Wirtschaft. In den Diskussionen und in dem persönlichen Kontakt mit den Wirtschaftsführern ging es darum, den Schülern die Ideenwelt der Unternehmen und deren Umwelt näherzubringen. Mit der Gründung der Stiftung zeichnete sich auch ab, dass Ernst Schmidheiny seinen allmählichen Rückzug von "Holderbank" vollzog, für deren Entwicklung er über 40 Jahre verantwortlich gewesen war. 1975 übergab er das Präsidium seinem Bruder Max, ein Jahr später wurde er zum Ehrenpräsidenten des Unternehmens ernannt. Die nach ihm benannte Stiftung ist heute aktiver denn je und führt Jahr für Jahr in fast allen Kantonen sowie im Ausland – insbesondere an den Schweizer Schulen – erfolgreich Wirtschaftswochen durch.

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



Trotz verlangsamtem Wachstum positive Mengenentwicklung in Europa

Schuldenkrise bremste Wirtschaftsentwicklung

2011 hielt sich die Konjunktur in den westeuropäischen Ländern mit Holcim-Präsenz recht gut; es gab aber Ausnahmen wie Italien und Spanien. Die Finanz- und Schuldenkrisen bremsten im Jahresverlauf zunehmend die wirtschaftliche Erholung im EU-Raum und verunsicherten die Investoren. In Osteuropa veranlasste der Zwang zum Defizitabbau die Regierungen zu teilweise drastischen Sparmassnahmen, was die Inlandnachfrage beeinträchtigte. In Russland setzte sich die wirtschaftliche Erholung fort, allerdings bei relativ hohen Inflationsraten. In Aserbaidschan trug vor allem die Erdöl- und Gasindustrie das Wachstum weiter.

In mehreren Ländern profitierte die Bauwirtschaft von den 2009/2010 eingeleiteten Konjunkturprogrammen, die sich stark auf den Infrastrukturbereich konzentrierten. Trotz regionaler Unterschiede war der Beschäftigungsgrad im deutschen Baugewerbe recht gut. In Frankreich stieg die Nachfrage nach Baustoffen an, und in der Schweiz führten der rege Wohnungsbau und gewichtige Infrastrukturprojekte zu einer hohen Kapazitätsauslastung. In Grossbritannien ergaben sich bei strikten Sparmassnahmen der Regierung immerhin in einzelnen Schlüsselsektoren wie Transport und Energie Absatzchancen für die Baubranche. In Italien und Spanien litt vor allem der öffentliche Bau weiterhin unter den staatlichen Sparmassnahmen und dem Mangel an privaten Projekten. Generell nahm die Wettbewerbsintensität in der Baustoffindustrie zu, was mancherorts die Preise belastete.

Zahlreiche osteuropäische Regierungen senkten die Infrastrukturausgaben, indem Projekte verzögert oder sistiert wurden. Dies betraf vor allem Tschechien, Ungarn, Kroatien und die Slowakei. In diesen Ländern wurde die Entwicklung der Bauwirtschaft zum Teil auch von restriktiven Kreditvergaben, hohen Zinsen

und Zahlungsausfällen behindert. Rumänien, Bulgarien und Serbien investierten zwar in Infrastrukturvorhaben – vor allem im Strassenbau – aber der Wohnbau erholte sich in diesen Ländern kaum. In Russland nahm der Zementverbrauch getragen vom Wohnbau und von Infrastrukturbauten stark zu. Dies schlug sich auch in deutlich höheren Zementpreisen nieder.

Steigende Verkäufe von Zement und Zuschlagstoffen

Der konsolidierte Zementversand der Konzernregion Europa nahm 2011 um 2,2 Prozent auf 26,8 Millionen Tonnen zu. Auch bei den Zuschlagstoffen resultierte ein Absatzplus von 7 Prozent, was einer Zunahme auf 83 Millionen Tonnen entspricht. Die Transportbetonlieferungen erhöhten sich ebenfalls um 0,5 Prozent auf 16,1 Millionen Kubikmeter. Beim Asphalt resultierte ein Rückgang um 5,8 Prozent auf 5,4 Millionen Tonnen.

| Konsolidierte Kennzahlen Europa | 2011 | 2010 | ±% | ±% LFL* |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Zementproduktionskapazität in Mio. t | 49,8 | 50,0 | -0,4 | |
| Zement- und Mahlwerke | 37 | 40 | | |
| Zuschlagstoffbetriebe | 256 | 259 | | |
| Transportbetonwerke | 556 | 578 | | |
| Asphaltwerke | 58 | 58 | | |
| Zementabsatz in Mio. t | 26,8 | 26,2 | +2,2 | +1,9 |
| Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t | 2,4 | 1,6 | +49,4 | +49,4 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 83,0 | 77,6 | +7,0 | +3,3 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 16,1 | 16,0 | +0,5 | +0,3 |
| Asphaltabsatz in Mio. t | 5,4 | 5,7 | -5,8 | -5,8 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 6 122 | 6 535 | -6,3 | +3,1 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 930 | 1 045 | -11,0 | -3,8 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 15,2 | 16,0 | | |
| Mitarbeitende | 19 602 | 19 690 | -0,4 | -3,7 |

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

Aggregate Industries UK verkaufte bei rückläufigen Inlandmärkten etwas weniger Zuschlagstoffe, aber mehr Transportbeton. Die Exporte von Zuschlagstoffen nach Kontinentaleuropa legten zu. Grossbaustellen in London und der Bau eines neuen Terminals am Flughafen Heathrow stützten den Baustoffabsatz der Konzerngesellschaft. Beim Asphalt gingen die Liefermengen wegen des rückläufigen Strassenbaus zurück.

Holcim Frankreich erzielte in einem kompetitiven Markt in allen Segmenten deutliche Volumensteigerungen, wobei sich die zu Beginn des Jahres getätigten Zukäufe im Elsass im Bereich Zuschlagstoffe und Transportbeton positiv auf den Absatz auswirkten. Die Bauwirtschaft war vor allem beim Transportbeton mit einer schwierigen Preissituation konfrontiert, während sich die Lage beim Zement etwas entspannte. Holcim Belgien – die Konzerngesellschaft ist auch in den Niederlanden tätig – verkaufte dank einer Belebung im Geschäfts- und Infrastrukturbau ebenfalls in allen Segmenten mehr. Wegen der starken Konkurrenz nahmen jedoch die Margen weiter ab.

Holcim Deutschland, die in Norddeutschland tätig ist, setzte in allen Produktsparten mehr ab, allerdings mit regionalen Unterschieden. Vermehrte Investitionen in den Wohn- und Geschäftsbau kompensierten die zögerliche Auftragsvergabe der öffentlichen Hand. Baustoffintensive Projekte waren für Holcim unter anderem die Ostseepipeline des Konsortiums Nord Stream, der JadeWeserPort in Wilhelmshaven und der Neubau der Kaiserschleuse in Bremerhaven. Die süddeutsche Konzerngesellschaft erzielte vor allem beim Transportbeton markante Liefersteigerungen. Auch bei den Zuschlagstoffen war der Absatz solide, nur beim Zement ergab sich eine geringfügige Verkaufseinbusse.

Die Liefermengen von Holcim Schweiz konnten das hohe Vorjahresniveau in allen Segmenten übertreffen, wobei die Nachfrage vor allem aus dem Infrastruktur- und Wohnungsbau kam. Der Importdruck aus Deutschland und Italien stieg im Zusammenhang mit dem starken Schweizer Franken weiter an. In Italien führte das Stabilitätsprogramm der Regierung zu Sparmassnahmen im Infrastrukturbereich; auch Private bauten weniger. Immerhin stützten Lieferungen im Hinblick auf die Weltausstellung in Mailand die Nachfrage im Nordwesten des Landes, wo Holcim hauptsächlich präsent ist. In Spanien verschärfte die Haushaltssanierung die Krise in der Bauwirtschaft. Dies hatte einen weiteren Rückgang der Absatzmengen zur Folge.

In Ost- und Südosteuropa herrschte ein harter Wettbewerb. Der Baustoffversand bildete sich insbesondere bei der Konzerngesellschaft in Ungarn zurück. Neben der schlechten Marktverfassung wirkte sich auch der Eintritt eines neuen Konkurrenten negativ auf die Zementverkäufe aus. Im Herbst 2011 entschied Holcim Ungarn, das Werk Hejőcsaba im Osten des Landes stillzulegen und den einheimischen Markt mit Importen von Schwestergesellschaften zu ergänzen. In der Slowakei setzte Holcim weniger Zuschlagstoffe und Transportbeton, aber mehr Zement ab. In der Tschechischen Republik wurden jedoch mehr Zuschlagstoffe verkauft. Holcim Rumänien und Holcim Bulgarien verkauften aufgrund von grösseren Bauvorhaben in den städtischen Ballungszentren mehr Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton. Zudem wurden in Rumänien vermehrt Spezialbindemittel für den Strassenbau geliefert. Holcim Serbien profitierte beim Transportbeton von umfangreichen Lieferungen an ein Ölraffinerie-Projekt und setzte insbesondere mehr Spezialbeton ab. In Kroatien steigerte Holcim den Absatz dank grösserer Infrastrukturprojekte und Industriebauten in allen Segmenten.

Holcim Russland konnte den Zementversand dank der guten Nachfrage aus dem städtischen Wohnbau und einer erhöhten Produktionskapazität im neu gebauten Werk Shurovo mit einer zweistelligen Rate steigern. Projekte zur Modernisierung des russischen Transportsystems eröffneten ausserdem neue Perspektiven im Infrastrukturbereich. Garadagh Cement in Aserbaidschan steigerte die Zementlieferungen trotz vermehrter Importe leicht. Im Vordergrund standen grössere Infrastrukturprojekte im Strassenbau, die Erweiterung der Untergrundbahn in Baku sowie Bauten für die Luft- und Schifffahrt.

Fortgesetzte Massnahmen zur Kostensenkung

Alle europäischen Konzerngesellschaften setzten im Berichtsjahr ihre Sparanstrengungen fort. Konjunkturbedingt gab Aggregate Industries UK mehrere Standorte temporär auf. Auch in Italien wurden wegen der mangelnden Nachfrage Anlagen vorübergehend stillgelegt oder definitiv geschlossen; die Transportbetonzentralen in Turin wurden in ein Joint Venture eingebracht. Holcim Spanien arbeitete vor allem an logistischen Optimierungen; dazu gehört auch die Aufgabe von Produktionsstandorten im Transportbetonbereich. Das Dienstleistungszentrum von Holcim France Benelux in La Hulpe bei Brüssel wurde geschlossen. Die Konzerngesellschaften in Frankreich und Belgien werden jedoch die enge Zusammenarbeit auf Produktionsebene aufrechterhalten. Holcim Belgien veräusserte ein Betonwarengeschäft an ein lokales Unternehmen, behielt aber eine Minderheitsbeteiligung. Holcim Ungarn leitete im Zusammenhang mit der Krise in der Bauwirtschaft einen umfangreichen Restrukturierungsprozess ein, und in anderen osteuropäischen Märkten wurde die Produktion von Zuschlagstoffen und Transportbeton ebenfalls der tieferen Nachfrage angepasst.

Holcim Trading hält führende Position im weltweiten Baustoffhandel

Die Handelsgesellschaft Holcim Trading mit Sitz in Madrid verzeichnete 2011 ein Handelsvolumen von 21 Millionen Tonnen. Verglichen mit dem Vorjahr entspricht dies einer Abnahme um 0,7 Prozent. Zurückgegangen sind vor allem die Zement- und Petrolkokslieferungen, während der Handel mit Kohle dank der regen Nachfrage zunahm. Kunden in Afrika, Südostasien und auf dem Indischen Subkontinent waren die Hauptabnehmer von Zement und Klinker. Zusammen absorbierten sie rund 65 Prozent der weltweit gehandelten Mengen. Zu den wichtigen Importmärkten in Lateinamerika gehörten Brasilien und Chile. Relativ schwach blieb die Nachfrage aus den reifen Märkten.

Tieferes Betriebsergebnis

Der schwache Euro, höhere Kosten speziell für Energie und Transport, tiefere Erträge aus dem Verkauf von CO₂-Emissionszertifikaten und die Schwierigkeit, die Verkaufspreise der Teuerung anzupassen, beeinträchtigten die Umsatzrentabilität der Region als Ganzes. Dank der positiven Mengenentwicklung nahm der betriebliche EBITDA der Konzernregion Europa nur um 11 Prozent auf CHF 930 Millionen ab. Einen besseren betrieblichen EBITDA erzielten die Konzerngesellschaften in der Schweiz, in Tschechien, Kroatien, Spanien und Russland. Die Konzerngesellschaft in Süddeutschland und Garadagh Cement konnten die Resultate halten. In lokaler Währung hat auch Holcim Frankreich das Vorjahresergebnis trotz des starken Wettbewerbs knapp erreicht. Stark rückläufig waren die Ergebnisse von Holcim Italien und als Folge der Restrukturierungskosten auch von Holcim Ungarn. Aggregate Industries UK musste ebenfalls ein schlechteres finanzielles Resultat hinnehmen.

Die interne betriebliche EBITDA-Entwicklung erreichte mit –3,8 Prozent aber praktisch das Vorjahresniveau.

Im vierten Quartal 2011 wurden zulasten des Konzerngewinns nicht kassenwirksame Wertberichtigungen auf Sachanlagen und Goodwill in Spanien und Osteuropa für insgesamt CHF 328 Millionen verbucht.

Gezielter Kapazitätsausbau in Wachstumsmärkten

Im Jahr 2011 nahm Holcim Russland das neue Werk Shurovo in der Nähe von Moskau in Betrieb. Das Werk legt den Grundstein für die strategische Positionierung in diesem wichtigen Wachstumsmarkt. Das hochmoderne Werk hat eine Jahreskapazität von 2,1 Millionen Tonnen Zement und setzt auch bezüglich Umwelt und Sicherheit am Arbeitsplatz neue Maßstäbe in der russischen Industrie. In Aserbaidschan hat die neue Ofenlinie im Werk Garadagh kurz vor Jahresende erstmals Klinker produziert. Sie wird den vollen Betrieb mit einer Jahreskapazität von 1,7 Millionen Tonnen Zement pro Jahr im ersten Quartal 2012 aufnehmen. Holcim Frankreich startete 2011 den Bau eines Mahlwerkes im Hafen von La Rochelle. Das Projekt ist Teil des Entwicklungsplans von Holcim Frankreich und entspricht der zu erwartenden regionalen Nachfrage. In der Slowakei erwarb die lokale Konzerngesellschaft kurz vor Jahresende das Aktienkapital eines Mitbewerbers im Osten des Landes. Diese Gesellschaft – sie besitzt ein Zementwerk und ist aktiv in den Bereichen Zuschlagstoffe und Transportbeton – wird 2012 vollständig in die slowakische Konzerngesellschaft integriert.

Wärmerückgewinnungsanlagen senken

Produktionskosten

An mehreren Standorten wurden die Voraussetzungen zur vermehrten Nutzung alternativer Brennstoffe und Rohmaterialien geschaffen. Neue Plattformen

für die Aufbereitung werden derzeit vor allem in Osteuropa gebaut. Diese Anlagen werden zu namhaften Kosteneinsparungen im Brennprozess führen. Holcim Slowakei investiert im Werk Rohožník in die Nutzung der Ofenabwärme. Mit einer innovativen Wärmerückgewinnungsanlage können jährlich bis zu 3,8 Megawatt netto an elektrischer Energie aus dem Produktionsprozess gewonnen werden. In Rumänien wird im Werk Alesd ebenfalls eine Anlage zur Abwärmennutzung gebaut. Auch sie wird nach Inbetriebnahme im Jahr 2012 rund 15 Prozent des bislang vom Netz bezogenen Energiebedarfs abdecken. Im Werk Unterwaz von Holcim Schweiz wurde mit dem Bau eines neuen Klinkerkühlers begonnen, der die Energiebilanz der neuen Wärmerückgewinnungsanlage verbessert. Gleichzeitig wird dank des neuen Kühlers auch die Produktionseffizienz steigen.

Neue Baustoffgeneration für den Schweizer Markt

Mit der Markteinführung des Kompositzementes "Optimo" lancierte Holcim Schweiz eine neue, umweltschonende Generation von Baustoffen. Holcim Optimo ist ein normierter Kompositzement, der hauptsächlich aus Klinker, hochwertigem Kalkstein und gebranntem Ölschiefer besteht. Ölschiefer ist ein Rohmaterial, das beim Werk Dotternhausen von Holcim Süddeutschland abgebaut wird. In einem thermischen Kraftwerk wird aus diesem Energieträger Strom produziert und danach der gebrannte Schiefer in der Zementproduktion als mineralische Komponente sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz eingesetzt wird. Damit verfügt Holcim über eine selber produzierte mineralische Komponente, die es erlaubt, die CO₂-Emissionen substantiell zu senken. Der Markt reagierte auf dieses neue Produkt sehr positiv.

Wiederverwertung von Zuschlagstoffen schützt natürliche Ressourcen

Aggregate Industries UK verkaufte auch 2011 grössere Mengen an rezyklierten Zuschlagstoffen, die zu einem grossen Teil aus Hausabbrüchen stammten. Das wiederaufbereitete Material wurde unter anderem auf Baustellen für die Olympischen Spiele 2012 in London eingesetzt.

Weiterhin schwierige Marktverhältnisse

Die Schuldenkrise und die damit einhergehenden Bemühungen der öffentlichen Hand zur Verminderung der Budgetdefizite werden die Bauausgaben in praktisch allen europäischen Märkten dämpfen. Von der Schuldenkrise nur indirekt betroffen ist die Schweiz. In Russland und Aserbaidschan dürfte sich die Baukonjunktur positiv entwickeln. In beiden Ländern verfügt Holcim über neue Kapazitäten.



Konzern

- Zementwerk
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

Leichte Erholungstendenzen in Nordamerika

Bescheidene Wachstumsimpulse

Obwohl das Bruttosozialprodukt der USA dank einem etwas höheren privaten Konsum insbesondere in der zweiten Jahreshälfte 2011 leicht zulegen konnte, kam die Wirtschaft nicht richtig in Schwung. Das Haushaltsdefizit zwang die öffentliche Hand zu Sparmassnahmen, und die Arbeitslosigkeit blieb hoch. In Kanada schwächte sich die Konjunktur im Sog der schwachen US-Wirtschaft nach einem guten Vorjahr etwas ab. Unsicherheiten bezüglich der Schuldenkrise in den USA und in Europa hemmten die Wirtschaftsentwicklung und bewirkten eine Abwärtskorrektur der Wachstumsprognosen.

Wenige Impulse für die Bauwirtschaft

Die moderate wirtschaftliche Erholung schlug sich in der US-amerikanischen Bauwirtschaft nur beschränkt nieder. Die laufende Haushaltssanierung und die damit verbundenen Ausgabenkürzungen verringerten die öffentlichen Zuschüsse für den Infrastrukturbau. Im Strassenbau liess ausserdem die Wirkung der im Anschluss an die Finanzkrise getroffenen Stimulusmassnahmen nach. Der Zementverbrauch nahm vor allem im Süden der USA ab, was durch etwas höhere Liefermengen in den nördlichen Bundesstaaten kompensiert werden konnte.

Auch im privaten Wohnungsbau ging die Bautätigkeit als Folge der tiefen Beschäftigungsrate weiter zurück, und der Verkauf neuer Einheiten lag bei sinkenden Preisen auf sehr tiefem Niveau. Immerhin stiegen die Verkäufe bestehender Einfamilienhäuser gegen Jahresende etwas, doch der bescheidene Aufwärtstrend ist noch kein Indiz für eine nachhaltige Erholung. Einzig der gewerblich-industrielle Bau legte aufgrund vermehrter Investitionen im Gesundheits- und Kulturbereich gegenüber dem Vorjahr moderat zu.

In Kanada stützte der starke Energiesektor das Baugewerbe. Der Zementkonsum erhöhte sich vor allem dank der guten Nachfrage im Westen des Landes. Sparmassnahmen der Regierung, verbunden mit geringeren Investitionen in die Infrastruktur, bremsten die Entwicklung im öffentlichen Sektor. Der private Bau legte zumindest im gewerblich-industriellen Bereich etwas zu, während der Wohnungsbau trotz einem leichten Plus bei den Neubaubewilligungen und einem stabilen Markt in Ontario insgesamt zurückging.

Höherer Zementabsatz

Holcim US verkaufte im Berichtsjahr mehr Zement als im Vorjahr. In der zweiten Jahreshälfte lag der monatliche Versand zweimal über der Marke von einer Million Tonnen. Dieses Verkaufsniveau war seit Oktober 2008 nie mehr erreicht worden. Die Nachfrage blieb jedoch vor allem in den südlichen

Konsolidierte Kennzahlen

| Nordamerika | 2011 | 2010 | ±% | ±% LFL* |
|--|-------|-------|-------|---------|
| Zementproduktionskapazität in Mio. t | 21,9 | 23,2 | -5,4 | |
| Zement- und Mahlwerke | 17 | 19 | | |
| Zuschlagstoffbetriebe | 118 | 97 | | |
| Transportbetonwerke | 229 | 187 | | |
| Asphaltwerke | 46 | 47 | | |
| Zementabsatz in Mio. t | 11,4 | 11,1 | +2,9 | +2,9 |
| Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t | 1,5 | 1,5 | -2,1 | -2,1 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 43,5 | 39,2 | +11,0 | +2,4 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 7,1 | 5,6 | +25,4 | +0,2 |
| Asphaltabsatz in Mio. t | 5,0 | 4,9 | +0,4 | +0,4 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 2 987 | 3 240 | -7,8 | +1,3 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 346 | 460 | -24,9 | -15,5 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 11,6 | 14,2 | | |
| Mitarbeitende | 7 543 | 6 668 | +13,1 | +3,9 |

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

Landesteilen schwach. Der Versand wurde darüber hinaus durch ungünstige Witterungsbedingungen im Frühjahr beeinträchtigt – kompensiert durch das ausserordentlich gute Wetter in den letzten zwei Monaten des Jahres.

Holcim Kanada verzeichnete weniger Exporte in den Nordosten der USA. Die Kunden wurden von Holcim US direkt bedient, wodurch der Zementversand zurückging. Bedeutende Mengen wurden von zwei grossen Minenprojekten von Xstrata und Vale Inco in den atlantischen Provinzen abgenommen. Das Werk Mississauga belieferte trotz höherer Distributionskosten auch Kunden im Westen des Landes und im nördlichen Teil von Ontario. Budgetkürzungen der öffentlichen Hand führten dazu, dass zementintensive Infrastrukturprojekte verzögert oder zurückgestellt wurden. Betroffen war vor allem die industriell geprägte Region um die Grossen Seen.

Insgesamt wuchsen die Zementlieferungen der Konzernregion Nordamerika um 2,9 Prozent auf 11,4 Millionen Tonnen.

Aggregate Industries US erzielte bei den Zuschlagstoffen und beim Transportbeton einen deutlichen Volumenzuwachs, unter anderem dank des vollständigen Erwerbs von Lattimore Materials in Texas. Auf vergleichbarer Basis nahmen die Lieferungen mit Ausnahme der Region Mid-Atlantic unter hohem Konkurrenzdruck ab. Der Asphaltabsatz nahm trotz geringerer Strassenreparaturen nach der Wintersaison vor allem im Nordosten des Landes zu.

Holcim Kanada konnte die Zuschlagstoffverkäufe in der zweiten Jahreshälfte wegen der Belieferung eines grösseren Projekts deutlich steigern. Beim Transportbeton konnten die Liefermengen knapp an das Vorjahr anschliessen. Die Nachfrage wurde vor

allem durch das verdichtete Bauen in den Zentren von Montreal und Toronto mit Strassen-, Wohnbau- und Spitalprojekten gestützt.

Der Zuschlagstoffversand der Konzernregion Nordamerika stieg um 11 Prozent auf 43,5 Millionen Tonnen, und die Transportbetonlieferungen nahmen um 25,4 Prozent auf 7,1 Millionen Kubikmeter zu. Beim Asphalt resultierte ein Plus von 0,4 Prozent.

Effizienzsteigerungen dank konsequentem Kostenmanagement

Holcim US arbeitete erfolgreich weiter an der Senkung der Betriebskosten. Im Fokus standen die effiziente Wartung der Anlagen. Weitere Einsparungen wurden auch beim Verbrauch von elektrischer Energie erzielt. Die hohen Brennstoffkosten lohnten den verstärkten Einsatz alternativer Energieträger.

Zukäufe von Aggregate Industries US verstärken die Marktpräsenz

Im Frühjahr 2011 übernahm Aggregate Industries US den Baustoffanbieter Lattimore Materials vollständig und verstärkte damit die Marktpräsenz des Konzerns in Texas. Die Gesellschaft wird seit März 2011 voll konsolidiert. Im Oktober wurde zudem der Erwerb von Ennstone, Inc. abgeschlossen. Die Gesellschaft mit Sitz im Bundesstaat Virginia besitzt Transportbetonzentralen, Sand- und Kieswerke sowie Steinbrüche. Damit ist Aggregate Industries US vor allem in der Region Mid-Atlantic besser positioniert.

Deutlich tieferes Betriebsergebnis

Der betriebliche EBITDA der Konzernregion Nordamerika bildete sich um 24,9 Prozent auf CHF 346 Millionen zurück. Gründe dafür waren neben Währungseffekten die mehrheitlich schwache Nachfrage sowie höhere Produktions- und Distributionskosten, die trotz leichter Preiserhöhungen nicht aufgefangen werden konnten. Alle drei Konzerngesellschaften erreichten das Vorjahresergebnis nicht. Die interne betriebliche EBITDA-Entwicklung betrug –15,5 Prozent.

Die Resultate von Holcim US wurden vom schwierigen Marktumfeld und steigenden Distributionskosten belastet. Hinzu kamen Aufwendungen für die vorerst temporäre Schliessung des Werkes Catskill. Das neue Werk Ste. Genevieve wirkte sich vorteilhaft auf die Kosten aus. Bei Aggregate Industries US schmälerte der höhere Produktionsaufwand den Leistungsausweis. Das Betriebsergebnis von Holcim Kanada wurde durch die schlechteren Bedingungen im Bausektor und den starken Preisdruck beeinflusst. Auch der veränderte Produkte-Mix hatte einen negativen Einfluss auf das Resultat, welches klar tiefer als im guten Vorjahr ausfiel.

Weil sich die Baustoffnachfrage in den USA nur langsam erholen wird und die Kapazitätsauslastung ungenügend bleibt, wurden im 4. Quartal 2011 Wertberichtigungen auf Sachanlagen in Höhe von CHF 32 Millionen verbucht. Sie betreffen die definitive Schliessung der Werke Catskill und Artesia von Holcim US.

Nachhaltige Entwicklung weiterhin im Fokus

Holcim US fokussierte auf den verstärkten Einsatz von alternativen Brennstoffen; dies vor dem Hintergrund anhaltend hoher Preise für Petrolkoks und Kohle. Besonders gut gelang dies 2011 im Werk Portland, wo der Einsatz von Reststoffen mehr als verdoppelt wurde und dadurch signifikante Einsparungen erzielt wurden. Auch in anderen Werken der Konzerngesellschaft wurden die Anstrengungen zur Erhöhung des Anteils an alternativen Brennstoffen im Prozess der Klinkerherstellung fortgeführt.

In die gleiche Richtung zielten verschiedene Massnahmen bei Holcim Kanada. Im Werk Joliette erreichte der Einsatz von alternativen Brennstoffen – darunter auch Asphaltshindeln – einen neuen Rekord. Im Werk Mississauga stieg der prozentuale Anteil an alternativen Brennstoffen ebenfalls. Allerdings nahm konjunkturbedingt der Einsatz von Lösungsmitteln aus der Industrie ab; es gelang jedoch, Ersatzstoffe auch von ausserhalb der Provinz Ontario zu beschaffen.

Baustoffnachfrage weiterhin gedämpft

In den USA sind die Aussichten für den privaten Bau angesichts der wirtschaftlichen Unsicherheiten und der nach wie vor hohen Leerwohnungsbestände gedämpft. Die ausgeprägten Defizite auf Bundesebene und in den einzelnen Bundesstaaten werden auch den Infrastrukturbau behindern. In Kanada wird die gesamtwirtschaftliche Entwicklung verhalten bleiben. Es wird, wie in den USA, nur mit einem bescheidenen Wachstum der landesweiten Bauausgaben gerechnet.



Konzern

- Zementwerk
- Kapazitätserweiterung
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

Beteiligung

- Zementwerk
- △ Mahlwerk/Zementterminal

Robuste Wirtschaftsentwicklung in Lateinamerika

Vielorts positive ökonomische Rahmenbedingungen

In Mexiko und den Staaten Zentralamerikas setzte sich die moderate Wirtschaftserholung fort, wurde allerdings durch die Auswirkungen der US-Schuldenkrise gedämpft. Ecuador, Kolumbien und Brasilien profitierten vom Zugang zu Auslandsfinanzierungen ebenso wie von stabilen Öl- und Rohstoffpreisen. Mit dem erleichterten Zugang zu Krediten, tieferen Arbeitslosenraten und staatlichen Investitionen in Wachstumssektoren verfügen diese Länder über ein vorteilhaftes ökonomisches Umfeld. Ebenfalls intakt blieben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Argentinien und Chile. Negative Auswirkungen hatte die anziehende Teuerung.

Mehrheitlich lebhaft Bautätigkeit

Der mexikanische Bausektor stand nach wie vor unter dem Einfluss der Konjunkturschwäche in den USA. Immerhin wurden einige aufgeschobene Infrastrukturvorhaben in Angriff genommen, und die privaten Investitionen nahmen im Jahresverlauf zu. Mit der erleichterten Vergabe von Hypothekarkrediten belebte sich auch der Wohnbau. Die geringeren Aussenhandelsaktivitäten mit dem nördlichen Nachbarland bewirkten einen Rückgang der Baustoffnachfrage im gewerblich-industriellen Sektor.

Nach vier Jahren gewann die Bauwirtschaft El Salvadors erstmals wieder Auftrieb, obwohl die angekündigten Investitionen der Regierung nicht vollumfänglich getätigt wurden. Dafür gingen wichtige Impulse von einem Förderprogramm zugunsten der wirtschaftlich schwächeren nördlichen Landesregionen aus. Mit Strassen-, Brücken- und Spitalbauten trug dies entscheidend zum Wachstum der Bauindustrie bei. In Costa Rica sorgten vor allem private Investoren für eine Reaktivierung des Sektors, während der Bau in Nicaragua von der Kooperation mit Venezuela im Erdölsektor profitierte.

Die ecuadorianische Regierung arbeitete mit dem Bau von Verkehrswegen und Wasserkraftwerken stark am Ausbau der Infrastruktur. Durch den verbesserten Zugang von Bauherren und Eigenheimbesitzern zu Krediten belebte sich auch der Wohnbau. In Kolumbien wirkte sich das staatliche Impulsprogramm zur Stimulierung der Wirtschaft positiv auf den Bausektor aus. Laufende Arbeiten im Strassen-, Hafen-, Brücken- und Flughafenausbau beflügelten den Baustoffkonsum ebenso wie der soziale Wohnbau.

Auch in Brasilien war hauptsächlich die Infrastruktur Treiber der Bauwirtschaft, begünstigt durch die stabilen Ölpreise sowie die Investitionen im Hinblick auf die Fussballweltmeisterschaft 2014 und die Olympischen Spiele 2016. Private bauten dank der besseren Beschäftigungs- und Einkommenssituation ebenfalls mehr. So auch in Argentinien, wo der Wohn- und Geschäftsbau sowie die öffentliche Bautätigkeit im Vorfeld der Präsidentschaftswahlen vom Herbst 2011 die Nachfrage ankurbelten. In Chile legten bei einem starken Wachstum des Bausektors

Konsolidierte Kennzahlen

| Lateinamerika | 2011 | 2010 | ±% | ±% LFL* |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Zementproduktionskapazität in Mio. t | 35,5 | 33,4 | +6,2 | |
| Zement- und Mahlwerke | 27 | 27 | | |
| Zuschlagstoffbetriebe | 25 | 25 | | |
| Transportbetonwerke | 220 | 233 | | |
| Zementabsatz in Mio. t | 24,2 | 22,7 | +6,7 | +6,7 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 14,5 | 12,2 | +18,7 | +18,7 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 11,0 | 10,5 | +5,2 | +5,2 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 3 310 | 3 442 | -3,8 | +11,1 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 888 | 999 | -11,2 | +2,9 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 26,8 | 29,0 | | |
| Mitarbeitende | 12 867 | 12 710 | +1,2 | +1,3 |

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

vor allem der Geschäfts- und Wohnbau zu. Nach zwei Jahren ohne neue, grössere Infrastrukturprojekte erwartet die Bauwirtschaft eine Belebung im Hinblick auf die Präsidentschaftswahlen Ende 2013.

Durchwegs positive Mengenentwicklung

Bei Holcim Apasco in Mexiko lagen die Zementverkäufe über dem Vorjahr. Aufgrund eines grösseren Projekts stiegen die Zuschlagstofflieferungen stark an. Auch der Transportbetonabsatz erhöhte sich.

Holcim El Salvador verkaufte mehr Zement und Zuschlagstoffe. Im Bereich Transportbeton war der Anstieg wegen eines bedeutenden Strassenbauprojekts ebenfalls markant. Im Oktober bildeten sich die Liefermengen aufgrund der Überschwemmungen etwas zurück. Holcim Nicaragua erzielte vor allem deutlich höhere Volumen beim Transportbeton, weil ein grosses Windenergieprojekt in La Fe beliefert werden konnte. Holcim Costa Rica steigerte sich im selben Absatzsegment dank dem Bau eines Einkaufszentrums. Auch die Zuschlagstofflieferungen lagen über dem Vorjahr. Die Konzerngesellschaft exportierte vermehrt Zement nach Nicaragua.

Die gute Baukonjunktur verhalf Holcim Kolumbien zu einem starken Volumenanstieg in allen Segmenten, insbesondere bei den Zuschlagstoffen. Ins Gewicht fiel die Wiederinbetriebnahme eines Steinbruchs, der 2010 vorübergehend geschlossen worden war. Mehr Zement wurde im Wohnungsbau nachgefragt, während der Transportbetonabsatz dank Infrastrukturbauten wie dem Flughafen in Bogotá und dem boomenden Geschäfts- und Industriebau zunahm. Holcim Ecuador erzielte in allen Segmenten einen Anstieg der Verkäufe. Bedeutende Mengen an Zement wurden für das grösste Hydroenergie-Projekt des Landes geliefert.

In Brasilien konnte Holcim den guten Vorjahresabsatz nochmals übertreffen. Im Südosten des Landes verkaufte die Gesellschaft vor allem Zement für Infrastruktur- und Industriebauten. Mit der Inbetriebnahme der neuen Ofenlinie im Werk Barroso 2014 wird die Gesellschaft über deutlich mehr Kapazität verfügen. Bei den Zuschlagstoffen wurde der Versand in der zweiten Jahreshälfte teilweise durch Projektverzögerungen beeinträchtigt; beim Transportbeton fokussierte Holcim Brasilien zulasten der Volumen auf die Optimierung der Margen.

Holcim Argentinien, wie sich Minetti seit Ende August 2011 nennt, belieferte grosse Strassenbauprojekte in Córdoba und Rosario mit Zement. Die Transportbetonlieferungen waren rückläufig, weil namhafte Bauvorhaben abgeschlossen wurden. Cemento Polpaico in Chile erhöhte trotz steigendem Importdruck und Verzögerung eines grösseren Projekts die Versandmengen in allen Segmenten.

Konsolidiert erreichte der Zementverkauf der Konzernregion Lateinamerika 24,2 Millionen Tonnen, eine Zunahme um 6,7 Prozent. Die Zuschlagstofflieferungen stiegen um 18,7 Prozent auf 14,5 Millionen Tonnen an, und der Transportbetonversand erhöhte sich um 5,2 Prozent auf 11 Millionen Kubikmeter.

Schwächeres operatives Betriebsergebnis

Der operative EBITDA der Konzernregion Lateinamerika fiel um 11,2 Prozent auf CHF 888 Millionen zurück. Bessere Ergebnisse erzielten vor allem die Gesellschaften in El Salvador, Kolumbien und Chile. In einzelnen Märkten konnten die Verkaufspreise den gestiegenen Kosten angepasst werden. Nicht ans Vorjahresergebnis anschliessen konnte Holcim Ecuador, weil die starke Nachfrage teure Klinkerimporte zur Überbrückung von Lieferengpässen nötig machte und sich die Währungsrelationen verschlechterten.

Die Konzerngesellschaften in Mexiko, Brasilien, Costa Rica und Nicaragua schnitten auch wegen des starken Schweizer Frankens etwas schlechter ab als im Vorjahr; dazu kamen höhere Kosten vor allem für Energie und Transport. Termingerecht überwies die venezolanische Regierung die Jahrestranche von rund USD 100 Millionen im Zusammenhang mit der Verstaatlichung der lokalen Konzerngesellschaft. Das interne betriebliche EBITDA-Wachstum betrug in der Konzernregion Lateinamerika 2,9 Prozent.

Neue Anlagen verstärken die Umwelteffizienz

Die Kapazität zur Verarbeitung und Lagerung alternativer Brennstoffe und Rohmaterialien wurde in mehreren Konzerngesellschaften erhöht. Verschiedene Werke wurden zugunsten von noch mehr Sicherheit mit modernster Technik und neusten Kontrollinstrumenten ausgestattet, so in Mexico, El Salvador, Costa Rica und Argentinien. Ein modernes, umweltfreundliches Zuschlagstoffwerk wird 2012 in Nicaragua den Betrieb aufnehmen. Schliesslich stand auch die Reduktion des Klinkereinsatzes im Fokus, wodurch die CO₂-Emissionen gesenkt werden können.

In Costa Rica erhöhte Geocycle die Lagerkapazität für alternative Brennstoffe und für die Reinigung von Flüssigbrennstofftanks. Damit positionierte sich Holcim vor allem gegenüber der Ölindustrie besser im Markt für alternative Brennstoffe.

Holcim Kolumbien setzte den Reststoffabnahmevertrag mit dem nationalen Erdölproduzenten Ecopetrol um und reduzierte dadurch den CO₂-Ausstoss. In Ecuador nahm eine neue Anlage zur Verwertung von Biomasse den Betrieb auf, womit die Verwendung alternativer Brennstoffe gesteigert werden konnte. Darüber hinaus wurden Möglichkeiten zur Beschickung der Anlagen mit Klärschlamm geschaffen.

In Argentinien schloss Holcim eine Vereinbarung mit dem Stahlproduzenten Aceros Zapla bezüglich der Entsorgung von Schlacke sowie der Wiederverwertung und Rücknahme geschmolzener Eisenpartikel ab. Dieses Projekt senkt den Verbrauch von thermischer Energie. Cemento Polpaico in Chile erzielte bessere Resultate bei der Verwertung alternativer Brennstoffe im Ofensystem.

Solider Ausblick

In Lateinamerika wird die Wirtschaft 2012 mit wenigen Ausnahmen solide bleiben, und es ist mit einem weiter wachsenden Baustoffbedarf zu rechnen. Impulse werden nicht nur vom Wohnbau erwartet, sondern auch der Ausbau der Infrastruktur wird von grosser Bedeutung sein. Beim industriellen Bau hängt einiges von der Weiterentwicklung der globalen Konjunktur ab; Sektoren wie die Erdöl-, Gas- und Minenindustrie werden jedoch weiterhin nachfragewirksam bleiben.



Konzern

- Zementwerk
- Kapazitätserweiterung
- ▲ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

Beteiligung

- Zementwerk
- △ Mahlwerk/Zementterminal
- Zuschlagstoffe

Stabile Märkte in Afrika, Naher Osten

Mehrheitlich positive Baukonjunktur

In den für Holcim relevanten Märkten der Konzernregion Afrika, Naher Osten entwickelte sich die Bauwirtschaft praktisch überall gut. Der Agrarsektor schuf in Marokko die Basis für ein solides Wirtschaftswachstum, das dem sozialen Wohnbau, aber auch begonnenen Infrastrukturinitiativen zu Gute kam. Im Libanon ging das Wachstum etwas zurück, aber die Bauaktivitäten nahmen weiter zu. Abgeschlossene Präsidentschaftswahlen gaben dem Baugewerbe in den westafrikanischen Märkten positive Impulse. Auch in den Märkten des Indischen Ozeans und am Arabischen Golf wurde etwas mehr gebaut.

Solide Baustoffnachfrage

In Marokko nahm der Zementverbrauch bei einer verstärkten Bautätigkeit gegen das Jahresende zu. Allerdings verschärfte Markteintritte den Wettbewerb und liessen die Zementlieferungen von Holcim Marokko gegenüber dem Vorjahr zurückgehen. Auch bei den Zuschlagstoffen resultierten tiefere Versandmengen. Die Transportbetonverkäufe stiegen hingegen an, wobei insbesondere die Zentralen in Casablanca und Tanger ihren Absatz signifikant erhöhten. Das Projekt zur Verdoppelung der Klinkerkapazität im Werk von Fès kam plangemäss voran. Die Anlage wird in der zweiten Jahreshälfte 2012 die Produktion aufnehmen.

Im Libanon wirkte sich die Summe vieler kleiner Wohnbauprojekte im Einzugsgebiet von Beirut positiv auf den Baustoffverbrauch aus, und Holcim Libanon steigerte den Zementversand. Die Verkäufe von Transportbeton profitierten vor allem von grossen Bauprojekten in und um Beirut.

Die von Holcim Trading geführten Gesellschaften in Westafrika und am Arabischen Golf behaupteten sich, und der Zementabsatz blieb insgesamt stabil. National Cement in Abu Dhabi lieferte grosse Mengen Zement für das Port-Khalifa-Projekt und konnte so die Verkäufe signifikant steigern. Im Indischen Ozean erhöhte vor allem die Konzerngesellschaft auf Mauritius die Verkäufe gegenüber dem Vorjahr wesentlich. La Réunion entwickelte sich praktisch stabil.

Die konsolidierten Zementlieferungen der Konzernregion Afrika, Naher Osten nahmen um 2,1 Prozent auf 8,7 Millionen Tonnen ab. Ins Gewicht fiel der intensive Wettbewerb in Marokko. Der Zuschlagstoffversand ging um 7 Prozent auf 2,3 Millionen Tonnen zurück. Beim Transportbeton resultierte eine Absatzsteigerung von 4 Prozent; verkauft wurden 1,1 Millionen Kubikmeter.

Konsolidierte Kennzahlen

| Afrika, Naher Osten | 2011 | 2010 | ±% | ±% LFL* |
|---|-------|-------|-------|---------|
| Zementproduktionskapazität in Mio. t | 11,1 | 11,2 | -1,5 | |
| Zement- und Mahlwerke | 13 | 13 | | |
| Zuschlagstoffbetriebe | 5 | 5 | | |
| Transportbetonwerke | 24 | 25 | | |
| Zementabsatz in Mio. t | 8,7 | 8,9 | -2,1 | -2,1 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 2,3 | 2,5 | -7,0 | -7,0 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 1,1 | 1,1 | +4,0 | +4,0 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 959 | 1 098 | -12,6 | -0,3 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 312 | 359 | -13,0 | -1,1 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 32,6 | 32,7 | | |
| Mitarbeitende | 2 140 | 2 213 | -3,3 | -3,3 |

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

Verstärkter Einsatz von alternativen Brennstoffen und Mischzementen

Holcim Marokko steigerte den Einsatz von alternativen Brennstoffen im Klinkerbrennprozess. Der Erfolg geht auf das Konto von Ecoval, der Tochtergesellschaft von Holcim Marokko, die sich sehr aktiv für die Verwertung von alternativen Brennstoffen einsetzte. Holcim Libanon konzentrierte sich auf weitere Verbesserungen bei den Staubemissionen und auf Programme zur Energieeinsparung im Werk Chekka. Holcim Madagaskar und Al Jabor Cement Industries in Katar setzen auch aus ökologischen Gründen auf die Vermarktung von CO₂-armen Mischzementen mit tieferem Klinkerfaktor. Damit werden die Bestrebungen der Regierung von Katar zur Förderung des nachhaltigen Baus unterstützt.

Rückgang des operativen Betriebsergebnisses

Der betriebliche EBITDA der Konzernregion Afrika, Naher Osten bildete sich vor allem währungsbedingt um 13 Prozent auf CHF 312 Millionen zurück. In Marokko belasteten die tieferen Volumina, höhere Brennstoffkosten und der starke Preisdruck das Ergebnis. Um mit dem Marktwachstum Schritt zu halten, musste das libanesisches Werk Chekka punktuell teuren Klinker zukaufen. Immerhin konnten die Verkaufspreise angehoben werden. Die Konzerngesellschaften im Indischen Ozean verpassten das Vorjahresergebnis nur knapp; einziger Grund war der starke Schweizer Franken. Die interne betriebliche EBITDA-Entwicklung betrug –1,1 Prozent.

Holcim leitete 2007 im Rahmen der südafrikanischen Politik zur Förderung von Black Economic Empowerment (BEE) eine Transaktion zur Bildung von AfriSam (vormals Holcim Südafrika) als landesweit führende Zement- und Baustoffgruppe ein. Der Konzern veräußerte seine Mehrheitsbeteiligung an ein BEE-konformes Konsortium und hielt seither eine Minderheitsbeteiligung von 15 Prozent an AfriSam. Der Konzern unterstützte die Firma weiterhin technologisch und zeichnete 2009 Schuldverschreibungen im Betrag von ZAR 2,6 Milliarden oder CHF 292 Millionen. Weil die Nachfrage nach Baustoffen seit 2010 stark zurückging, sah sich AfriSam 2011 gezwungen, zusätzliche finanzielle Restrukturierungsmaßnahmen einzuleiten. Aufgrund des nun vorliegenden Restrukturierungsentscheides schreibt Holcim die Investition, bestehend aus Schuldverschreibungen, aufgelaufenen Zinsen sowie Währungsveränderungen, im 4. Quartal 2011 um CHF 415 Millionen ab. Holcim hält nun eine Beteiligung von 2 Prozent an AfriSam.

Unverändert solide Geschäftsentwicklung

In der Konzernregion Afrika, Naher Osten dürfte die Bautätigkeit in den meisten Märkten solide bleiben. Unter der Voraussetzung einer einigermaßen stabilen politischen Situation rechnet Holcim mit einer ähnlichen Absatzlage wie 2011. Insbesondere in Marokko dürfte die Wohnbautätigkeit dynamisch bleiben.



Konzern

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

Beteiligung

- Zementwerk
- Kapazitätserweiterung
- △ Mahlwerk/Zementterminal

Lebhafte Bautätigkeit in Asien, Ozeanien

Konjunktur auf Wachstumskurs

In den meisten Märkten der Konzernregion Asien, Ozeanien war das Wirtschaftswachstum 2011 stark, unterstützt vom privaten Konsum und einer in vielen Ländern regen Investitionstätigkeit. In Indonesien blieb die gute Konjunkturlage von der Schuldenkrise der reifen Märkte unbeeinflusst. Die thailändische Wirtschaftsentwicklung erfuhr nach den Überflutungen in und um die Hauptstadt im vierten Quartal einen Dämpfer. In Australien begann das Jahr mit schweren Überflutungen in Queensland und endete mit einer zweigeteilten Wirtschaftsentwicklung, denn nur der Minensektor zeigte wirtschaftliche Stärke.

Höhere Bauinvestitionen

In den aufstrebenden asiatischen Märkten blieb die Baukonjunktur auf Expansionskurs. Wegen des hohen Zinsniveaus und der allgemeinen Teuerung ist jedoch die Bauwirtschaft in Indien in diesem Jahr weniger stark gewachsen. Hinzu kam, dass fehlende Reformen im Baubewilligungsprozedere zu starken Verzögerungen bei grossen Infrastrukturprojekten führten. Nach einem guten Monsun haben auf dem Land – und vor allem im Osten und Westen – die Investitionen in den privaten Wohn- und Gewerbebau wieder deutlich zugenommen. In Sri Lanka und Bangladesch war der Bedarf an Infrastrukturprojekten und Wohnraum gross, was zu einem höheren Baustoffabsatz führte. In Sri Lanka verschärften im Detailhandel angebotene Billigimporte den Wettbewerb.

In Thailand sorgten der boomende Immobilienmarkt, der Nachholbedarf bei Büro- und Gewerbeflächen sowie staatliche Investitionen ins Strassennetz und in den Ausbau der Metrolinien in Bangkok für eine robuste Nachfrage. In Vietnam zählte der Bau zu den Stützen der Wirtschaft; das Wachstum wurde jedoch durch die hohe Inflation belastet, und das überdurchschnittliche Zinsniveau drückte auf die Investitionstätigkeit.

Malaysia förderte den Zementkonsum mit Stimulusmassnahmen zur Entwicklung der urbanen Zentren und des privaten Wohnbaus. In Singapur blieb die Baustoffnachfrage stabil.

Auf den Philippinen entwickelte sich der private Wohn- und Geschäftsbau weiterhin positiv. Hingegen bildete sich der zementintensive Infrastrukturbereich zurück, weil die Regierung zur Sicherstellung einer korrekten Auftragsvergabe den Prozess verlangsamte. In Indonesien sucht die wachsende Mittelschicht höhere Wohn- und Geschäftsflächen. Darum überstieg die Baustoffnachfrage das Angebot deutlich, was zu Kapazitätsengpässen im Markt führte.

In Australien blieben die Bauaktivitäten bescheiden. Es mangelte vor allem auch an betonintensiven Grossprojekten aus dem öffentlichen Sektor. In Neuseeland gingen die Bauaktivitäten zurück. Die Aufbauarbeiten nach der Erdbebenkatastrophe im Februar werden in der Bauwirtschaft erst im Laufe des Jahres 2012 Impulse auslösen.

Konsolidierte Kennzahlen

| Asien, Ozeanien | 2011 | 2010 | ±% | ±% LFL* |
|---|--------|--------|-------|---------|
| Zementproduktionskapazität in Mio. t | 97,8 | 93,7 | +4,4 | |
| Zement- und Mahlwerke | 55 | 58 | | |
| Zuschlagstoffbetriebe | 88 | 86 | | |
| Transportbetonwerke | 406 | 403 | | |
| Zementabsatz in Mio. t | 75,6 | 71,4 | +5,9 | +5,8 |
| Mineralischer Bindemittelabsatz in Mio. t | 1,2 | 1,0 | +21,4 | +21,4 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 29,7 | 26,4 | +12,6 | +12,6 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 13,0 | 12,6 | +2,8 | +2,8 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 8 001 | 7 958 | +0,5 | +14,2 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 1 700 | 1 820 | -6,6 | +6,8 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 21,2 | 22,9 | | |
| Mitarbeitende | 37 942 | 38 172 | -0,6 | -0,6 |

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

Praktisch überall steigende Liefermengen

In Indien setzte vor allem ACC dank der Kapazitätserhöhungen in den Werken von Chanda und Wadi deutlich mehr Zement ab. Beim Transportbeton lag der Absatz von ACC in etwa auf Vorjahreshöhe. Ambuja Cements produzierte in den 2010 in Betrieb genommenen Werken Rauri und Bhatapara mehr Klinker und nahm in Bhatapara und Maratha zwei neue Mahlwerke in Betrieb. Es wurde ebenfalls mehr Zement verkauft. Im September erwarb Ambuja Cements ausserdem einen Mehrheitsanteil von 60 Prozent an Dirk India, einem Flugaschehändler, und erweiterte damit ihr Produktportfolio. Kurz vor Jahresende hat Holcim die bei den Gründerfamilien verbliebenen Aktienanteile an Ambuja Cements erworben und damit die Beteiligung auf 50,3 Prozent aufgestockt.

Holcim Lanka positionierte sich mit dem Verkauf der Zementmarke "Supri" erfolgreich im aufstrebenden Retail-Markt. Zahlreiche grosse Infrastrukturvorhaben wie der Mattala International Airport, Wasserenergie-Projekte und Autobahnen steigerten den Zementversand der Konzerngesellschaft. Holcim Bangladesch konnte die Zementlieferungen vor allem aufgrund von Infrastrukturprojekten im Strassenbau steigern.

Siam City Cement in Thailand setzte trotz der Überschwemmungen etwas mehr Zement im Inland ab, konnte aber weniger Zement und Klinker exportieren. Der Zuschlagstoff- und Transportbetonversand stieg dank des wachsenden Bausektors und der guten Distributionsstrategie überdurchschnittlich an. Holcim Vietnam gewann mit ihren Qualitätsprodukten wichtige Aufträge im gewerblich-industriellen Sektor. Das inflationär geprägte Umfeld führte jedoch zu Lieferrückgängen beim Zement und Transportbeton. In Malaysia beschleunigte das Iskandar-Entwicklungsprojekt in Johor das Wachstum. Die lokale Konzerngesellschaft steigerte den Zement- und Transportbetonversand

und sicherte sich trotz heftigem Wettbewerb einige attraktive Projekte. Holcim Singapur konzentrierte sich bei leicht höheren Transportbetonvolumen auf Projekte mit überdurchschnittlicher Marge.

Auf den Philippinen verstärkte Holcim die Kundenbasis. Die Gesellschaft verkaufte mehr Transportbeton für Hochhausprojekte, so zum Beispiel für Stratford in Manila, das höchste Apartmenthaus des Landes. Wegen des schwachen Infrastrukturbaus gingen die Zementlieferungen zurück. Holcim Indonesien erzielte dank der boomenden Baubranche robuste Absatzsteigerungen in allen Segmenten. Dank der hohen Inlandnachfrage und besseren Preisen wurde weniger exportiert. Das wichtige Neubauprojekt für ein Zementwerk in Tuban auf der Hauptinsel Java kommt planmässig voran und wird im Jahr 2013 zur Erhöhung der Klinker- und Zementkapazität in diesem dynamisch wachsenden Markt beitragen.

Cement Australia verkaufte wegen des rückläufigen Wohnbaus und den Überschwemmungen an der Ostküste etwas weniger Zement. Auch Holcim Australia litt unter der schlechten Witterung. Wegen den Wiederaufbauarbeiten konnte die Konzerngesellschaft jedoch mehr Zuschlagstoffe verkaufen. Beim Transportbeton wurde das Vorjahresniveau knapp erreicht. Holcim Neuseeland schloss in allen Segmenten unter dem Vorjahr. Die Folgen der Erdbebenkatastrophe und eine schwache Nachfrage belasteten die Baustofflieferungen der ganzen Branche.

Insgesamt nahm der Zementabsatz in der Konzernregion Asien, Ozeanien um 5,9 Prozent auf 75,6 Millionen Tonnen zu. Die Zuschlagstofflieferungen stiegen um 12,6 Prozent auf 29,7 Millionen Tonnen und der Transportbetonversand um 2,8 Prozent auf 13 Millionen Kubikmeter.

Anstieg des betrieblichen EBITDA auf vergleichbarer Basis

Der betriebliche EBITDA der Konzernregion Asien, Ozeanien nahm trotz Volumenzunahme wegen des inflationsbedingten Kostendrucks, der noch nicht überall auf die Preise überwältzt werden konnte, und insbesondere wegen der negativen Währungsentwicklung um 6,6 Prozent auf CHF 1,7 Milliarden ab. Auf vergleichbarer Basis wurde jedoch ein Wachstum erzielt. Vor allem in Indien und auf den Philippinen konnten die gestiegenen Kosten für Rohmaterialien, Energie und Transport nur teilweise auf die Preise überwältzt werden. Die gute Baustoffnachfrage in Asien stützte die Ergebnisse mehrerer Konzerngesellschaften, allen voran von Holcim Indonesien. Ein höheres Resultat erzielte auch Holcim Singapur. In Ozeanien hatten das schwache Wirtschaftsumfeld und die Folgen der Naturkatastrophen negative Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung der dort tätigen Konzerngesellschaften. Dennoch hat Holcim Australia markant besser abgeschnitten als im Vorjahr. In der Konzernregion erreichte das interne betriebliche EBITDA-Wachstum 6,8 Prozent.

Positionierung von Huaxin Cement im Wachstumsmarkt China

Huaxin Cement in China, an der Holcim derzeit eine Beteiligung von rund 42 Prozent hält und damit grösster Einzelaktionär ist, profitierte von den Investitionen der Regierung in Infrastruktur und Wohnbau. Es wurden in allen Segmenten deutlich mehr Baustoffe abgesetzt und die vertikale Integration vorangetrieben. Der finanzielle Leistungsausweis verbesserte sich, auch weil im vierten Quartal aufgrund der saisonal üblichen Engpässe im Stromnetz die Verkaufspreise anstiegen. Stärken der Gesellschaft im laufenden Konzentrationsprozess der Zementindustrie sind Umweltbewusstsein und eine ausgereifte Technologie. Im Berichtsjahr übernahm Huaxin Cement drei Werke in der Provinz Hubei mit einer Kapazität von 5 Millionen Tonnen Zement. Die ersten beiden Zuschlagstoffbetriebe von Huaxin Cement in Wuxue und Yangxin werden 2012

den Betrieb aufnehmen. Ihre Standorte in der Nähe des Yangtse-Flusses öffnen dem Unternehmen den Weg zu den grossen Absatzmärkten in Shanghai und Nanjing.

Steigende Verwendung von alternativen Brennstoffen

Viele Konzerngesellschaften konnten im Berichtsjahr den Einsatz alternativer Brennstoffe und Rohmaterialien steigern, so zum Beispiel Holcim Indonesien und Holcim Philippinen. Dies schont nicht nur die natürlichen Ressourcen, sondern leistet auch einen Beitrag zur Verhinderung wachsender Abfallberge.

In Indien arbeiteten die beiden Konzerngesellschaften unter der Dachmarke Geocycle weiterhin an einem aktiven Umweltschutz. Die Behörden hatten 2010 die Bewilligung für den Einsatz alternativer Brennstoffe und Rohmaterialien im Klinkerherstellungsprozess erteilt. Im Jahr 2011 wurden bei ACC bereits grosse Mengen an Industrieabfällen verwertet. Die Gesellschaft setzt auch erfolgreich Haushaltsabfälle im Brennprozess ein. Umfangreiche Tests hatten gezeigt, dass solche Reststoffe keine negativen Auswirkungen auf Umwelt und Produktqualität haben. Ambuja Cements nahm in Gujarat Windmühlen mit einer Gesamtleistung von 7,5 Megawatt in Betrieb. Damit kann das Unternehmen CO₂-freien Strom beziehen.

Holcim Vietnam testete unter Aufsicht eines internationalen Expertenteams die Verbrennung von kontaminiertem Öl.

Weiteres Wachstum in Asien, Ozeanien

Die Konzernregion Asien, Ozeanien wird 2012 weiter wachsen. Vor allem in den aufstrebenden Ländern werden der Infrastruktur- und Wohnbau die Baustoffnachfrage positiv beeinflussen. Insbesondere in Indien wird Holcim von den zusätzlichen Produktionskapazitäten profitieren. In Ozeanien dürfte sich die Baukonjunktur etwas erholen.

Osteuropa und Asien im Fokus

In den 80er Jahren begann "Holderbank", sich nach neuen Märkten umzuschauen. Asien, aber auch Osteuropa gerieten damit in den Fokus. Positiv wirkte sich in dieser Zeit bereits die Expansion nach Spanien aus. Hier bahnte sich ein Bauboom an, der mit der für 1992 angekündigten Weltausstellung in Sevilla und mit den für dasselbe Jahr geplanten Olympischen Sommerspielen in Barcelona zusammenhing.

Mit Thomas Schmidheiny übernahm die dritte Generation die Führungsverantwortung über den Konzern. Unter seiner Leitung stieg "Holderbank" 1986 und 1987 zum weltgrössten Zementkonzern auf.

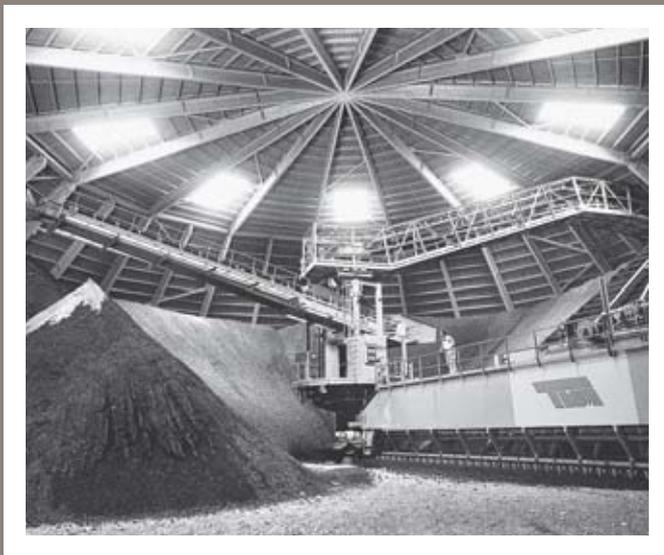
1991 erwarb "Holderbank" das Werk Rohožník in der Slowakei.



1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991

Vom Erdöl zur Kohle

Obwohl "Holderbank" die beiden Erdölschocks der 70er Jahre im Vergleich zu anderen Industriekonzernen fast schadlos überstanden hatte, begann der Konzern umgehend, seine Abhängigkeit vom Öl zu reduzieren. Hunderte von Millionen Franken investierte er bis Ende 1982 in die Umstellung der Ofenfeuerung von Erdöl auf Kohle. Das reduzierte in den folgenden Jahren die Brennstoffkosten spürbar. Die Umstellung war einer der Hauptgründe für die insgesamt hohen Investitionen, die in den ersten Jahren der 80er Jahre anfielen. Die Anlagen wurden indes so konstruiert, dass jederzeit wieder umgestellt werden konnte, sollte sich das Preisniveau zugunsten des Erdöls verschieben. Das waren Investitionen, die sich in der Folge auszahlen sollten und welche die bis 1985 dauernde Rezession für "Holderbank" etwas abfederten.



Das Rundmischlager für Steinkohle im Werk Rekingen.

Der wirtschaftliche Höhenflug Lateinamerikas endete mit dem Beginn der 80er Jahre jäh. Die Diversifikationsstrategie von "Holderbank", die sich mit dem Grundsatz der breiten geographischen Risikostreuung lange Zeit bewährt hatte, erlitt erstmals in ihrer Geschichte leichte Kratzer. Denn mit dem zweiten Erdölschock, ausgelöst durch die Revolution in Iran, und dem folgenden Krieg des Iraks gegen die Ayatollahs erlebte die Weltwirtschaft einen Konjunkturinbruch, der auch die Entwicklungsländer erfasste. Vor allem Lateinamerika war davon besonders betroffen; die meisten Länder gerieten in eine Wirtschaftskrise. Es sollte gut zehn Jahre dauern, bis der Kontinent für den Zementkonzern wieder zu seiner starken Rolle zurückfinden würde. Staaten wie Brasilien und Mexiko, zwei im Jahrzehnt zuvor für den Konzern umsatzstarke und ertragreiche Märkte, hatten sich mit einer übermässigen Belastung ihrer Staatskassen in die Schuldenfalle manövriert. Die Folge war eine sich in ganz Lateinamerika immer stärker drehende Inflationsspirale. Die Nachfrage nach Zement und Zuschlagstoffen brach ein, die Auslastung der Zementfabriken fiel in den Hauptmärkten auf rekordtiefe fünfzig Prozent. Dies brachte zwar in den Jahren des weltweiten Einbruchs der Bauinvestitionen in zahlreichen

Fabriken des "Holderbank"-Konzerns Überkapazitäten mit sich, doch war er damit für den Wiederaufschwung in der zweiten Hälfte der 80er Jahre bestens gerüstet. Als neues Element in der weltweiten Vernetzung baute "Holderbank" ab 1986 auch das konzerninterne Handelsgeschäft auf. Dieses ermöglichte es, Überkapazitäten in einzelnen Märkten durch den Export in andere Länder zu nutzen.

Trotz diesen zukunftsichernden Massnahmen begann sich "Holderbank" nach neuen Märkten umzuschauen. Im Fokus der Konzernleitung standen lange Zeit China und weitere asiatische Länder, doch sollte dieser grosse weisse Fleck auf der "Holderbank"-Landkarte erst in den 90er Jahre erschlossen werden.

Vor allem in China blieben die Bedingungen für ausländische Investoren trotz der 1979 von Deng Xiaoping eingeleiteten wirtschaftlichen Öffnung insbesondere im aus chinesischer Sicht strategisch wichtigen Zementsektor schwierig. Zwar waren die Schweizer Zement- und Betonexperten von "Holderbank" schon früh mit chinesischen Delegationen in Kontakt, das Know-how allein wollten sie aber nicht aus der Hand geben. Daran änderte sich für "Holderbank" nichts Wesentliches, als der Familienpatron sein Erbe 1984 auf seine Söhne aufteilte. Thomas Schmidheiny, der das "Holderbank"-Paket von seinem Vater übernahm und künftig auch die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten innehatte, behielt zwar China und das restliche Asien nach wie vor im Visier, doch konzentrierte er sich vorerst auf die vom Konzern noch nicht erschlossenen Gebiete in den USA und in Europa. Positive Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf von "Holderbank" in den 80er Jahren hatte der bereits 1980 erfolgte Einstieg in Spanien. Denn auf der lange für ausländische Investoren kaum zugänglichen Iberischen Halbinsel bahnte sich ein Jahrzehnt nach dem Ende der Franco-Diktatur ein Bauboom an, der zu grossen Teilen mit der für 1992 angekündigten Weltausstellung in Sevilla und mit den für dasselbe Jahr geplanten Olympi-

"HOLDERBANK"

Logo von 1987 bis 2001.

schen Sommerspielen in Barcelona zusammenhing. Nach einer anfänglich minderheitlichen Beteiligung an einem Zementwerk in Südspanien stieg "Holderbank" über eine Fusion mit einem anderen Zementhersteller und dank verschiedenen Akquisitionen Zug um Zug zu einem der führenden spanischen Zementproduzenten auf. Damit konnte "Holderbank" an den grossen Infrastrukturprojekten partizipieren, die vom Ausbau der Eisenbahnen über neue Autobahnprojekte bis hin zu einem lange anhaltenden Boom im Wohnungsbau reichten.

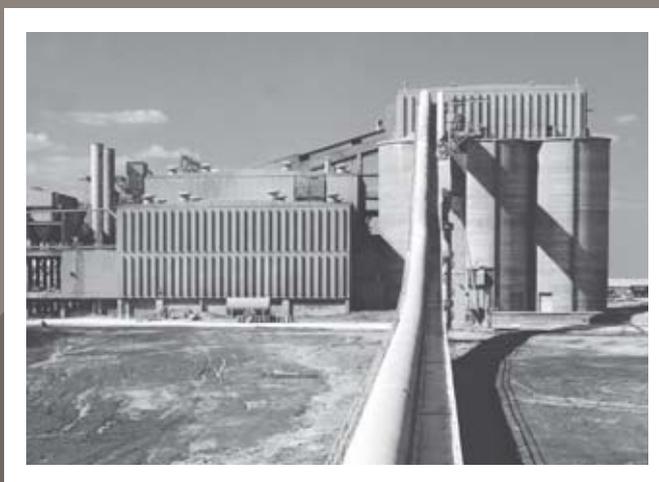
Der Schritt nach Spanien trug denn auch einiges dazu bei, dass "Holderbank" in den Jahren 1986 und 1987 zum weltgrössten Zementkonzern aufstieg. Eine Rolle spielten dabei auch die USA, wo die Schweizer 1986 mit dem Erwerb der "Ideal Basic Industries, Inc." gut dreissig Jahre nach ihrem Einstieg eine bedeutende Marktstellung im Zementmarkt übernommen hatten. Ende der 80er Jahre beschäftigte "Holderbank" einen Viertel ihrer weltweit 20 000 Mitarbeiter in Nordamerika und erwirtschaftete in diesem Markt mehr als einen Drittel ihres gesamten Klinker- und Zementabsatzes. Damit stieg "Holderbank" in den Kreis der führenden US-amerikanischen Baustoffproduzenten auf.

Mit der sich ab 1988 weltweit abzeichnenden Hochkonjunktur kam auch Lateinamerika allmählich in Fahrt, mit Ausnahme von Brasilien und Mexiko, die sich erst in den folgenden Jahren von ihren Schuldenkrisen erholen sollten. Nach dem Mauerfall begann "Holderbank" in neue Richtungen zu expandieren. Galt es zuvor, die Positionen in den vorhandenen Märkten zu stärken und hier die Vernetzung voranzutreiben, streckten die "Holderbank"-Verantwortlichen ihre Fühler nun nach Osteuropa, nach China, Indien und nach Südostasien aus. Mit dem Einstieg in Ungarn erfolgte Ende 1989 der erste Schritt nach Osteuropa, zwei Jahre später folgten Übernahmen in der Tschechischen Republik und in der Slowakei. Kleine Beteiligungen erwarb "Holderbank" in Macao und in Indien, dies aber vor allem zur Sicherung von Ingenieurleistungen der "Holderbank" Management und Beratung AG. Nebst dem neu eingeschlagenen Expansionstempo der weiteren geographischen Diversifikation bestand die Konzernstrategie in dieser Zeit noch aus einem zweiten Teil: der vertikalen Integration aller mit dem Zementgeschäft verwandten Geschäftsbereiche. Was so viel hiess, dass sich "Holderbank" künftig nicht mehr so stark auf die Zementproduktion, sondern vermehrt auf die gesamte Palette der Betontechnologie stützen wollte, um künftig mehr Einfluss auf die Betonqualität nehmen zu können.

"Vom Zement zum Beton" hiess die Botschaft. Dazu gehörte die Förderung und Verarbeitung der Zuschlagstoffe Kies und Sand ebenso wie die Produktion von Transportbeton und der Aufbau der Bauchemie. Das kam zwar keinem radikalen Umbau gleich, aber einer durchdachten Verstärkung der Aktivitäten rund um die Zementherstellung, die den Konzern in seiner Gesamtstrategie nachhaltig stärkte.



Bereits 1980 erfolgte der Einstieg in Spanien.



Zementwerk Ada der 1986 übernommenen Ideal Basic Industries, Inc. (USA).

Abschied von Ernst und Max Schmidheiny

Am 6. Juni 1984 gab Max Schmidheiny an der Bilanzpressekonferenz von "Holderbank" die Neuordnung seines Besitzes bekannt. Vier Monate hatte es gedauert, bis die Aufteilung seines Erbes bewältigt werden konnte. Seine Unternehmen stellten komplizierte und vielfach verzahnte Gebilde dar. Sie zu entflechten habe viele Monate Kleinarbeit erfordert, so Schmidheiny-Biograph Hans O. Staub. Schliesslich übernahm der damals 39-jährige Thomas Schmidheiny die Kontrolle über "Holderbank". Der seit längerer Zeit eingeleitete Generationenwechsel fand damit seinen Abschluss; Max Schmidheiny zog sich aus dem Verwaltungsrat der "Holderbank" Financière Glarus AG zurück. Ein Jahr später starb Ernst Schmidheiny, der zehn Jahre zuvor einen Schlaganfall erlitten hatte, nach längerer und schmerzvoller Krankheit. Max Schmidheiny verfolgte die weitere Entwicklung von "Holderbank" trotz einigen schweren und altersbedingten Krankheiten noch mit eiserner Energie, bis ihn am 19. August 1991 der Tod ereilte.

Führender Baustoffkonzern in den aufstrebenden Märkten

“Holderbank” nutzte die 90er Jahre, um in neue Märkte einzusteigen und ihre Positionen in den bestehenden Märkten auszubauen. Dank der boomenden amerikanischen Bauwirtschaft konnte der Konzern seine Expansion nach Osteuropa forcieren: Allein in dieser Dekade kamen Beteiligungen in Rumänien, Bulgarien und Russland dazu. In Ägypten gelang der Wiedereinstieg gut dreissig Jahre nach der Enteignung der ägyptischen Schmidheiny-Fabriken durch Oberst Gamal Abdel Nasser. Im Frühjahr 2001 beschloss die Generalversammlung, künftig weltweit unter dem Namen Holcim aufzutreten.

Aus “Holderbank” wird Holcim

Dass man “Holderbank” als Schweizer Konzern in fernen Ländern während Jahrzehnten fälschlicherweise mit einer Finanzinstitution gleichsetzte, war keine Seltenheit. Dies war denn auch einer der Gründe, weshalb die Generalversammlung im Frühjahr 2001 auf Antrag beschloss, künftig weltweit unter dem Namen Holcim aufzutreten. “Hol” quasi als Weiterführung der 90-jährigen Erfolgsgeschichte, “cim” als Verweis auf das Hauptprodukt des Konzerns, auf den Zement.



Holcim

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

Faster Learning Organization

Als Unternehmen, das auf dem Grundsatz der dezentralen Führung entstanden ist, begann "Holderbank" ihr Mitarbeiterkonzept nach dem Prinzip der "Faster Learning Organization" umzusetzen. Ganz nach der Überzeugung, dass das klassische Hierarchiedenken ausgedient hat. "Holderbank" setzte konsequent auf den Konsens und auf die Motivation der Mitarbeiter, um deren Potenzial auch im Interesse des Gesamtkonzerns besser zu nutzen. Das ermöglicht zwar mehr Freiräume, bringt aber auch eine bewusstere Delegation vieler Aufgaben mit sich. Mitarbeiter und Manager sollen bis zu einem gewissen Grad experimentieren und dabei auch bewusst Risiken eingehen. Das erfordert allerdings von den Führungskräften eine erhöhte Flexibilität, müssen sie doch bei auftauchenden Problemen schnell reagieren – ein Führungsgrundsatz, den mittlerweile zahlreiche erfolgreiche Unternehmen umgesetzt haben. "Holderbank" war für diese Führungsphilosophie geradezu prädestiniert. Denn eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür ist ein auf allen Stufen verfolgtes gemeinsames Ziel, was beim Schweizer Zementkonzern naturgemäss gegeben ist: die Fokussierung auf die Kernkompetenz. Ein Grundsatz, dem die Holcim-Mitarbeiter bis heute weltweit nachleben und der einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens darstellt.

Knapp achtzig Jahre haben drei Unternehmergenerationen seit der Gründung der Zementfabrik im aargauischen Holderbank benötigt, um einen Konzern aufzubauen, der weltweit Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton im Wert von jährlich mehr als sechs Milliarden Franken verkaufen konnte. Keine zehn Jahre sollte es dauern, bis weitere sechs Milliarden Franken dazukamen und die jährlichen Verkäufe über alle fünf Kontinente verdoppelt werden konnten. Wie kaum ein anderer Schweizer Konzern nutzte "Holderbank" die 90er Jahre, um rasch in neue Märkte vorzustossen und bestehende Positionen auszubauen. Im Vordergrund standen die Übernahme von veralteten Staatsbetrieben in Osteuropa nach der Wende und die anschliessende Erneuerung des Produktionsapparates; ein Prozess, der bis heute andauert. Die Arrondierung der Märkte in Westeuropa sowie in Nord- und Lateinamerika begleitete der Konzern mit weitreichenden Restrukturierungsprogrammen, die auf fast allen Stufen eine überproportionale Steigerung der Erträge ermöglichten.

Mit einem Paukenschlag startete "Holderbank" im Sommer 1992 in ihrem Heimatmarkt in das neunte Jahrzehnt ihrer Geschichte. Die "Neue Zürcher Zeitung" schrieb gar von der "wichtigsten Reorientierung der letzten Dezennien". Durch Übernahmen und eine Umschichtung der Besitzverhältnisse leitete Thomas Schmidheiny eine weitreichende Strukturbereinigung im Schweizer Baustoffmarkt ein. Unter dem Dach der neu gegründeten "Holderbank" Cement und Beton AG (HCB) wurde neu gut die Hälfte des schweizerischen Zementmarktes vereinigt. Die seit mehr als achtzig Jahren bestehende E. G. Portland wurde aufgelöst, was dem Ende des schweizerischen Zementkartells gleichkam. Dies zu einem Zeitpunkt, da sich der Trend zur Unternehmenskonzentration in der

Zementbranche deutlich verstärkt hatte. Ein wesentlicher Grund für die Neupositionierung von "Holderbank" in der Schweiz lag aber auch im zunehmenden Druck der Marktliberalisierung innerhalb der Europäischen Union sowie in der World Trade Organization (WTO), die mit der Uruguay-Runde weitere Schritte zur Öffnung der Märkte einzuleiten begann. Nur zwei Jahre nach der Neupositionierung traten die Aktionäre der "Société Suisse de Ciment Portland SA" Thomas Schmidheiny die Hälfte ihrer Aktien ab. Und damit auch ein Paket von 9 Prozent der Stimmen an "Holderbank", was dem St. Galler Unternehmer eine Mehrheit von 57 Prozent der Stimmen am Zementkonzern sicherte.



Holcim fördert die Weiterbildung nach dem Prinzip der "Faster Learning Organization".



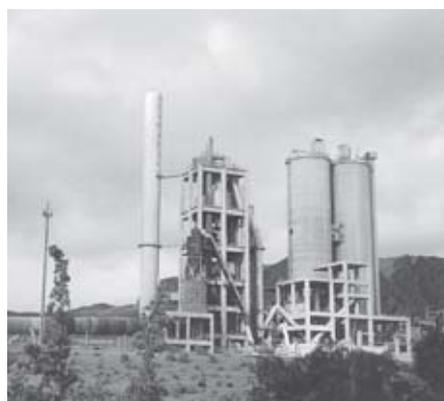
Die Marktbereinigung in der Schweiz hatte aber auch Auswirkungen auf die Expansionspolitik des Zementkonzerns. Denn dank den seit Jahrzehnten bestehenden Beteiligungen der "Société Suisse de Ciment Portland SA" konnte "Holderbank" auch in Norditalien und Kroatien Fuss fassen und in den USA ihre Beteiligung an der Tochtergesellschaft Holnam von 95 auf 100 Prozent ausbauen. Holnam profitierte während der 90er Jahre von dem beispiellosen amerikanischen Bauboom. Die Werke waren über Jahre voll ausgelastet und verkauften jährlich bis zu 15 Millionen Tonnen Zement. In dieser Dekade stieg auch die Unión Marítima Internacional S.A. in Madrid zur grössten Baustoffhandels-gesellschaft der Welt auf.

Die Hochkonjunktur in den USA wurde von den mehrheitlich stabilen Märkten Lateinamerikas unterstützt. Auch gelang es den Schweizern, ihre Position in Brasilien wesentlich auszubauen. In Argentinien beteiligte sich "Holderbank" an der Corcemar, die später dank der Fusion mit Minetti zum zweitgrössten Zementanbieter des Landes aufstieg. Mit Akquisitionen in El Salvador, Nicaragua, Guatemala und Panama sowie einer gewichtigen Investition in Venezuela stärkte "Holderbank" ihre schon bis anhin kaum anzufechtende Position in Lateinamerika. 1993 steuerten diese Märkte vierzig Prozent zum Betriebsgewinn von "Holderbank" bei. In dieser Dekade schraubten die Verantwortlichen die Gesamtkapazität der florierenden und ertragsstarken süd- und mittelamerikanischen "Holderbank"-Töchter von 12 auf 30 Millionen Tonnen Zement hoch. Dank den boomenden amerikanischen Märkten konnte der Zementkonzern auch seine Expansion in neue Regionen forcieren:

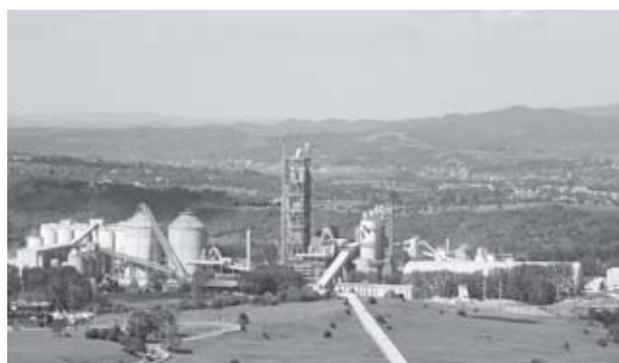
In Osteuropa wurden allein in dieser Dekade Beteiligungen in Rumänien, Bulgarien und Russland erworben, nebst Übernahmen in Serbien und Aserbaidschan. In Ägypten gelang der Wiedereinstieg gut dreissig Jahre nach der Enteignung der ägyptischen Schmidheiny-Fabriken durch Oberst Gamal Abdel Nasser.



1995 konnte "Holderbank" in Kroatien Fuss fassen.



In Argentinien beteiligte sich "Holderbank" an der Corcemar.



Das Werk Campulung in Rumänien.

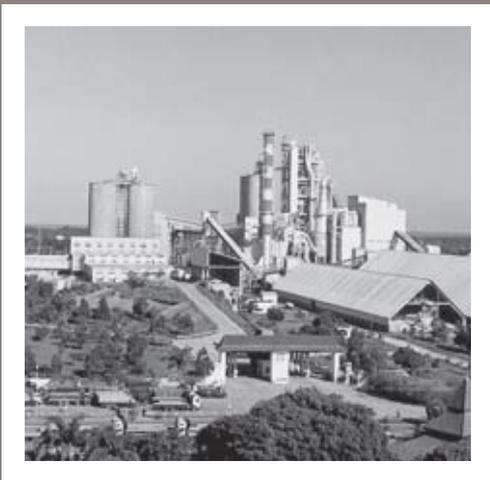


Das Werk Fès von Holcim Marokko.

Mit Marokko wurde in derselben Dekade ein weiteres nordafrikanisches Land erschlossen. Darüber hinaus wurden Positionen in Westafrika und im Indischen Ozean aufgebaut.

Das Vordringen in Richtung Asien wurde in dieser Dekade durch die Krise der asiatischen Märkte der Jahre 1997 und 1998 beschleunigt. Früher als die Konkurrenz erkannte die "Holderbank"-Führung die Chancen, sich vorerst in Ostasien und dann zusehends auch in den übrigen asiatischen Regionen einzukaufen. Innerhalb der 90er Jahre stieg der Zementkonzern zum grössten Anbieter des ASEAN-Raumes auf.

Die einschneidende Umbruchphase eröffnete Möglichkeiten, die sich für "Holderbank" auszahlen sollten. Die Asienkrise begünstigte vorab die Käufe der Beteiligungen in Thailand und Malaysia (beide 1998), nachdem "Holderbank" bereits in den Jahren zuvor Vietnam (1993) und Sri Lanka (1996) erschlossen hatte. Auf die Jahrtausendwende hin kam mit Indonesien ein grosser und vielversprechender Markt hinzu. Gleichzeitig erwarb der Konzern ein Mahlwerk in Bangladesch. Auf den Philippinen, wo der Konzern bereits seit 1974 tätig war, bereitete sich "Holderbank" auf den Aufstieg zur grössten Baustoffproduzentin des Landes vor. 1998 unterzeichnete "Holderbank" ein Memorandum of Understanding zur Übernahme einer Beteiligung an der Union Cement Corporation (UCC). UCC und die bestehende Konzerngesellschaft Alsons Cement wurden allerdings erst 2002 unter dem Dach von Holcim Philippines zusammengelegt.



Das Werk Cilacap in Indonesien.

Zäh blieben indes die Versuche, in China nachhaltig Fuss zu fassen und hier eine namhafte Position aufzubauen. 1995 gelang der erste Schritt: "Holderbank" beteiligte sich über ihre neuseeländische Tochter an der "Golden Cat Cement" in Shanghai. Die Zusammenarbeit blieb jedoch sehr schwierig, und die operative Leitung musste an den lokalen Joint-Venture-Partner abgegeben werden. Mehr Glück hatten die Schweizer mit ihrer Beteiligung, die sie 1999 an der Huaxin Cement erwarben und die es ihnen in der folgenden Dekade ermöglichen sollte, zum grössten Aktionär dieser bedeutenden chinesischen Zementgruppe aufzusteigen, die mit



Huaxin-Zementwerk in China.

ihren Produktionsanlagen hauptsächlich entlang des Jangtse-Flusses vertreten ist. Ein wichtiger Schritt – trotz allen Schwierigkeiten – entspricht doch der Jahresverbrauch Chinas an Zement in der Höhe von knapp einer Milliarde Tonnen Zement rund fünfzig Prozent des Weltmarktes in dieser Dekade. In den stagnierenden Industriestaaten begann "Holderbank" in die Erweiterung, Erneuerung und Verbesserung bestehender Anlagen zu in-

vestieren. Was erlaubte, insbesondere in der Schweiz, in Frankreich, Belgien und Italien weniger effiziente Kapazitäten abzubauen und so die Kostenstruktur deutlich zu verbessern.

Erstmals in ihrer Geschichte erhielt "Holderbank" auch einen vollamtlichen Finanzchef. Seine Aufgabe war es, das Controlling, das Reporting und die Finanzierung einheitlicher zu ordnen. Dies mit dem klaren Ziel, die innerhalb des Konzerns hochgehaltene Tradition der dezentralen Führung weiter zu stärken.



Skyline von Shanghai: "Holderbank" stieg 1995 in China ein (© Getty Images).

Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Wirtschaften wurde für "Holderbank" in den 90er Jahren zu einem zentralen Element ihrer Strategie. 1992 unterzeichnete der Konzern die "Business Charter for Sustainable Development" der Internationalen Handelskammer, sieben Jahre später trat er dem "World Business Council for Sustainable Development" bei. Intern setzte der Zementriese auf ein neues Umweltkonzept. Im Mittelpunkt standen dabei – und stehen noch heute – nicht nur der schonende Umgang mit den Ressourcen, sondern auch wirtschaftliche Überlegungen des nachhaltigen Wachstums sowie die Ausrichtung auf eine ökologisch orientierte Gestaltung der Produkte. Aufgenommen wurden ins Umwelt-

konzept zahlreiche Grundsätze, die der Konzern in den Jahrzehnten zuvor konsequent verfolgt hatte: neben neuen Technologien gehören dazu auch die Verwertung von Industrie- und Zivilisationsabfällen wie Altpneus, Lösungsmittel oder Klärschlamm als Ersatz für Erdöl und Kohle sowie die Sensibilisierung der Mitarbeiter für eine umweltgerechtere Produktion auf allen Stufen des Konzerns. Zur CO₂-Reduktion wurde eine gezielte Differenzierung der Produkte an die Hand genommen.

Im Vordergrund stand dabei das Konzept, den Klinkeranteil im Zement durch CO₂-neutrale alternative Rohstoffe wie Hüttensand oder Puzzolane zu senken. Ziel war und ist dabei nicht zuletzt, bei den Kunden

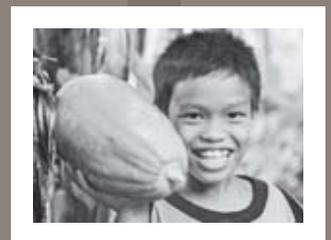
und in der Öffentlichkeit das Vertrauen in den Konzern zu stärken und die Position als umweltbewusst handelndes Unternehmen zu festigen. Zum Konzept der Nachhaltigkeit gehört auch das traditionelle Engagement von Holcim in den Standortgemeinden. Als wichtige Arbeitgeberin setzt sich Holcim für die Bildungsförderung ein sowie für eine nachhaltige Gemeindeentwicklung. Einerseits finanziert Holcim regelmässig den Aufbau und die Verbesserung der lokalen Infrastruktur, andererseits fördert der Konzern vor allem in den aufstrebenden Märkten die Bevölkerung bei ihren Bemühungen, selber zu bauen. Dies, indem Holcim den Zugang zu Baustoffen erleichtert und die privaten Bauvorhaben durch Finanzierungslösungen unterstützt.



Seit vielen Jahren leistet Holcim Pionierarbeit für nachhaltige Entwicklung.



Holcim fördert den Einsatz von alternativen Brennstoffen in der Zementproduktion.



Biodiversität ist lebenswichtig.

Starke Positionen in 70 Ländern

Mit dem neuen Jahrtausend leitete Holcim auch den geschichtsträchtigen Wandel von einem Familienunternehmen zur offenen Publikumsgesellschaft ein. Die Einführung der Einheitsaktie und eine moderne Corporate Governance erleichterten den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten und förderten die Expansion des Konzerns. Asien entwickelte sich für die Weltwirtschaft wie auch für Holcim zum Wirtschaftsmotor. Als einer der ersten weltweit tätigen Baustoffkonzerne erreichte Holcim das Ziel, mehr als fünfzig Prozent des Umsatzes in den aufstrebenden Märkten zu erzielen.

Passion for Safety

Ein weiteres, zentrales Anliegen, das in dieser Dekade unter dem Motto "Passion for Safety" lanciert wurde, war die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Ziel dieser nach wie vor laufenden Kampagne ist, Unfälle zu verhindern und keine Todesfälle mehr beklagen zu müssen. Zu den zahlreichen Massnahmen, die der Konzern getroffen hat, gehörten die Einführung global gültiger Direktiven im Bereich der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsmanagements. Die Kampagne zeigt mittlerweile Wirkung, auch wenn der Konzern noch weit davon entfernt ist, absolute Sicherheit an den Arbeitsplätzen gewährleisten zu können. Auch in der elften Dekade wird dieses Thema bei Holcim höchste Priorität haben.



Mit der Einführung der Einheitsaktie – nach dem Motto “one share – one vote” kündigte sich für Holcim 2003 eine neue Ära an. Hatte die Familie Schmidheiny die Stimmenmehrheit über Jahrzehnte kontrolliert, gab Thomas Schmidheiny ein Jahr nach seinem Rücktritt als Konzernchef auch das Verwaltungsratspräsidium aus der Hand, blieb aber als Grossaktionär Mitglied des Verwaltungsrates. Die Einheitsaktie bildete denn auch eines der entscheidenden Elemente für die weitere Expansion des Konzerns, wurde mit dieser zeitgemässen Struktur doch der Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten deutlich erleichtert. Holcim baute auch die Corporate Governance aus und schuf 2002 ein unabhängiges Audit Committee und ein Governance, Nomination & Compensation Committee. Auf eine interimistische Lösung folgte mit Rolf Soiron ein weiterer erfahrener Wirtschaftsführer als Präsident des Verwaltungsrates. Soiron, der dem Verwaltungsrat seit 1994 angehört, hat die letzte Dekade und damit den Aufstieg von Holcim zur weltweit bedeutenden Anbieterin von Zement- und Zuschlagstoffen im Zentrum miterlebt. Zusammen mit Markus Akermann an der Konzernspitze setzte Rolf Soiron weiterhin auf die zentralen Werte der Holcim-Strategie: auf die weltweite Präsenz, auf die Konzentration auf Zement und Zuschlagstoffe, auf die dezentrale Führung der Tochtergesellschaften sowie auf das Vertrauen in die Governance und den Namen Holcim.



Mit Rolf Soiron folgte ein weiterer erfahrener Wirtschaftsführer als Präsident des Verwaltungsrates. Zusammen mit Markus Akermann an der Konzernspitze setzte er weiterhin auf die zentralen Werte der Holcim-Strategie.

Der geschichtsträchtige Wandel von Holcim vom patronalen Familienunternehmen zur offenen Publikumsgesellschaft bildete für den Zementkonzern den Auftakt zu einem Jahrzehnt der starken geographischen Expansion in den Schwellenländern sowie zu einer forcierten vertikalen Integration in den gesättigten Märkten Europas und Nordamerikas. Bereits im Jahrzehnt zuvor hatte Holcim die Eroberung der asiatischen Märkte vorangetrieben und dabei viel Weitsicht bewiesen. Denn nach der Jahrtausendwende wurde Asien zum Motor für die Weltwirtschaft – und damit auch für den Schweizer Zement- und Baustoffriesen.

Als einer der ersten weltweit tätigen Baustoffkonzerne erreichte Holcim das Ziel, mehr als fünfzig Prozent des Umsatzes in den aufstrebenden Märkten zu erzielen. Und so einen geographischen Grad der Diversifikation zu erreichen, der langfristig nicht nur Konjunkturschwankungen in den verschiedenen Weltregionen optimal

Stiftung für nachhaltiges Bauen

Mit der Holcim Foundation for Sustainable Construction gründete der Schweizer Konzern 2003 eine Stiftung, die das nachhaltige Bauen weltweit fördert und Projekte in diesem Bereich unterstützt. In Zusammenarbeit mit namhaften Universitäten, darunter die ETH Zürich, werden seither weltweite Wettbewerbe ausgeschrieben. Beispiele für bisherige Preisträger sind etwa Pläne zur Wiederherstellung eines Flusslaufes in Marokko oder ein Konzept zur ländlichen Siedlungsentwicklung in China. Eine Reihe von prämierten Projekten wurde in der Zwischenzeit verwirklicht, so etwa das “Metropol Parasol” von Jürgen Mayer in Sevilla oder das Forschungszentrum für Trinkwasser von John Gunn im kanadischen Sudbury. Im Zentrum der Stiftungsziele steht ein sozial- und umweltverträglicher sowie wirtschaftlicher Einsatz von Baustoffen. Ausgezeichnet werden dabei Projekte, die in der Gegenwart wie in der Zukunft eine hohe Lebensqualität sichern.

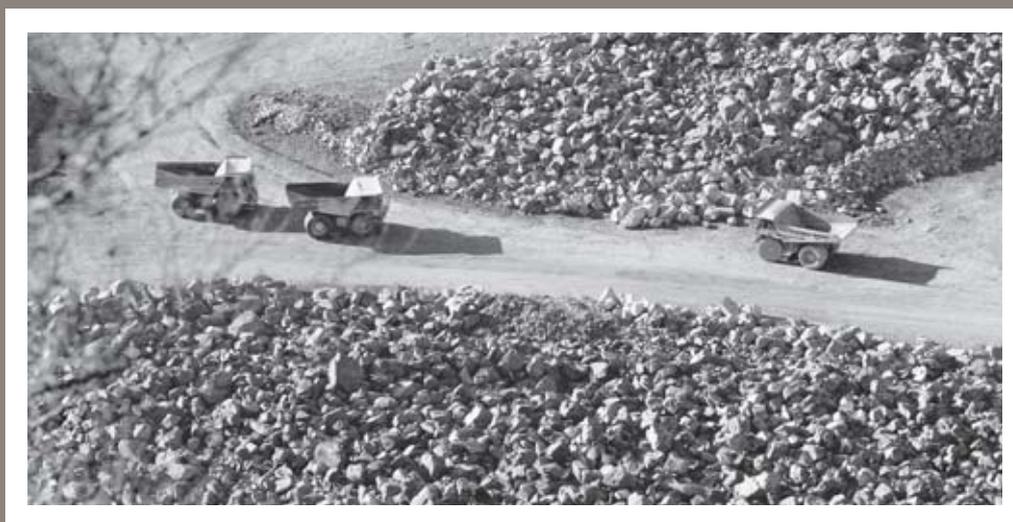


Eine Reihe von prämierten Projekten wurde in der Zwischenzeit verwirklicht, so etwa das “Metropol Parasol” von Jürgen Mayer in Sevilla.

ausgleicht, sondern auch ein nachhaltiges Wachstum sichert.

Um in Zukunft in den geographisch noch weiter diversifizierten Märkten eine Führungsrolle übernehmen zu können, standardisierte die Konzernleitung die zentralen Führungs- und Service-

aufgaben. Das änderte indes am Grundsatz der dezentralen Verantwortung nur wenig. Im Gegenteil: Zusehends setzte der Konzern die lokalen und regionalen Kader auf die Beobachtung und die Bearbeitung der Märkte an – eine Strategie, die nicht zuletzt zum beständigen Wachstum des Konzerns beigetragen hat. Innerhalb von nur zwei Jahrzehnten konnte



Steinbruch Bardon Hill der 2005 von Holcim übernommenen Aggregate Industries in Grossbritannien.

Holcim so den weltweiten Umsatz verdreifachen. Schwergewichtig setzte Markus Akermann seine zentralen Anliegen durch: die Expansion voranzutreiben, ohne die Übersicht über die Leitung des wachsenden Konzerns aus den Augen zu verlieren, und so das Vertrauen in die Marke Holcim bei allen Anspruchsgruppen hochzuhalten.

Einen wesentlichen Bestandteil dieser Strategie bildete die vertikale Integration des Baustoffgeschäftes mit den nachgelagerten Stufen der Wertschöpfung, zu denen nebst den Zuschlagstoffen wie Kies und Sand auch Asphalt oder Betonprodukte gehören. Mit der grössten Akquisition in der Geschichte von Holcim unterstrichen die Schweizer ihren Willen, künftig noch stärker als integrierter Baustoffanbieter aufzutreten. Vier Milliarden Franken bezahlten sie 2005 für die britische Gruppe Aggregate Industries, was ihnen eine starke Marktposition bei den Zuschlagstoffen in Grossbritannien und vor allem auch in den USA sicherte. Im Mittelpunkt der Übernahme stand dabei die Sicherung von Ressourcen, da die Erschliessung neuer Abbaugelände aufgrund immer strengerer Umweltauflagen vor allem in den reifen Märkten zusehends schwieriger wurde. Eine wichtige Rolle spielten bei dem Übernahmeentscheid auch die Logistikkapazitäten von Aggregate Industries – ganz im Sinne des verstärkten interkontinentalen Handels zwischen den Holcim-Gesellschaften. In aufstrebenden Märkten vor der Konkurrenz Position zu beziehen war in der Geschichte von Holcim immer die strategische Maxime.

Im Mittelpunkt stand dabei der Erwerb von Minderheitspositionen, die nach und nach ausgebaut wurden. Ein Vorgehen, das dem Konzern in den Jahrzehnten zuvor den Eintritt in viele neue Märkte ermöglicht hatte und das ihm in der zehnten Dekade seiner Geschichte zu einer beeindruckenden Expansion verhalf. Beispielhaft – wie einst in Lateinamerika, im Nahen Osten oder in Europa – begannen die Konzernverantwortlichen, auf dem wachstumsträchtigen indischen Subkontinent die Kontakte zu den lokalen Zementunternehmern aufzubauen – geduldig, aber hartnäckig. Zwei Jahre lang wurde mit jenen Familien verhandelt, die grosse Aktienpakete an zwei indischen Zementgruppen hielten. Nach dem Einstieg über eine Minderheitsbeteiligung an der Zementgesellschaft ACC im Jahr 2005 und an Ambuja Cements ein Jahr später baute Holcim ihre Positionen Schritt für Schritt auf mehr als fünfzig Prozent aus und integrierte die beiden indischen Gesellschaften in den Konzern; auf einen Schlag war Holcim damit die Nummer zwei

Verantwortungsvoller Umgang mit den Ressourcen

Der Umgang mit den Ressourcen wurde im neuen Jahrtausend zu einem noch stärker beachteten Aspekt der Zementindustrie. Holcim spielte eine massgebliche Rolle bei der "Cement Sustainability Initiative" im Rahmen des "World Business Council for Sustainable Development". Diese hat das Ziel, das Verbesserungspotenzial in der Branche langfristig auszunutzen und die Nachhaltigkeit zu fördern. Trotz dem unbestrittenen Imagegewinn hat Holcim nebst den ökonomischen auch die ökologischen und sozialen Aspekte ihrer Aktivitäten immer in den Vordergrund gestellt. Aus wirtschaftlicher Sicht wurde vor allem der Energieverbrauch deutlich gesenkt. Einerseits durch Wärmerückgewinnung, andererseits durch den Einsatz alternativer Brennstoffe. Aus ökologischer Sicht förderte Holcim bereits seit Jahren die Reaktivierung von Steinbrüchen und Kiesgruben und reduzierte ihre Emissionen. Von grosser Bedeutung ist aber auch das soziale Engagement vorab im Umkreis der Produktionsstandorte. Im Vordergrund stehen innovative Lösungen für einen erschwinglichen Wohnungsbau, die Förderung von Mikrounternehmen und die Berufsausbildung. In allen Bereichen gelang es so, Leitwerte für die nachhaltige Performance aufzustellen. Werte, an denen sich heute die weltweit tätigen Zementunternehmen messen und die dem Austausch von "Best Practices" dienen. Ein Einsatz, der sich für Holcim auszahlen sollte: Im vergangenen Jahrzehnt figurerte der Konzern in vier aufeinanderfolgenden Jahren als "Leader of the Industry" im Dow Jones Sustainability Index.

auf dem indischen Zementmarkt. Die Investitionen sollten sich auszahlen, stieg der Schweizer Konzern nicht zuletzt dank der Eroberung dieses riesigen Marktes zum führenden Zementanbieter Asiens auf.

Mit der Schliessung veralteter Werke in den USA und der Neueröffnung der grössten nordamerikanischen Zementfabrik Ste. Genevieve im Bundesstaat Missouri unterstrich Holcim ihre Bemühungen, alte Anlagen zu schliessen und mit modernster Technologie auch im Umweltbereich neue Massstäbe zu setzen. Dank Ste. Genevieve mit seinen integrierten Hafen- und Versandanlagen und einer Jahreskapazität von vier Millionen Tonnen Zement sicherte sich Holcim zudem die Kostenführerschaft im amerikanischen Markt. Doch vor allem die Expansion nach Asien sollte sich insbesondere nach der Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 bewähren.



Das 2009 in Betrieb genommene Werk Ste. Genevieve von Holcim US verfügt über die derzeit grösste und modernste Ofenlinie der USA.

Die Einbrüche im nordamerikanischen Markt sowie in West- und Osteuropa konnten dank den starken asiatischen Märkten und stabilen Verhältnissen in Lateinamerika einigermaßen aufgefangen werden – einer der Wermutstropfen war dabei die von Staatschef Hugo Chávez 2008 erzwungene Verstaatlichung der Holcim-Gesellschaft in Venezuela. Auf die weltweite Finanzkrise reagierte Holcim mit Kostensenkungs-

massnahmen in der Höhe von 1,2 Milliarden Franken sowie der Stilllegung von 23 Ofenlinien mit einer Produktionskapazität von gut 10 Millionen Tonnen Zement.

Hinzu kam, dass Holcim das 2007 initiierte Kapazitätsausbauprogramm von rund dreissig Millionen Tonnen Zement mit einem Schwergewicht in den Wachstumsmärkten trotz der Finanzkrise praktisch unverändert weiterführen konnte. Teil dieses Programms war auch der Bau eines neuen Zementwerkes in Kolomna, rund hundert Kilometer südlich von Moskau. Die im Juli 2011 im Beisein des russischen Staatspräsidenten, der schweizerischen Bundespräsidentin und des schweizerischen Volkswirtschaftsministers eröffnete Anlage mit einer Jahreskapazität von 2,1 Millionen Tonnen Zement war ein Meilenstein in der Modernisierung der Zementindustrie Russlands. Sowohl was die Effizienz der Anlage betrifft als auch



Die im Juli 2011 eröffnete Anlage in Shurovo ist ein Meilenstein in der Modernisierung der Zementindustrie Russlands.

deren Umweltverträglichkeit. Das waren alles Massnahmen, welche die starke Position von Holcim in rund 70 Ländern nachhaltig stärken sollten und die dazu beitrugen, dass Holcim von allen weltweit agierenden Konkurrenten als Baustoffkonzern mit der höchsten Eigenkapitalquote und damit der geringsten Verschuldung aus der Krise hervorging. Die Verlagerung nach Asien und der Ausbau des Geschäftes auf diesem Kontinent spiegeln die Veränderungen der Schwergewichte innerhalb der Weltwirtschaft. Eine Entwicklung, die

durch die Finanzkrise noch verstärkt wurde, litten die reifen Märkte doch nicht nur unter der flauen Bauwirtschaft, sondern auch unter der Finanznot der öffentlichen Haushalte. Holcim setzte in diesen Jahren auf eine intensive Aufrüstungsphase, um vom Wiederaufschwung der von der Finanzkrise gebeutelten Märkte profitieren zu können. Holcim hat auch ihr Geschäft in China ausgebaut und ist mittlerweile zur grössten Aktionärin der Huaxin Cement aufgestiegen, eines der zehn grössten chinesischen Zementunternehmen.



2009 wird Holcim dank der Übernahme des Australiengeschäftes ihres Konkurrenten Cemex zum führenden Baustoffproduzenten auf dem fünften Kontinent.

Bis heute sind in Asien wenige weisse Flecken übriggeblieben, zu denen etwa die Märkte Japans und Koreas gehören, wo starke und gut vernetzte lokale Produzenten dominieren.

2009 nutzte Holcim trotz weltweit schwacher Konjunktur die Chance, das Australiengeschäft des Konkurrenten Cemex zu übernehmen. Cemex besass zu diesem Zeitpunkt 83 Zuschlagstoffbetriebe mit Rohstoffreserven von mehr als einer Milliarde Tonnen und hielt am führenden Zementproduzenten Cement Australia 25 Prozent, an dem Holcim bereits mit 50 Prozent beteiligt war.



Die von der indischen ACC in Betrieb genommene Werkserweiterung in Wadi erzielte im Februar 2011 mit 13 187 Tages-tonnen Klinker einen Weltrekord.

Corporate Governance

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

Verantwortungsbewusstes Handeln

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

Holcim strebt nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Führung und Kontrolle. Deshalb sind die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO getrennt. Mit Ausnahme von Markus Akermann, dem früheren CEO der Holcim Ltd, sind alle Verwaltungsräte im Berichtsjahr unabhängig im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Seit der Einführung der Einheitsnamenaktie im Jahr 2003 gilt auch der Grundsatz "eine Aktie, eine Stimme".

Die in diesem Kapitel veröffentlichten Informationen entsprechen der Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange (SIX) und den Offenlegungsbestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts. Im Interesse der Übersichtlichkeit wird auf andere Stellen im Geschäftsbericht oder beispielsweise auf die Internetseite von Holcim (www.holcim.com) verwiesen. Die Seiten 125 und 126 dieses Berichts erläutern die Aufgaben des Audit Committee, des Governance, Nomination & Compensation Committee und das Organisationsreglement.

Konzernstruktur und Aktionariat

Die Holdinggesellschaft Holcim Ltd besteht nach schweizerischem Recht auf unbestimmte Dauer. Sie hat ihren Sitz in Rapperswil-Jona (Kanton St. Gallen, Schweiz). Sie hält direkt und indirekt Beteiligungen an allen Gesellschaften, die im Geschäftsbericht auf den Seiten 229 bis 231 aufgeführt sind.

Der Konzern ist nach geographischen Regionen organisiert. Die Managementstruktur per 31. Dezember 2011 und deren Veränderungen im Jahr 2011 sind in diesem Kapitel beschrieben. Das aktuelle Organigramm ist auf den Seiten 44 und 45 abgebildet.

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

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

Thema

| | |
|----------------------------------|------------|
| Geschäftsverlauf | |
| in den einzelnen Konzernregionen | S. 82–103 |
| Segmentinformation | S. 190–194 |
| Wesentliche Gesellschaften | S. 229–231 |
| Angaben zu Holcim Ltd und den | |
| kotierten Konzerngesellschaften | S. 51, 230 |
| Bedeutende Aktionäre | S. 246 |

Kapitalstruktur

Im Jahr 2003 wurde die Einheitsnamenaktie eingeführt, um den Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte an eine offene, transparente und fortschrittliche Kapitalstruktur zu entsprechen und um die Attraktivität insbesondere für institutionelle Anleger zu verbessern.

Das Aktienkapital der Holcim Ltd gliedert sich in folgende Kategorien:

Aktienkapital

Das Aktienkapital ist eingeteilt in 327 086 376 Namenaktien zu nominell je CHF 2. Per 31. Dezember 2011 beträgt das nominelle, voll einbezahlte Aktienkapital der Holcim Ltd CHF 654 172 752.

Bedingtes Aktienkapital

Das Aktienkapital kann sich durch Ausgabe von höchstens 1 422 350 voll zu liberierenden Namenaktien von je CHF 2 Nennwert um nominal CHF 2 844 700 erhöhen (Stand 31. Dezember 2011). Das bedingte Kapital kann zur Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, welche in Verbindung mit Anleihs- oder ähnlichen Obligationen der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften stehen, verwendet werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Zum Bezug der neuen Aktien sind die jeweiligen Inhaber von Wandel- und/oder Optionsrechten berechtigt. Der Erwerb von Aktien durch die Ausübung von Wandel-

und/oder Optionsrechten sowie jede nachfolgende Übertragung der Aktien unterliegen den statutarischen Übertragungs- und Stimmrechtsbeschränkungen. Per 31. Dezember 2011 waren keine Anleihs- oder ähnlichen Obligationen der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausstehend, die zur Wandlung in Aktienkapital berechtigen würden; entsprechend wurden im Berichtsjahr keine Wandlungen ausgeübt. Weitere Informationen zu Wandel- und/oder Optionsrechten und den darauf anwendbaren Bedingungen finden sich in den Statuten der Holcim Ltd unter www.holcim.com/corporate_governance.

Genehmigtes Aktienkapital/Genussscheine

Per 31. Dezember 2011 standen weder genehmigtes Aktienkapital noch Genussscheine aus.

Zusätzliche Informationen finden Sie wie folgt:

Thema

| | |
|--|--|
| Statuten Holcim Ltd | www.holcim.com/corporate_governance |
| Code of Conduct | www.holcim.com/corporate_governance |
| Veränderung des Eigenkapitals der Holcim Ltd | S. 244 |
| Informationen zum Jahr 2009 finden sich im | |
| Geschäftsbericht 2010 auf S. 210 | www.holcim.com/equity |
| Detaillierte Informationen zum bedingten Kapital | www.holcim.com/corporate_governance |
| | Statuten, Art. 3 ^{bis} |
| Angaben zu den Aktien | S. 49–52, 220, 246–247 |
| Mit den Aktien verbundene Rechte | www.holcim.com/corporate_governance |
| | Statuten, Art. 6, 9, 10 |
| Regelungen betreffend Übertragbarkeit | |
| der Aktien und Nominee-Eintragungen | S. 129–130 |
| | www.holcim.com/corporate_governance |
| | Statuten, Art. 4, 5 |
| Optionen | S. 218–219 |

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht aus 12 Mitgliedern, wovon 11 als unabhängig im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance gelten. Markus Akermann war im Berichtsjahr das einzige nicht unabhängige Mitglied im Verwaltungsrat. Entsprechend Art. 15 der Statuten sind alle Mitglieder des Verwaltungsrates Aktionäre der Gesellschaft.

Die biographischen Daten der Mitglieder des Verwaltungsrates finden sich auf den Seiten 132 bis 135.

Wegen seiner Wahl zum Präsidenten des Verwaltungsrates von Sonova ist Robert F. Spoerry an der ordentlichen Generalversammlung 2011 aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Er war seit 2008 Mitglied des Gremiums. Der Verwaltungsrat drückte ihm seinen aufrichtigen Dank für die geleisteten Dienste aus.

Die Aktionäre haben 2011 Alexander Gut in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist Gründer und Managing Director von Gut Corporate Finance AG, Zürich. Er hat an der Universität Zürich als Dr. oec. publ. promoviert und ist diplomierter Wirtschaftsprüfer. Von 1991 bis 2001 war er bei KPMG Zürich und London; von 2001 bis 2003 bei Ernst & Young in Zürich und wurde 2002 Partner. Von 2003 bis 2007 war er Partner von KPMG in Zürich und wurde 2005 zum Geschäftsleitungsmitglied von KPMG Schweiz befördert. Seit 2010 ist er auch Mitglied des Verwaltungsrates von Adecco S.A., Schweiz.

Neue Verwaltungsräte werden detailliert in die Geschäftsfelder der Gesellschaft eingeführt.

Der Verwaltungsrat trifft sich zu Sitzungen, sooft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber viermal pro Jahr. Im Jahr 2011 fanden sechs ordentliche Sitzungen, fünf ordentliche Private Meetings (Sitzungen ohne Teilnahme der Konzernleitung) sowie zwei Strategiesitzungen statt. An vier der ordentlichen Sitzungen hat der Verwaltungsrat vollzählig teilgenommen, an einer Sitzung liess sich ein Mitglied und an einer Sitzung liessen sich zwei Mitglieder entschuldigen. In der Regel haben an den ordentlichen Verwaltungsratssitzungen die Mitglieder der Konzernleitung als Gäste teilgenommen, soweit sie durch die traktandierten Geschäfte nicht selber betroffen waren. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen ordentlichen Sitzungen betrug 3,8

Stunden. An drei der Private Meetings hat der Verwaltungsrat vollzählig teilgenommen, an einer Sitzung liess sich ein Mitglied und an einer Sitzung liessen sich zwei Mitglieder entschuldigen. In der Regel nehmen an den Private Meetings die Mitglieder der Konzernleitung nicht als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen Sitzungen betrug 1,9 Stunden.

Zusammensetzung des Verwaltungsrates

| | |
|----------------------|----------------------------|
| Rolf Soiron | Präsident |
| Beat Hess | Vizepräsident |
| Erich Hunziker | Vizepräsident ¹ |
| Markus Akermann | Mitglied |
| Christine Binswanger | Mitglied |
| Alexander Gut | Mitglied |
| Peter Küpfer | Mitglied ² |
| Adrian Loader | Mitglied |
| Andreas von Planta | Mitglied |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied |
| Wolfgang Schürer | Mitglied |
| Dieter Spälti | Mitglied |

¹ Vorsitzender Governance, Nomination & Compensation Committee.

² Vorsitzender Audit Committee.

Wahl und Amtsdauer des Verwaltungsrates

Die Mitglieder des Verwaltungsrates werden jeweils einzeln und für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt. Die Wahlen sind so gestaffelt, dass jährlich etwa ein Drittel des Verwaltungsrates zur Wahl ansteht. Verwaltungsräte können auf Antrag des Governance, Nomination & Compensation Committee durch den Verwaltungsrat zur Wiederwahl vorgeschlagen werden. Das Governance, Nomination & Compensation Committee stellt seinen Antrag auf der Basis einer generellen Beurteilung der Leistung jedes einzelnen Kandidaten beziehungsweise jeder Kandidatin. Im Anschluss an vier dreijährige Amtszeiten schliesst diese Beurteilung die Frage mit ein, weshalb eine weitere Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat im besten Interesse der Gesellschaft liegt.

Die Mitglieder des Verwaltungsrates treten ohne Rücksicht auf eine laufende Amtsdauer auf die erste Generalversammlung nach Vollendung des siebzigsten Altersjahres von ihrem Amte zurück.

Weitere bedeutende schweizerische und ausländische Mandate des Verwaltungsrates ausserhalb des Holcim-Konzerns per 31.12.2011

| Verwaltungsrat | Mandat | Funktion |
|----------------------|---|---|
| Rolf Soiron | Lonza Group AG, Basel* | Präsident des Verwaltungsrates |
| Beat Hess | Nestlé S.A., Vevey* | Mitglied des Verwaltungsrates |
| Erich Hunziker | BB Biotech AG, Schaffhausen* | Mitglied des Verwaltungsrates |
| | IMD, Lausanne | Mitglied des Verwaltungsrates |
| Christine Binswanger | Herzog & de Meuron, Basel | Senior Partner |
| Alexander Gut | Gut Corporate Finance AG, Zürich | Managing Partner |
| | Adecco S.A., Chéserey* | Mitglied des Verwaltungsrates |
| Peter Küpfer | GE Money Bank AG, Zürich | Präsident des Verwaltungsrates |
| | Julius Bär Gruppe AG, Zürich* | Mitglied des Verwaltungsrates |
| | Metro AG, Düsseldorf* | Mitglied des Aufsichtsrates |
| Adrian Loader | Compton Petroleum Corporation, Calgary* | Präsident des Verwaltungsrates |
| | Oracle Coalfields PLC, London* | Präsident des Verwaltungsrates |
| | Lane, Clark & Peacock, London | Mitglied des Advisory Board |
| | GardaWorld, Montreal* | Mitglied des International Advisory Board |
| Andreas von Planta | SIX Swiss Exchange AG, Zürich | Präsident des Regulatory Board |
| | Schweizerische National-Versicherungs-Gesellschaft, Basel* | Präsident des Verwaltungsrates |
| | Générale-Beaulieu Holding S.A., Genf | Präsident des Verwaltungsrates |
| | HSBC Private Bank (Switzerland) S.A., Genf | Vizepräsident des Verwaltungsrates |
| | HSBC Private Banking Holding (Switzerland) S.A., Genf | Mitglied des Verwaltungsrates |
| | Novartis AG, Basel* | Mitglied des Verwaltungsrates |
| | Raymond Weil S.A., Genf | Mitglied des Verwaltungsrates |
| Thomas Schmidheiny | Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona | Präsident des Verwaltungsrates |
| | Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona | Präsident des Verwaltungsrates |
| Wolfgang Schürer | Swiss Reinsurance Company, Zürich* | Mitglied des Swiss Re Advisory Panel |
| | T-Systems Council for European Affairs and Economy, Bonn | Mitglied |
| Dieter Spälti | Rieter Holding AG, Winterthur* | Mitglied des Verwaltungsrates |
| | Schweizerische Cement-Industrie-Aktiengesellschaft, Rapperswil-Jona | Mitglied des Verwaltungsrates |
| | Spectrum Value Management Ltd., Rapperswil-Jona | Mitglied des Verwaltungsrates |

* Kotierte Gesellschaft.

Seit 2002 bestehen die folgenden Fachausschüsse:

Audit Committee

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

Zusammensetzung des Audit Committee

| | |
|----------------------------|--------------|
| Peter Küpfer | Vorsitzender |
| Alexander Gut ¹ | Mitglied |
| Andreas von Planta | Mitglied |
| Dieter Spälti | Mitglied |

¹ Ab 5. Mai 2011.

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

2011 fanden vier ordentliche Sitzungen des Audit Committee statt. Alle Mitglieder haben an allen Sitzungen des Audit Committee vollzählig teilgenommen. An drei Sitzungen hat auch die Revisionsstelle und an drei Sitzungen der Head of Group Internal Audit zu einzelnen Traktanden teilgenommen. Zudem nahmen an den Sitzungen des Audit Committee jeweils auch der Präsident des Verwaltungsrates (mit Ausnahme einer Sitzung), der CEO und der CFO als Gäste teil. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen Sitzungen betrug 4,5 Stunden.

Das Committee hat 2011 insbesondere vom Stand des IKS (Internes Kontrollsystem) Kenntnis genommen, sich mit internen Weisungen befasst und sich mit Finanzierungsfragen auseinandergesetzt. Die Audit Committee Charter ist unter www.holcim.com/corporate_governance abrufbar.

Governance, Nomination & Compensation Committee

Das Governance, Nomination & Compensation Committee unterstützt den Verwaltungsrat bei der Planung und Vorbereitung der Nachfolge auf Stufe Geschäftsleitung. Es verfolgt Entwicklungen im Bereich der Ent-

schädigung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung und erstattet dem Verwaltungsrat darüber Bericht. Das Committee entscheidet über die Entschädigung der Konzernleitung sowie über die Ziele und Leistungsbeurteilung des CEO und informiert den Gesamtverwaltungsrat über die getroffenen Entscheide.

Zusammensetzung des Governance, Nomination & Compensation Committee

| | |
|-------------------------------|--------------|
| Erich Hunziker ¹ | Vorsitzender |
| Adrian Loader ² | Mitglied |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied |
| Wolfgang Schürer ³ | Mitglied |

¹ Ab 5. Mai 2011; Rolf Soiron bis 5. Mai 2011.

² Ab 5. Mai 2011.

³ Bis 17. April 2012.

Das Governance, Nomination & Compensation Committee kam 2011 zu drei ordentlichen Sitzungen zusammen. An allen Sitzungen des Committee haben, mit einer Ausnahme, die Mitglieder vollzählig teilgenommen. An den Sitzungen nahm jeweils auch der CEO als Gast teil, sofern er durch die Traktanden nicht selber betroffen war. Die durchschnittliche Dauer der einzelnen Sitzungen betrug 3,7 Stunden.

Die Charter des Governance, Nomination & Compensation Committee ist unter www.holcim.com/corporate_governance verfügbar. Detailliertere Angaben zur Tätigkeit des Governance, Nomination & Compensation Committee, insbesondere zur Festlegung von Entschädigungen, finden sich im Entschädigungsbericht, der auf Seite 142 beginnt.

Kompetenzregelung

Die Kompetenzregelung zwischen dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung ist im Organisationsreglement der Gesellschaft detailliert festgehalten. Das Organisationsreglement findet sich auf unserer Website unter www.holcim.com/corporate_governance.

Organisationsreglement

Das Organisationsreglement ist am 24. Mai 2002 in Kraft getreten und wird gemäss Organisationsreglement mindestens alle zwei Jahre überprüft und bei Bedarf angepasst. Anpassungen erfolgten letztmals im Jahr 2011.

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

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

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

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

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

Die Mitglieder der Konzernleitung können, in Absprache mit dem CEO, ihre Aufgaben in ihren jeweiligen geographischen Zuständigkeitsbereichen an Länderbereichsleiter oder funktional an Corporate Functional Managers delegieren. Der CEO nimmt die Leistungsbeurteilung der Konzernleitungsmitglieder vor und legt nach Beratung mit dem Governance, Nomination & Compensation Committee entsprechende Ziele fest.

Der CEO beaufsichtigt zusammen mit der Konzernleitung, nach Begutachtung durch das Audit Committee, das Business Risk Management. Der Verwaltungsrat wird jährlich über die Risikosituation informiert.

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

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

Informations- und Kontrollinstrumente des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat bestimmt, in welcher Weise er über den Geschäftsgang des Unternehmens zu informieren ist. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates kann Auskunft über alle Angelegenheiten des Konzerns und der Gesellschaft verlangen. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates kann über den Präsidenten des Ver-

waltungsrates vom CEO Auskunft verlangen. In den Sitzungen des Verwaltungsrates sind alle anwesenden Mitglieder der Konzernleitung zur Auskunft verpflichtet. Alle Mitglieder des Verwaltungsrates haben ein Einsichtsrecht in die Bücher und Akten, soweit dies für die Erfüllung ihrer Aufgabe erforderlich ist.

1. Finanzielle Berichterstattung

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

Im Hinblick auf die Strategieentwicklung des Konzerns werden dem Verwaltungsrat ein Strategieplan, eine 5-Jahres-Finanzplanung und ein Jahresbudget vorgelegt.

2. Business Risk Management

Holcim kann von einer langjährigen Erfahrung im Business Risk Management (BRM) profitieren, das 1999 eingeführt wurde. Holcim hat den BRM-Prozess im ganzen Konzern fest verankert. Er umfasst heute alle konsolidierten Gesellschaften und deren relevanten Geschäftsfelder.

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

Die Risikolage des Konzerns wird "Top-Down" und "Bottom-Up" beurteilt: Neben den Konzerngesellschaften führt auch die Geschäftsleitung jährlich eine Risikoanalyse durch. Der Verwaltungsrat analy-

siert mindestens einmal jährlich die Konzernrisiken und Chancen und diskutiert diese im Rahmen der jährlichen Strategieüberprüfung mit der Konzernleitung.

Der BRM-Prozess ist in einzelne Prozessschritte unterteilt. Zuerst werden die verschiedenen Risiken und Chancen nach ihrer Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt und priorisiert. Hauptrisiken werden vertieft auf ihre Ursachen untersucht. Im dritten Schritt wird die Beurteilung der aktuellen Risikosituation durch eine detailliertere Abschätzung der Auswirkungen komplettiert. Dann wird festgelegt, wie den einzelnen Risiken begegnet wird, welches das konsolidierte Risikoprofil ist und welche risikomindernden Massnahmen zu treffen sind. Im Laufe des Jahres wird die Entwicklung der einzelnen Risiken und Chancen systematisch verfolgt und darüber berichtet. Die im Rahmen dieser Prozesse entstehenden Informationen werden in einer speziell geschützten, zentralen Datenbank gespeichert, die es den Konzerngesellschaften auf der ganzen Welt ermöglicht, jederzeit für Datenanalysen und Berichterstattung auf ihre Informationen zuzugreifen. Die Verantwortlichkeiten bezüglich der Risiken sind klar definiert. Die Konzernfunktion Strategy & Risk Management ist für den Ablauf des BRM-Prozesses und für die termingerechte Risikoberichterstattung der Konzernleitung an den Verwaltungsrat zuständig.

3. Interne Revision

Die interne Revision stellt die Aufrechterhaltung der Prozess- und Informationsintegrität sicher. Weitere Einzelheiten finden sich auf Seite 43. Die interne Revision untersteht dem Präsidenten des Verwaltungsrates und rapportiert regelmässig dem Audit Committee. Die Mitglieder des Verwaltungsrates haben jederzeit Zugang zur internen Revision. Das Audit Committee legt jährlich zentrale Bereiche fest, mit denen sich die interne Revision befassen muss, und der Leiter der internen Revision berichtet dem Audit Committee regelmässig über die Tätigkeit der internen Revision.

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung der Holcim Ltd setzt sich aus dem CEO, den Mitgliedern der Konzernleitung, den Länderbereichsleitern und den Corporate Functional Managers zusammen. Die Aufgaben der Geschäftsleitung sind in verschiedene Zuständigkeitsbereiche nach Ländern, Sparten und Funktionen aufgeteilt, für deren Führung je ein Mitglied der Konzernleitung verantwortlich ist. Die Mitglieder der Konzernleitung können im Rahmen ihres Zuständigkeitsbereichs durch Länderbereichsleiter und Corporate Functional Managers unterstützt werden.

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

Thomas Aebischer, früherer CFO von Holcim US, wurde per 1. Januar 2011 in die Konzernleitung berufen. Er übernahm am 1. April 2011 die Verantwortung als CFO des Konzerns.

Andreas Leu, früherer Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd, hat am 1. Januar 2011 in der Konzernleitung Einsitz genommen. Er ist verantwortlich für Lateinamerika.

Urs Fankhauser, früherer Technischer Direktor der Region Osteuropa, wurde per 1. Januar 2011 zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt. Er ist zuständig für die Märkte in Ost- und Südosteuropa und rapportiert direkt an Konzernleitungsmitglied Urs Böhlen.

Stefan Wolfensberger, Corporate Functional Manager und Head Commercial Services Holcim Group Support Ltd, ist am 30. Juni 2011 ausgeschieden, um sich einer neuen Herausforderung zu stellen.

Konzernleitung

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

Zusammensetzung der Konzernleitung

| | |
|------------------------------------|--------------------|
| Markus Akermann ¹ | CEO |
| Bernard Fontana ² | CEO |
| Thomas Aebischer ³ | CFO |
| Urs Böhlen | Mitglied |
| Patrick Dolberg | Mitglied |
| Paul Hugentobler | Mitglied |
| Benoît-H. Koch | Mitglied |
| Roland Köhler | Mitglied, CEO HGRS |
| Andreas Leu ⁴ | Mitglied |
| Theophil H. Schlatter ⁵ | CFO |
| Ian Thackwray | Mitglied |

¹ Bis 31. Januar 2012.

² Seit 1. Februar 2012.

³ Ab 1. Januar 2011 Mitglied der Konzernleitung; ab 1. April 2011 CFO.

⁴ Ab 1. Januar 2011.

⁵ Bis 31. März 2011.

Die biographischen Daten der Mitglieder der Konzernleitung finden sich auf den Seiten 136 bis 138. Die regionale respektive funktionale Verantwortung ist aus dem Organigramm auf den Seiten 44 und 45 ersichtlich.

Länderbereichsleitung

Die einzelnen Konzernleitungsmitglieder werden durch Länderbereichsleiter unterstützt.

Zusammensetzung der Länderbereichsleitung

| | |
|----------------------------------|---|
| Javier de Benito | Mittelmeerraum, Indischer Ozean, Westafrika |
| Urs Fankhauser ¹ | Ost- und Südosteuropa |
| Aidan Lynam | Bangladesch, Malaysia, Singapur, Sri Lanka, Vietnam |
| Bernhard Terver | Holcim US, Aggregate Industries US |
| Onne van der Weijde ² | |

¹ Ab 1. Januar 2011.

² Ab 1. Januar 2012.

Die biographischen Daten der Mitglieder der Länderbereichsleitung finden sich auf den Seite 139 und 140.

Corporate Functional Managers

Corporate Functional Managers sind für die Führung bestimmter Fach- und Aufgabenbereiche verantwortlich und rapportieren an den CEO HGRS.

Zusammensetzung des Corporate Functional Management

| | |
|-----------------|-------------------------------|
| Jacques Bourgon | Cement Manufacturing Services |
|-----------------|-------------------------------|

Die biographischen Daten des Corporate Functional Managers finden sich auf Seite 141.

Managementverträge

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

Entschädigung, Beteiligungen und Darlehen

Detaillierte Angaben über die Entschädigung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sind im Entschädigungsbericht (Seite 142) und im Konzernabschluss (Seite 223, Erläuterung 40) enthalten.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrechtsbeschränkung und Stimmrechtsvertretung

An der Generalversammlung sind alle Namenaktionäre teilnahme- und stimmberechtigt, die zum Zeitpunkt des in der Einladung zur Generalversammlung bekanntgegebenen Datums, ungefähr eine Woche vor der ordentlichen Generalversammlung, im Aktienbuch eingetragen sind (das genaue Datum wird mit der Einladung zur Generalversammlung bekanntgegeben). Treuhänderisch gehaltene Aktien und Aktien, für welche keine Erklärung im Sinne des Reglementes des Verwaltungsrates über die Eintragung von Aktionären ins Aktienbuch der Holcim Ltd abgegeben wurde, werden ins Aktienbuch ohne Stimmrecht eingetragen. Aktionäre, die nicht persönlich an der Generalversammlung teilnehmen, können sich durch einen anderen Aktionär, durch die Bank als Depotvertreter, durch die Gesellschaft als Organvertreter oder durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. Das Stimmrecht ist keinerlei Beschränkungen unterworfen. Jede Aktie hat eine Stimme.

Statutarische Quoren

Die Generalversammlung ist in der Regel beschlussfähig ohne Rücksicht auf die Zahl der vertretenen Aktien oder der anwesenden Aktionäre. Sie fasst ihre Beschlüsse mit absoluter Mehrheit der vertretenen Stimmen, vorbehältlich der Bestimmung von Art. 704 Abs. 1 OR und der Bestimmungen des Schweizerischen 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 dieses Abs. 2 des Art. 10 der Statuten nur beschliessen, wenn mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte zugestimmt haben.

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

Einberufung der Generalversammlung und Traktandierung

Die ordentliche Generalversammlung findet alljährlich spätestens sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres statt. Sie wird vom Verwaltungsrat einberufen, wobei die Einladung mindestens zwanzig Tage vor der Versammlung unter Bezeichnung der Traktanden und Anträge publiziert wird. Aktionäre, die Aktien im Nennwert von mindestens einer Million Franken vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Ein entsprechendes Gesuch ist dem Verwaltungsrat mindestens vierzig Tage vor der Generalversammlung schriftlich und unter Angabe der Anträge einzureichen. Unter www.holcim.com/AGM2012 werden die Einladungen sowie die Protokolle zu den Generalversammlungen publiziert.

Eintragungen im Aktienbuch

Die Gesellschaft führt über die Namenaktien ein Aktienbuch, in welches die Eigentümer und Nutzniesser mit Namen und Adresse eingetragen werden. Im Verhältnis zur Gesellschaft gilt als Aktionär oder Nutzniesser von Namenaktien nur, wer im Aktienbuch eingetragen ist. Erwerber von Namenaktien werden auf Gesuch als Aktionäre mit Stimmrechten im Aktienbuch eingetragen, wenn sie ausdrücklich erklären, die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung

erworben zu haben. Ausnahmen zu dieser Regel bestehen für Nominees (Personen, die nicht ausdrücklich erklären, die Aktien für eigene Rechnung zu halten), die mit der Gesellschaft eine Vereinbarung über ihre Stellung abgeschlossen haben und einer anerkannten Bank- oder Finanzmarktaufsicht unterstehen.

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

Diese Ausführungen beinhalten Auszüge aus den Statuten der Holcim Ltd. Eine vollständige Version ist auf www.holcim.com/corporate_governance einzusehen.

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Die Statuten enthalten keine Wegbedingung der Pflicht zur Unterbreitung eines öffentlichen Kaufangebots gemäss den Art. 32 und 52 des Schweizerischen Börsengesetzes (sog. Opting-out). Dies hat zur Folge, dass ein Aktionär, der direkt, indirekt oder in gemeinsamer Absprache mit Dritten Beteiligungspapiere der Gesellschaft erwirbt und damit zusammen mit den Papieren, die er bereits besitzt, den Grenzwert von 33⅓ Prozent der Stimmrechte der Gesellschaft überschreitet, ein Angebot für alle kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten muss.

Es bestehen keine Kontrollwechselklauseln.

Revisionsstelle

Im Rahmen ihrer Prüfungstätigkeit informiert die Revisionsstelle das Audit Committee und die Konzernleitung regelmässig über ihre Feststellungen und über Verbesserungsvorschläge. Das Audit Committee beurteilt unter Berücksichtigung der Berichterstattung und Beurteilungen durch die Konzerngesellschaften die Leistung der Revisionsstelle sowie deren Honorierung, wobei es sich an den Marktgegebenheiten orientiert. Das Audit Committee legt die Schwerpunkte der Revision fest, gibt der Revisionsstelle Empfehlungen und macht Verbesserungsvorschläge. Die Revisionsstelle hat im Jahr 2011 an drei ordentlichen Sitzungen des Audit Committee zu einzelnen Traktanden teilgenommen.

Revisionsstelle der Holcim Ltd ist seit dem Geschäftsjahr 2002 Ernst & Young AG, Zürich. Willy Hofstetter ist mit der Leitung des Revisionsmandates seit 2011 beauftragt und wird dabei von Michael Brenner 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 folgenden Honorare sind für erbrachte Dienstleistungen im Konzern von Ernst & Young für die Geschäftsjahre 2011 und 2010 in Rechnung gestellt worden:

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|-------------|-------------|
| Revisionsdienstleistungen ¹ | 11,6 | 12,4 |
| Revisionsnahe Aufwendungen ² | 0,8 | 0,9 |
| Steuerberatung | 0,7 | 0,6 |
| Sonstige Dienstleistungen ³ | 0,1 | 0,3 |
| Total | 13,2 | 14,2 |

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

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

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

Informationspolitik

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

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

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

Unser Engagement für Nachhaltigkeit ist in diesem Geschäftsbericht auf den Seiten 53 bis 57 beschrieben. Aktuelle Informationen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sind unter www.holcim.com/sustainable verfügbar. 2012 veröffentlicht Holcim Ltd ihren sechsten Nachhaltigkeitsbericht.

Die Termine für die finanzielle Berichterstattung sind im Geschäftsbericht auf den Seiten 52 und 252 aufgeführt.

Ansprechpartner für Ihre spezifischen Fragen zu Holcim sind:

Corporate Communications, Roland Walker
Telefon +41 58 858 87 10, Fax +41 58 858 87 19
communications@holcim.com

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

Verwaltungsrat¹



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



Beat Hess, Schweizer Staatsbürger, geboren 1949, Vizepräsident des Verwaltungsrates, gewählt bis 2013. Er ist promovierter Jurist und Schweizer Anwalt. Von 1977 bis 2003 war er erst als Rechtskonsulent und später als Chefjurist des ABB-Konzerns tätig. Von 2004 bis Ende 2010 war Beat Hess Chefjurist und Mitglied der Konzernleitung der Royal Dutch Shell Gruppe, Den Haag, Niederlande. Er ist auch Mitglied des Verwaltungsrates der Nestlé S.A., Vevey, Schweiz, und wurde als Mitglied des Verwaltungsrates der Sonova Holding AG, Stäfa, nominiert. Er wurde 2010 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



Erich Hunziker, Schweizer Staatsbürger, geboren 1953, Vizepräsident des Verwaltungsrates, gewählt bis 2014, Vorsitzender des Governance, Nomination & Compensation Committee. Er studierte an der ETH Zürich Maschinenbau und Betriebswissenschaften und erlangte 1983 den Dr. sc. techn. Im gleichen Jahr kam er zu Corange AG (Holding der Boehringer-Mannheim-Gruppe), wo er 1997 zum CFO ernannt wurde und unter anderem das Projekt der finanziellen Aspekte des Verkaufs der Corange-Gruppe an die F. Hoffmann-La Roche AG leitete. Von 1998 bis 2001 war er als CEO bei der Diethelm Group respektive der Diethelm Keller Holding AG tätig. Von 2001 bis Ende März 2011 amtierte er bei der F. Hoffmann-La Roche AG als CFO und Mitglied der Konzernleitung. Zusätzlich zu seiner Funktion als Chief Financial Officer wurde er im Jahr 2005 zum stellvertretenden Vorsitzenden der Roche-Konzernleitung ernannt, eine Funktion, die er bis Ende März 2011 ausübte. Von 2004 bis 2011 war er Mitglied des Verwaltungsrates der Genentech Inc., USA. Von 2006 bis 2011 war er Mitglied des Verwaltungsrates der Chugai Pharmaceutical Co. Ltd., Japan. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates von BB Biotech, Schaffhausen, und von IMD, Lausanne. Er wurde 1998 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.

¹ Weitere Informationen zu bedeutenden schweizerischen und ausländischen Mandaten des Verwaltungsrates ausserhalb des Holcim-Konzerns sind auf Seite 124 zu finden.

Markus Akermann, Schweizer Staatsbürger, geboren 1947, CEO bis 31. Januar 2012, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2013. Er studierte an der Universität St. Gallen (lic. oec. HSG 1973) und an der University of Sheffield, Grossbritannien, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Er startete seine Berufskarriere 1975 beim damaligen Schweizerischen Bankverein. 1978 wechselte er zu Holcim, wo er in diversen Positionen, unter anderem als Länderbereichsleiter für Lateinamerika und Holcim Trading, tätig war. Seit 1993 ist er Mitglied der Konzernleitung und war verantwortlich für Lateinamerika und die internationalen Handelsaktivitäten. Vom 1. Januar 2002 bis zu seiner Pensionierung Ende Januar 2012 war er CEO der Holcim Ltd. Er wurde anlässlich der Generalversammlung 2002 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



Christine Binswanger, Schweizer Staatsbürgerin, geboren 1964, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2014. Sie ist diplomierte Architektin der ETH Zürich und seit 1994 Partner bei Herzog & de Meuron Architekten, Basel. 2001 war sie Gastdozentin an der EPFL Lausanne. 2004 wurde ihr vom Bundesamt für Kultur der Meret Oppenheim Preis für Architektur verliehen. Sie wurde 2008 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



Alexander Gut, Schweizer Staatsbürger, geboren 1963, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2014, Mitglied des Audit Committee. Er hat an der Universität Zürich als Dr. oec. publ. promoviert und ist diplomierter Wirtschaftsprüfer. Von 1991 bis 2001 war er bei KPMG Zürich und London; von 2001 bis 2003 bei Ernst & Young in Zürich und wurde 2002 Partner. Von 2003 bis 2007 war er Partner von KPMG in Zürich und wurde 2005 zum Geschäftsleitungsmitglied von KPMG Schweiz befördert. Alexander Gut ist Gründer und Managing Partner von Gut Corporate Finance AG, einer unabhängigen Corporate-Finance-Beratungsgesellschaft in Zürich. Seit Mai 2010 ist er auch Mitglied des Verwaltungsrates von Adecco S.A., Chéserey, Schweiz. Er wurde 2011 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



Peter Küpfer, Schweizer Staatsbürger, geboren 1944, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2013, Vorsitzender des Audit Committee. Als dipl. Wirtschaftsprüfer startete er seine Karriere bei der Revisuisse Pricewaterhouse AG in Basel und Zürich, wo er zuletzt als Direktionsmitglied tätig war. Von 1985 bis 1989 war er als CFO bei der Financière Credit Suisse First Boston sowie der CS First Boston, New York, tätig; von 1989 bis 1996 bei der CS Holding, Zürich, als Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 1997 ist er selbständiger Unternehmensberater. Er wurde 2002 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.





Adrian Loader, britischer Staatsbürger, geboren 1948, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2012, Mitglied des Governance, Nomination & Compensation Committee. Er verfügt über einen Abschluss in Geschichte der Universität Cambridge und ist Mitglied des Chartered Institute of Personnel and Development. Er begann seine Karriere 1969 bei Bowater und stiess ein Jahr später zu Shell. Bis 1998 bekleidete er verschiedene Führungsfunktionen in Lateinamerika, Asien, Europa und auf Konzernstufe. 1998 wurde er zum Generaldirektor von Shell Europe Oil Products ernannt und 2004 zum Direktor für Strategische Planung, Nachhaltige Entwicklung und Externe Angelegenheiten befördert. Seit 2005 leitete er die Direktion für Strategie und Geschäftsentwicklung der Royal Dutch Shell. 2007 wurde er Präsident und CEO von Shell Canada, wo er per Jahresende in den Ruhestand trat. Im Januar 2008 wurde er in den Verwaltungsrat der Candax Energy Inc., Toronto, gewählt und zum Vorsitzenden ernannt. Er trat Ende Juni 2010 von dieser Position zurück. Er ist Vorsitzender des Verwaltungsrates der Oracle Coalfields, London, und Compton Petroleum, Calgary, sowie Mitglied des Advisory Board von Lane, Clark & Peacock in London und Mitglied des International Advisory Board von GardaWorld, Montreal, Kanada. Er wurde 2006 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



Andreas von Planta, Schweizer Staatsbürger, geboren 1955, Vizepräsident des Verwaltungsrates von 2005 bis 2011, gewählt bis 2014, Mitglied des Audit Committee. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Basel (Dr. iur. 1981) und Columbia, New York (LL.M. 1983). Er begann seine berufliche Karriere 1983 als Anwalt bei Lenz & Staehelin in Genf, einer international tätigen Anwaltskanzlei. 1988 wurde er zum Partner ernannt und war von 2002 bis Ende 2005 Managing Partner. Er beschäftigt sich hauptsächlich mit Gesellschaftsrecht, Finanzierungen und Mergers & Acquisitions. Er amtiert als Präsident des Verwaltungsrates der Schweizerischen National-Versicherungs-Gesellschaft, Basel, ist Mitglied des Verwaltungsrates von Novartis AG, Basel, und Präsident des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange AG in Zürich. Zudem ist er Präsident der Générale-Beaulieu Holding SA, Genf, Vizepräsident der HSBC Private Bank (Switzerland) SA, Genf, und Mitglied des Verwaltungsrates von Raymond Weil SA, Genf, und von HSBC Private Banking Holding (Switzerland) SA, Genf, und in weiteren Firmen, die Tochtergesellschaften ausländischer Gruppen sind. Er wurde 2003 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



Thomas Schmidheiny, Schweizer Staatsbürger, geboren 1945, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2012, Mitglied des Governance, Nomination & Compensation Committee. Er studierte an der ETH Zürich Maschinenbau und ergänzte seine Studien mit dem MBA am IMD (1972). 1999 wurde ihm von der Tufts University, Massachusetts, USA, der Dr. h.c. für seine Verdienste im Bereich nachhaltige Entwicklung verliehen. Er startete seine Karriere 1970 bei Cementos Apasco als Technischer Direktor und wurde 1976 in die Konzernleitung von Holcim berufen, wo er von 1978 bis 2001 den Vorsitz innehatte. Er wurde 1978 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt, und von 1984 bis 2003 war er Präsident des Verwaltungsrates.

Wolfgang Schürer, Schweizer Staatsbürger, geboren 1946, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2012, Mitglied des Governance, Nomination & Compensation Committee. Er studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität St. Gallen, welche ihm im Jahr 1999 den Dr. h.c. verlieh. Er ist Verwaltungsratspräsident und Delegierter der MS Management Service AG, St. Gallen (internationale Beratung mit den Schwerpunkten Strategie und Risikobeurteilung für multinationale Firmen in Asien, Nordamerika, Afrika, Europa und im Mittleren Osten sowie bei Mandaten im internationalen regulatorischen Umfeld). Er ist Präsident der Foundation Lindau Nobelprizewinners Meetings am Bodensee und ständiger Gastprofessor für Public Affairs an der Universität St. Gallen. Seit 2006 dient er als Mitglied dem Swiss Re Advisory Panel und seit 2009 als Mitglied dem T-System Council for European Affairs and Economy. Er wurde 1997 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt und wird anlässlich der Generalversammlung 2012 aus diesem Gremium austreten.



Dieter Spälti, Schweizer Staatsbürger, geboren 1961, Mitglied des Verwaltungsrates, gewählt bis 2012, Mitglied des Audit Committee. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und promovierte im Jahr 1989 (Dr. iur.). Seine berufliche Karriere startete er bei der Bank of New York in New York als Kreditsachbearbeiter, von wo er 1991 als CFO zu Tyrolit (Swarovski Group), Innsbruck und Zürich, wechselte. Von 1993 bis 2001 war er bei McKinsey & Company, zuletzt als Partner, tätig und in zahlreiche Projekte mit Industrie-, Finanz- und Technologieunternehmen in Europa, den USA und Südostasien involviert. Im Oktober 2002 trat er als Partner in die Spectrum Value Management Ltd. (führt alle privaten und industriellen Beteiligungen der Familie Thomas Schmidheiny), Rapperswil-Jona, ein. Seit 2006 ist er CEO der Spectrum Value Management Ltd. Er wurde 2003 in den Verwaltungsrat der Holcim Ltd gewählt.



Konzernleitung



Markus Akermann, seine biographischen Daten sind unter der Rubrik Verwaltungsrat auf Seite 133 aufgeführt.



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



Thomas Aebischer, Schweizer Staatsbürger, geboren 1961. Thomas Aebischer ist dipl. Wirtschaftsprüfer und Absolvent des Advanced Management Program der Harvard Business School. Er begann seine Karriere bei der Steuerbehörde des Kantons Bern. Von 1988 bis 1996 war er für PricewaterhouseCoopers in Hong Kong und Zürich tätig. 1996 stiess er zu Holcim Group Support Ltd und war von 1998 bis 2002 Head Corporate Controlling. Von 2002 bis 2003 war er CFO von Holcim Apasco in Mexiko und seither CFO von Holcim US. Er ist seit Jahresanfang 2011 Mitglied der Konzernleitung und seit 1. April CFO.



Urs Böhlen, Schweizer Staatsbürger, geboren 1950. Urs Böhlen studierte Betriebswirtschaft an der Universität Bern (lic. rer. pol. 1977) und ergänzte seine Ausbildung 1991 an der Stanford Business School. Von 1977 bis 1979 arbeitete er als Projektleiter im Bereich Rechnungswesen bei der Schweizerischen Bankgesellschaft. Von 1980 bis 1985 war er Leiter Controlling der Autophon AG. Er stiess 1985 zu Holcim, wo er nach diversen Tätigkeiten 1989 die Gesamtleitung der ehemaligen Zementfabrik "Holderbank" in Rekingen übernahm. Von 1992 bis 1998 war er CEO der Holcim (Schweiz) AG und danach Länderbereichsleiter der Holcim Ltd für Osteuropa und die Region GUS/Kaspisches Meer. Seit 1. November 2008 ist er als Mitglied der Konzernleitung verantwortlich für Ost- und Südosteuropa einschliesslich der Region GUS/Kaspisches Meer.

Patrick Dolberg, belgischer Staatsbürger, geboren 1955. Patrick Dolberg besitzt einen MBA der Solvay Business School, Belgien. Seine berufliche Karriere begann er bei Exxon Chemical. Von 1984 bis 1986 war er im Verkauf und Marketing bei der Unilever-Gruppe und bei Exxon Chemical tätig. Danach folgten Managementpositionen bei Exxon Chemical International und Monsanto. 1991 stiess Patrick Dolberg zum Holcim-Konzern. Von 1992 bis Ende 1996 war er General Manager von Scoribel, einer belgischen Konzerngesellschaft von Holcim. 1997 übernahm er für Holcim die Leitung einer Konzerngesellschaft in Australien. Ende 1998 wurde er zum CEO von St. Lawrence Cement (heute Holcim Kanada) ernannt, und seit März 2003 war Patrick Dolberg CEO von Holcim US. Per 1. November 2008 hat er als Mitglied der Konzernleitung der Holcim Ltd die Länderverantwortung für Belgien, Frankreich, die Niederlande, Deutschland, die Schweiz und Italien übernommen.



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



Benoît-H. Koch, französischer und brasilianischer Staatsbürger, geboren 1953. Benoît-H. Koch absolvierte seine Ausbildung zum Ingenieur an der ETH Zürich. Er stiess 1977 zu Holcim, wo er bis 1992 diverse Positionen bei Konzerngesellschaften in Brasilien, Frankreich, Belgien und der Schweiz innehatte. Seit 1992 ist er Mitglied der Konzernleitung und heute verantwortlich für Nordamerika, UK und Norwegen, den Mittelmeerraum, inklusive Iberische Halbinsel, und den internationalen Handel.



Roland Köhler, Schweizer Staatsbürger, geboren 1953. Roland Köhler studierte an der Universität Zürich Betriebswirtschaft. 1988 übernahm er bei der schweizerischen Hunziker Baustoffgruppe die Leitung Finanzen und Administration. 1994 wechselte er als Unternehmensberater zu Holcim Group Support Ltd. Von 1995 bis 1998 war er für die Dienststelle Corporate Controlling und von 1999 bis Ende 2001 für Business Risk Management zuständig. Seit 2002 war er verantwortlich für Corporate Strategy & Risk Management. Per 1. Januar 2005 wurde Roland Köhler zum Corporate Functional Manager ernannt, verantwortlich für Corporate Strategy & Risk Management. Der Verwaltungsrat der Holcim Ltd hat Roland Köhler per 15. März 2010 zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. In dieser Funktion leitet er als CEO der Holcim Group Support Ltd (HGRS) die zentralen Service- und Unterstützungsfunktionen des Konzerns.





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



Ian Thackwray, britischer Staatsbürger, geboren 1958. Ian Thackwray besitzt einen Studienabschluss in Chemie der Oxford University und ist auch Wirtschaftsprüfer. Nach dem Studium arbeitete er bei Pricewaterhouse und betreute Mandate bei Grossunternehmen in Europa. 1985 begann er seine Karriere bei der Dow Corning Corporation, wo er verschiedene Managementaufgaben in Europa, Nordamerika und vor allem in Asien übernahm. Von 2004 bis 2006 war er von Shanghai aus Verantwortlicher für das Asien-Pazifik-Geschäft dieser Gruppe. Von 2006 bis 2010 war er CEO von Holcim Philippinen. Seit Jahresanfang 2010 ist er Mitglied der Konzernleitung der Holcim Ltd. Zum Delegationsbereich gehören die Gesellschaften in Ostasien, inklusive China, die Philippinen, Ozeanien sowie Süd- und Ostafrika.

Länderbereichsleitung

Javier de Benito, spanischer Staatsbürger, geboren 1958, studierte Betriebs- und Volkswirtschaft an der Universidad Autónoma de Madrid und rundete seine akademische Ausbildung an der Harvard Business School ab. Nach einigen Jahren Berufserfahrung in der Finanzabteilung einer internationalen Stahlhandelsgesellschaft und als Spezialist für Finanzprojekte bei einer spanischen Exportförderungsgesellschaft trat er 1988 bei Holcim Trading ein. Zuständig für das Controlling der Tochtergesellschaften sowie für die Geschäftsentwicklung, übernahm er 1992 die Position des stellvertretenden Generaldirektors, verantwortlich für die Handelsabteilung. Am 1. April 2003 wurde er zum Länderbereichsleiter für den Mittelmeerraum, den Indischen Ozean und für Westafrika ernannt.



Urs Fankhauser, Schweizer Staatsbürger, geboren 1963, schloss 1989 sein Studium an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich) ab und arbeitete danach als dipl. Masch. Ing. am Institut für Konstruktion und Bauweisen der ETH Zürich. 1991 begann er seine Karriere als Prozessingenieur bei Holcim Group Support Ltd. Es folgten verschiedene Managementaufgaben. 2002 wurde er zum Unternehmensleiter von Holcim Kroatien ernannt, und seit 2004 war er Technischer Direktor der Region Osteuropa. Per 1. Januar 2011 wurde er zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt. In dieser Funktion ist er zuständig für die Märkte in Ost- und Südosteuropa.



Aidan Lynam, Staatsbürger der Republik Irland, geboren 1960, ist Maschineningenieur des University College Dublin und besitzt einen Executive MBA des IMD in Lausanne. Er trat 1986 als Berater in die Dienste von Holcim Group Support Ltd und war in Ägypten und der Schweiz tätig. Nach einigen Jahren bei Krupp Polysius in Deutschland kam er 1996 zurück zum Konzern, wo er mit dem Morning-Star-Projekt von Holcim Vietnam beauftragt wurde und 1999 die Funktion als Terminal Manager übernahm. 2002 wurde er zum Technischen Leiter von Holcim Lanka ernannt, und 2006 kehrte er als CEO zu Holcim Vietnam zurück. Am 1. Januar 2010 hat er als Länderbereichsleiter von Holcim Ltd die Verantwortung für Bangladesch, Malaysia, Singapur, Sri Lanka und Vietnam übernommen.





Bernard Terver, französischer Staatsbürger, geboren 1952, schloss seine Studien an der Ecole Polytechnique in Paris im Jahr 1976 ab. Er begann seine Karriere in der Stahlindustrie und wechselte 1977 zum Zementproduzenten CEDEST, der 1994 von Holcim Frankreich übernommen worden war. 1999 wurde Bernard Terver CEO von Holcim Kolumbien, und 2003 übernahm er die Länderbereichsleitung für die Andenstaaten, Zentralamerika und die Karibik. Seit Oktober 2008 ist er CEO von Holcim US, und im November 2010 wurde er auch CEO von Aggregate Industries US. Am 1. April 2010 wurde er zum Länderbereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Holcim Ltd ernannt. In dieser Funktion ist er auf Konzernebene zuständig für Holcim US und Aggregate Industries US.



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

Corporate Functional Manager

Jacques Bourgon, französischer Staatsbürger, geboren 1958, studierte Maschinenbau an der Ecole Catholique d'Arts et Métiers in Lyon und ergänzte seine Ausbildung an der Harvard Business School. 1990 trat er in den Holcim-Konzern ein und übernahm bei Holcim Apasco in Mexiko verschiedene Managementpositionen; zunächst die Werksleitung in Tecmán und später die Verantwortung für die Zementproduktion von Holcim Apasco als Mitglied der Geschäftsleitung. Mitte 2001 wechselte Jacques Bourgon als Leiter Corporate Engineering zu Holcim Group Support Ltd in die Schweiz und wurde im Januar 2005 zum Corporate Functional Manager für Cement Manufacturing Services ernannt. Jacques Bourgon ist seit 2008 Mitglied sowohl des Industrial Advisory Board des Departements Maschinenbau und Verfahrenstechnik als auch des International Advisory Board der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH Zürich).



Entschädigungsbericht

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

Finanzielle Entschädigung für die Organmitglieder der Holcim Ltd

In diesem Kapitel des Geschäftsberichts werden die finanziellen Entschädigungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sowie die Leistungen an ehemalige Organmitglieder der Holcim Ltd offengelegt. An nahestehende Drittpersonen wurden keine Vergütungen ausgerichtet.

Architektur des Festsetzungsverfahrens der Entschädigungen

Das Governance, Nomination & Compensation Committee berät und unterstützt den Verwaltungsrat unter anderem bei der Festlegung der Entschädigungspolitik und der Entschädigungen für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Es führt mindestens drei jährliche Sitzungen durch, nämlich zu Beginn des Jahres, in der Jahresmitte und im Herbst.

Zu Beginn des Jahres werden der Grad der Zielerreichung für das vorangegangene Jahr beurteilt und Ziele für das laufende Jahr festgelegt. Der CEO erarbeitet Vorschläge zur Beurteilung der Konzernleitungsmitglieder und beurteilt die Leistung der ande-

ren Mitglieder der Geschäftsleitung, und das Governance, Nomination & Compensation Committee entscheidet über die Beurteilung der Konzernleitungsmitglieder und nimmt von der Beurteilung der Leistung der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung Kenntnis. Ebenfalls in der Sitzung zu Beginn des Jahres wird die gesamte finanzielle Entschädigung der Konzernleitung vom Governance, Nomination & Compensation Committee, jährlich und mit jeweiliger Kenntnisnahme durch den Gesamtverwaltungsrat, festgelegt. Der CEO legt jährlich die finanzielle Entschädigung der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung fest, unter Kenntnisnahme durch das Governance, Nomination & Compensation Committee. Im Herbst wird die finanzielle Entschädigung des Verwaltungsrates für das kommende Jahr durch das Governance, Nomination & Compensation Committee beurteilt. Falls notwendig schlägt es dem Verwaltungsrat Änderungen vor.

Der Präsident des Governance, Nomination & Compensation Committee kann Konzernleitungsmitglieder, andere Verantwortliche des Konzerns oder Dritte zu den Sitzungen einladen. Nach jeder Sitzung des

Governance, Nomination & Compensation Committee wird der Verwaltungsrat über die Diskussionspunkte, die Entscheidungen und Empfehlungen informiert.

Entschädigungspolitik

Verwaltungsrat

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

Geschäftsleitung

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

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

Unternehmenswert ausgerichtete Entschädigungsphilosophie für die Zukunft darstellt.

Die variable Entschädigung setzt sich aus einer konzernbezogenen und einer individuellen Komponente zusammen. Vorausgesetzt, alle Ziele werden per 31. Dezember des Jahres erreicht, beträgt die variable Entschädigung für die Geschäftsleitung (ohne CEO) je nach Funktion zwischen 45 Prozent und 90 Prozent des Grundgehalts und für den CEO 88 Prozent. Für beide Entschädigungskomponenten wird grundsätzlich zu Beginn des Jahres ein Betrag als "target" festgelegt; dieser wird nur bei einer Zielerreichung von 100 Prozent entrichtet und ist entsprechend variabel. Zudem werden Tiefst- und Höchstgrenzen der Zielerreichung festgelegt, die – wie unten beschrieben – auf die minimalen und maximalen Auszahlungsfaktoren anwendbar sind. Die Auszahlungsfaktoren dazwischen werden je nach Zielerreichung linear interpoliert.

Die konzernbezogene Komponente ist von den finanziellen Resultaten des Konzerns abhängig. Wenn alle Ziele per 31. Dezember des betreffenden Jahres erreicht werden, macht sie für die Geschäftsleitung (ohne CEO) im Durchschnitt 61 Prozent der variablen Entschädigung aus, für den CEO 56 Prozent. Sie berechnet sich aufgrund des erreichten betrieblichen EBITDA und des Return on Invested Capital nach Steuern (ROIC_{AT}). Beide Ziele haben gleiches Gewicht, ausser bei Länderbereichsleitern, bei denen 60 Prozent von der betrieblichen EBITDA-Komponente und 40 Prozent von der ROIC_{AT}-Komponente abhängen. Für beide Komponenten wird ein Ziel (bei dessen Erreichung die Auszahlung von 100 Prozent der variablen Entschädigung resultiert) bestimmt, und es werden maximale und minimale Schwellenwerte (bei deren Erreichung die Auszahlung von 200 Prozent respektive 0 Prozent der variablen Entschädigung resultiert) definiert. Die konzernbezogene Komponente der variablen Entschädigung wurde für die Geschäftsleitung (ohne CEO) je nach Funktion und bei 100 Prozent Zielerreichung zwischen CHF 120 000 und CHF 550 000, für den CEO auf CHF 1 100 000 festgelegt.

Für das Jahr 2011 wurde das betriebliche EBITDA-Ziel auf 5 Prozent Wachstum gegenüber dem Vorjahr (Länderbereichsleiter bei Erreichung der budgetierten regionalen betrieblichen EBITDA-Marge) und auf

8 Prozent beim $ROIC_{AT}$, je auf vergleichbarer Basis "like-for-like", festgelegt. Das $ROIC_{AT}$ -Ziel wurde aufgrund des definierten Kapitalkostensatzes nach Steuern ($WACC_{AT}$) von 8 Prozent gewählt. Die minimalen und maximalen Auszahlungsfaktoren wurden auf ± 20 Prozent für das betriebliche EBITDA-Ziel (Länderbereichsleiter $-2,5/+5$ Prozentpunkte regionale betriebliche EBITDA-Marge) und auf ± 3 Prozentpunkte für das $ROIC_{AT}$ -Ziel festgelegt. 2011 hat sich der betriebliche EBITDA um $-0,2$ Prozent zurückgebildet (beziehungsweise die regionalen betrieblichen EBITDA-Margen die Budgets um durchschnittlich $+0,6$ Prozentpunkte übertroffen), und der $ROIC_{AT}$ $4,3$ Prozent erreicht, alles auf Basis "like-for-like". Das entspricht einem Zielerreichungsgrad von 79 Prozent (betrieblicher EBITDA; regionale betriebliche EBITDA-Marge 111 Prozent) beziehungsweise 0 Prozent ($ROIC_{AT}$). Die Geschäftsleitung (ohne CEO) erzielte einen Auszahlungsfaktor von 44 Prozent, der CEO 40 Prozent. Die Konzernkomponente wird in Form von Namenaktien der Gesellschaft, die einer fünfjährigen Sperrfrist unterliegen, in der sie weder verkauft noch belehnt werden dürfen, und einer Barkomponente von zirka 30 Prozent entrichtet. Zuteilte Aktien werden auf Basis des durchschnittlichen Marktpreises im Zeitraum vom 1. Januar 2012 bis zum 15. Februar 2012 bewertet und werden dem eigenen Bestand der Gesellschaft entnommen oder im Markt gekauft.

Die individuelle Komponente beträgt für die Geschäftsleitung (ohne CEO), wenn alle Ziele per 31. Dezember erreicht werden, rund 38 Prozent der variablen Entschädigung, für den CEO 44 Prozent, und hängt von der Leistung des Einzelnen ab. Für alle Mitglieder der Geschäftsleitung wird eine Anzahl von quantitativen und qualitativen persönlichen Zielen festgelegt, entsprechend ihrer Funktion und Verantwortung. Diese messbaren Ziele werden gewichtet und beziehen sich auf funktionale Leistungen, strategische Ziele, operative Ziele und spezifische projektbezogene Ziele. Auf Basis der Zielerreichung wird für jedes Ziel ein Zielerreichungsgrad in Prozenten ermittelt, woraus sich ein Faktor für die gesamte Zielerreichung zwischen 0 und 100 Prozent ergibt. Der gesamte Zielerreichungsfaktor wird dann mit der anvisierten variablen Entschädigung multipliziert, um den Betrag für die individuelle Komponente zu ermitteln. Für das Jahr 2011 wurde die individuelle Kompo-

nente der variablen Entschädigung bei 100 Prozent Zielerreichung für die Geschäftsleitung (ohne CEO) je nach Funktion zwischen CHF 90 000 und CHF 350 000 und für den CEO auf CHF 850 000 festgelegt. Der durchschnittliche Zielerreichungsgrad beziehungsweise der Auszahlungsfaktor betrug für die Geschäftsleitung (ohne CEO) 86 Prozent und für den CEO 87 Prozent. Die individuelle Komponente wird in Form von Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft entrichtet, zuzüglich einer Barkomponente von rund 30 Prozent. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktpreis der Aktie am Datum der Zuteilung. Die Optionen unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren ab Zuteilung und haben eine Laufzeit von acht Jahren. Die Optionen werden nach dem Black-Scholes-Modell bewertet (die zugrundeliegenden Parameter sind auf Seite 219 dargestellt). Die Gesellschaft beschafft sich die zugrundeliegenden Aktien am Datum der Zuteilung aus dem Eigenbestand beziehungsweise kauft sie am Markt zu.

Altersvorsorgesystem für die Geschäftsleitung

Das Grundgehalt der Geschäftsleitung ist in einem gestuften Altersvorsorgesystem versichert, welches die staatlichen Vorsorgepläne, wie zum Beispiel AHV/IV, den Holcim Pension Fund, den Holcim Supplementary Pension Fund und den Gemini Pension Fund umfasst. Mit Ausnahme der schweizerischen AHV/IV und einiger lokaler Sozialversicherungspläne basieren alle Pensionskassen auf dem System des Beitragsprimats und bieten Alters-, Invaliden-, Kinder- und Hinterlassenenrenten oder entsprechende Kapitalauszahlungen an.

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

Leistungsanpassungen auf der Basis versicherungsmathematischer Berechnungen.

Im Falle von Abweichungen zwischen den erreichten Altersvorsorgeleistungen und der geplanten Altersvorsorge entscheidet das Governance, Nomination & Compensation Committee im Hinblick auf bevorstehende Pensionierungen über allfällige Gutschriften zugunsten der individuellen Versicherungskonten. Sie basieren auf versicherungsmathematischen Überlegungen. 2011 erfolgten Gutschriften im Betrag von CHF 3,6 Millionen. Diese Gutschriften erfolgen zulasten der bestehenden Rückstellungen der Stiftung des Arbeitgebers im Holcim International Pension Trust und belasten die Erfolgsrechnung des Konzerns im Berichtsjahr nicht.

Arbeitsverträge der Geschäftsleitung

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

Bei Ernennung kann Mitgliedern der Konzernleitung durch das Governance, Nomination & Compensation Committee einmalig eine Anzahl Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft zugeteilt werden. Voraussetzung ist eine fünfjährige Konzernzugehörigkeit. Die Optionen unterliegen während neun Jahren einer Verfügungsbeschränkung und haben eine Laufzeit von zwölf Jahren. Die Gesellschaft beschafft sich die zugrundeliegenden Aktien aus dem Eigenbestand beziehungsweise kauft sie am Markt zu. Die in den letzten Jahren vorgenommenen einmaligen Zuteilungen sind im Geschäftsbericht auf Seite 218 aufgeführt.

Optionen, welche bei der Ernennung zum Mitglied der Konzernleitung zugeteilt werden und gesperrt sind, verfallen grundsätzlich ohne Abgeltung bei Austritt aus dem Konzern, ausser bei Pensionierung, Todesfall und Invalidität. Aktien und Optionen, die aus der jährlichen Entschädigung zugeteilt sind, können bis zum Ablauf der Sperrfrist weder verkauft

noch belehnt werden. Beim Austritt eines Mitgliedes der Geschäftsleitung bleibt die Sperrfrist für Aktien und jährlich zugeteilte Optionen weiterhin bestehen und ändert sich zeitlich nicht.

Entschädigung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

Die Tabelle auf Seite 146 zeigt die Bezüge des Verwaltungsrates im Jahr 2011 im Einzelnen und der 14 Geschäftsleitungsmitglieder insgesamt sowie jenes Mitgliedes der Geschäftsleitung mit der höchsten Einzelentschädigung. Die ausgewiesenen Beträge basieren auf dem Prinzip der Periodenabgrenzung und beziehen sich auf die Leistungen im Jahr 2011.

Im Jahr 2011 haben zwölf nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 3,1 Millionen (2010: 2,9) erhalten. In Form von Honoraren wurden CHF 2,0 Millionen (2010: 1,8), als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen CHF 0,1 Millionen (2010: 0,1), als aktienbezogene Vergütungen CHF 0,9 Millionen (2010: 0,9) und CHF 0,2 Millionen (2010: 0,1) als andere Entschädigungen ausbezahlt.

Die jährliche Gesamtentschädigung für die 14 Mitglieder der Geschäftsleitung (einschliesslich CEO) belief sich auf CHF 31,6 Millionen (2010: 36,7). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar von CHF 18,2 Millionen (2010: 18,2), aktienbezogene Vergütungen von CHF 4,4 Millionen (2010: 4,4), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 5,1 Millionen (2010: 5,3) und "Andere" Entschädigungen von CHF 4,0 Millionen (2010: 8,8), welche gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange die Gutschriften des Holcim International Pension Trust für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge in Höhe von CHF 3,6 Millionen enthalten. Der CEO bezog ein Grundgehalt und eine variable Entschädigung in bar von CHF 2,6 Millionen (2010: 2,5), aktienbezogene Vergütungen von CHF 0,8 Millionen (2010: 0,8) und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 0,4 Millionen (2010: 0,4). Demzufolge ergab sich eine Gesamtentschädigung vor den Gutschriften für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge von CHF 3,8 Millionen (2010: 3,7). Unter Einbezug der zusätzlichen Gutschriften aus dem Holcim International Pension Trust in Höhe von

Entschädigungen Verwaltungsrat/Geschäftsleitung¹

| Name | Funktion | Grundgehalt | |
|--|--|---------------|----------------------|
| | | Bar | Aktien ² |
| Rolf Soiron | Präsident des Verwaltungsrates, Vorsitzender, Governance, Nomination & Compensation Committee bis 5. Mai 2011 | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 595 680 |
| Beat Hess | Vizepräsident des Verwaltungsrates ab 5. Mai 2011 | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 190 833 |
| Erich Hunziker | Vizepräsident des Verwaltungsrates ab 5. Mai 2011 Vorsitzender Governance, Nomination & Compensation Committee ab 5. Mai 2011 | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 216 667 |
| Christine Binswanger | Mitglied des Verwaltungsrates | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 80 000 |
| Alexander Gut | Mitglied des Verwaltungsrates ab 5. Mai 2011, Mitglied Audit Committee ab 5. Mai 2011 | Anzahl | 870 |
| | | CHF | 46 667 |
| Peter Küpfer | Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender Audit Committee | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 180 000 |
| Adrian Loader | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Governance, Nomination & Compensation Committee ab 5. Mai 2011 | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 91 667 |
| Andreas von Planta | Vizepräsident des Verwaltungsrates bis 5. Mai 2011, Mitglied Audit Committee | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 189 167 |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Governance, Nomination & Compensation Committee | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 130 800 ⁵ |
| Wolfgang Schürer | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Governance, Nomination & Compensation Committee | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 100 000 |
| Dieter Spälti | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Audit Committee | Anzahl | 1 491 |
| | | CHF | 110 000 |
| Robert F. Spoerry | Mitglied des Verwaltungsrates bis 5. Mai 2011 | Anzahl | 621 |
| | | CHF | 33 333 |
| Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder) | | Anzahl | 16 401 |
| | | CHF | 1 980 647 |
| Markus Akermann ⁶ | Exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO bis 31. Januar 2012 | Anzahl | |
| | | CHF | 2 223 500 |

Variable Entschädigung**in Prozent des Grundgehalts****Total Geschäftsleitung⁸**

Anzahl
CHF **15 377 609**

Variable Entschädigung**in Prozent des Grundgehalts**

¹ Die Entschädigungen an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung werden vor Abzug von Quellensteuern und Arbeitnehmerbeiträgen an die Sozialversicherung ausgewiesen. Unter "Andere Entschädigungen" werden die Arbeitgeberbeiträge der Vorsorgeleistungen (AHV/IV, Pensionskassen) sowie Pauschalspesen, Dienstaltersgeschenke, etc. aufgeführt. Die Parameter für die Fair-Value-Bewertung der für das Berichtsjahr zugeteilten Aktien und Optionen sind auf Seite 217 unter "Aktienbezogene Vergütungen" offengelegt.

² Die Aktien wurden zum durchschnittlichen Börsenkurs der Periode 1. Januar 2012 bis 15. Februar 2012 bewertet und sind für fünf Jahre gesperrt.

³ Wert der Optionen nach dem Black-Scholes-Modell im Zeitpunkt der Zuteilung.

⁴ Diese Beträge enthalten gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange im wesentlichen die Gutschriften aus dem Holcim International Pension Trust in Höhe von CHF 3,6 Millionen (2010: 8,3), welche die Erfolgsrechnung des Konzerns nicht belasten.

⁵ Inklusive Verwaltungsrats honorare von Tochtergesellschaften.

⁶ Mitglied der Geschäftsleitung mit der höchsten Entschädigung.

⁷ Beinhaltet gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange auch den Aufwand der Stiftung des Arbeitgebers für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge. Ohne sie hätte die Gesamtvergütung 2011 CHF 3,8 Millionen (2010: 3,7) betragen.

⁸ Inklusive exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO.

| Variable Entschädigung | | Optionen ³ | Andere Entschädigungen | | Gesamt- vergütung 2011 | Gesamt- vergütung 2010 |
|------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|---------------------|------------------------------|------------------------------|
| Bar | Aktien ² | | Vorsorge- leistungen Arbeitgeberbeiträge | Andere ⁴ | | |
| | | | 32 891 | 50 000 | 758 571 | 758 097 |
| | | | 11 624 | 10 000 | 292 457 | 101 524 |
| | | | 8 229 | 10 000 | 314 896 | 198 093 |
| | | | 7 199 | 10 000 | 177 199 | 177 083 |
| | | | 3 219 | 5 833 | 118 219 | 0 |
| | | | 11 484 | 10 000 | 281 484 | 281 285 |
| | | | 0 | 10 000 | 181 667 | 170 023 |
| | | | 12 821 | 10 000 | 291 988 | 408 193 |
| | | | 7 631 | 10 000 | 228 431 | 230 448 |
| | | | 8 012 | 10 000 | 198 012 | 198 093 |
| | | | 8 744 | 10 000 | 208 744 | 195 467 |
| | | | 4 795 | 4 167 | 75 628 | 177 083 |
| | | | 116 649 | 150 000 | 3 127 296 | 2 895 389 |
| 391 347 | 5 397 289 657 | 36 654 492 996 | 378 877 | 1 876 100 | 5 652 477 ⁷ | 8 713 996 ⁷ |
| | 52,8% | | | | | |
| 2 797 698 | 36 057 1 935 179 | 179 894 2 419 574 | 5 084 342 | 3 959 107 | 31 573 509 | 36 662 463 |
| | 46,5% | | | | | |

CHF 1,8 Millionen – basierend auf versicherungsmathematischen Überlegungen und unter “Andere” Entschädigungen aufgeführt – ergibt sich für den CEO nach den Regeln der SIX Swiss Exchange eine Gesamtentschädigung von CHF 5,7 Millionen (2010: 8,7). In Übereinstimmung mit Art.663b^{bis} des Schweizerischen Obligationenrechts (Transparenzgesetz) werden das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar vor Abzug von ausländischen Quellensteuern ausgewiesen. Ferner beinhalten die Vorsorgeleistungen auch die Arbeitgeberbeiträge an die AHV/IV.

Entschädigung an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurden an ein ehemaliges Verwaltungsratsmitglied und fünf ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 4,2 Millionen (2010: 2,9) ausgerichtet.

Beteiligungen und Darlehen

Aktien- und Optionsbesitz des Verwaltungsrates

Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates sind per Ende Jahr 2011 im Besitz von insgesamt 65 930 455 Namenaktien der Holcim Ltd. Diese setzen sich aus privat erworbenen und aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen zugeteilten Aktien zusammen. Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates verfügen per Ende Jahr 2011 über keine Optionen aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen.

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

Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat¹

| Name | Funktion | Gesamtzahl an Aktien 2011 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2011 |
|--|--|------------------------------|--|
| Rolf Soiron | Präsident | 36 879 | – |
| Beat Hess | Vizepräsident | 880 | – |
| Erich Hunziker | Vizepräsident, Vorsitzender Governance, Nomination & Compensation Committee | 10 916 | – |
| Christine Binswanger | Mitglied | 3 926 | – |
| Alexander Gut | Mitglied | 900 | – |
| Peter Küpfer | Mitglied, Vorsitzender Audit Committee | 10 915 | 37 000 ² 31 000 ³ |
| Adrian Loader | Mitglied | 6 680 | – |
| Andreas von Planta | Mitglied | 10 674 | – |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied | 65 774 099 | – |
| Wolfgang Schürer | Mitglied | 43 620 | – |
| Dieter Spälti | Mitglied | 30 966 | – |
| Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder) | | 65 930 455 | 68 000 |

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

² Ausübungspreis: CHF 70; Ratio: 1:1; Style: American; Verfalltag: 19.8.2014.

³ Ausübungspreis: CHF 80; Ratio: 1:1; Style: American; Verfalltag: 12.11.2013.

Aktien- und Optionsbestand Verwaltungsrat¹

| Name | Funktion | Gesamtzahl an Aktien 2010 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2010 |
|--|--|------------------------------|--|
| Rolf Soiron | Präsident, Vorsitzender Governance, Nomination & Compensation Committee | 35 713 | – |
| Andreas von Planta | Vizepräsident | 9 508 | – |
| Christine Binswanger | Mitglied | 2 760 | – |
| Beat Hess | Mitglied | 200 | – |
| Erich Hunziker | Mitglied | 9 750 | – |
| Peter Küpfer | Mitglied, Vorsitzender Audit Committee | 9 749 | 37 000 ² 31 000 ³ |
| Adrian Loader | Mitglied | 5 514 | – |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied | 59 568 933 | – |
| Wolfgang Schürer | Mitglied | 42 454 | – |
| Dieter Spälti | Mitglied | 21 404 | – |
| Robert F. Spoerry | Mitglied | 8 179 | – |
| Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder) | | 59 714 164 | 68 000 |

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

² Ausübungspreis: CHF 70; Ratio: 1:1; Style: American; Verfalltag: 19.8.2014.

³ Ausübungspreis: CHF 80; Ratio: 1:1; Style: American; Verfalltag: 12.11.2013.

Aktien- und Optionsbesitz der Geschäftsleitung

Per 31. Dezember 2011 hielten das exekutive Mitglied des Verwaltungsrates sowie die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung insgesamt 296 824 Namenaktien der Holcim Ltd. Diese Anzahl beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte

Aktien. Des weiteren hielt die Geschäftsleitung per Ende des Geschäftsjahres 2011 insgesamt 924 382 Aktienoptionen, die aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen verschiedener Jahre stammen. Optionen werden nur auf Namenaktien der Holcim Ltd abgegeben. Eine Option berechtigt zum Bezug einer Namenaktie der Holcim Ltd.

Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung¹

| Name | Position | Gesamtzahl an Aktien 2011 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2011 |
|-------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|
| Markus Akermann | Exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO | 93 996 | 290 096 |
| Thomas Aebischer | Konzernleitungsmitglied, CFO | 3 417 | 33 550 |
| Urs Böhlen | Konzernleitungsmitglied | 18 227 | 82 319 |
| Patrick Dolberg | Konzernleitungsmitglied | 12 789 | 66 619 |
| Paul Hugentobler | Konzernleitungsmitglied | 75 796 | 119 769 |
| Benoît-H. Koch | Konzernleitungsmitglied | 19 383 | 104 763 |
| Roland Köhler | Konzernleitungsmitglied, CEO HGRS | 9 323 | 65 581 |
| Andreas Leu | Konzernleitungsmitglied | 10 434 | 46 773 |
| Ian Thackwray | Konzernleitungsmitglied | 2 828 | 45 786 |
| Javier de Benito | Länderbereichsleiter | 19 123 | 21 855 |
| Urs Fankhauser | Länderbereichsleiter | 3 319 | – |
| Aidan Lynam | Länderbereichsleiter | 2 625 | 3 675 |
| Bernard Terver | Länderbereichsleiter | 19 262 | 23 600 |
| Jacques Bourgon | Corporate Functional Manager | 6 302 | 19 996 |
| Total Geschäftsleitung | | 296 824 | 924 382 |

Aktien- und Optionsbestand Geschäftsleitung¹

| Name | Position | Gesamtzahl an Aktien 2010 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2010 |
|-------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|
| Markus Akermann | Exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO | 89 429 | 261 916 |
| Urs Böhlen | Konzernleitungsmitglied | 15 943 | 69 801 |
| Patrick Dolberg | Konzernleitungsmitglied | 10 505 | 53 609 |
| Paul Hugentobler | Konzernleitungsmitglied | 73 511 | 105 704 |
| Thomas Knöpfel | Konzernleitungsmitglied | 34 284 | 99 896 |
| Benoît-H. Koch | Konzernleitungsmitglied | 28 239 | 94 133 |
| Roland Köhler | Konzernleitungsmitglied, CEO HGRS | 7 411 | 53 693 |
| Theophil H. Schlatter | Konzernleitungsmitglied, CFO | 59 627 | 120 883 |
| Ian Thackwray | Konzernleitungsmitglied | 1 589 | 33 550 |
| Javier de Benito | Länderbereichsleiter | 17 095 | 18 885 |
| Andreas Leu | Länderbereichsleiter | 9 455 | 9 124 |
| Aidan Lynam | Länderbereichsleiter | 1 226 | 0 |
| Bernard Terver | Länderbereichsleiter | 18 132 | 20 960 |
| Jacques Bourgon | Corporate Functional Manager | 7 202 | 16 783 |
| Stefan Wolfensberger | Corporate Functional Manager | 5 386 | 17 894 |
| Total Geschäftsleitung | | 379 034 | 976 831 |

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

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

| | Anzahl ¹ | Anzahl ¹ |
|--|---------------------|---------------------|
| | 2011 | 2010 |
| 1. Januar | 976 831 | 890 685 |
| Zunahme infolge von Wechseln in der Geschäftsleitung | 0 | 20 960 |
| Abnahme infolge von altersbedingten Rücktritten | 238 673 | 133 545 |
| Gewährte Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung) | 119 124 | 131 631 |
| Gewährte Optionen (einmalige Zuteilung) | 67 100 | 67 100 |
| Verwirkte Optionen | 0 | 0 |
| Ausgeübte Optionen | 0 | 0 |
| Verfallene Optionen | 0 | 0 |
| 31. Dezember | 924 382 | 976 831 |
| Davon am Jahresende ausübbar | 331 004 | 215 650 |

¹ Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

Die am Jahresende 2011 ausstehenden Aktienoptionen der Geschäftsleitung (inklusive ehemaliger Mitglieder) haben folgende Verfalldaten und Ausübungspreise:

| Optionszuteilung | Verfall | Ausübungspreis ¹ | Anzahl ¹ |
|------------------|---------|-----------------------------|---------------------|
| 2002 | 2014 | CHF 67.15 | 201 300 |
| 2003 | 2012 | CHF 33.85 | 45 910 |
| 2003 | 2015 | CHF 67.15 ² | 33 550 |
| 2004 | 2013 | CHF 63.35 | 34 341 |
| 2004 | 2016 | CHF 67.15 ² | 33 550 |
| 2005 | 2014 | CHF 74.54 | 71 423 |
| 2006 | 2014 | CHF 100.69 | 58 573 |
| 2007 | 2015 | CHF 125.34 | 49 674 |
| 2008 | 2016 | CHF 104.34 | 71 083 |
| 2008 | 2020 | CHF 67.15 ² | 67 100 |
| 2009 | 2017 | CHF 38.26 | 385 124 |
| 2010 | 2018 | CHF 71.15 | 131 631 |
| 2010 | 2022 | CHF 75.40 | 33 550 |
| 2010 | 2022 | CHF 81.45 | 33 550 |
| 2011 | 2019 | CHF 67.15 | 149 763 |
| 2011 | 2023 | CHF 71.50 | 67 100 |
| Total | | | 1 467 222 |

¹ Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

² Bewertung analog zur einmaligen Zuteilung im Jahr 2002.

2011 wurden zwei neuen Konzernleitungsmitgliedern insgesamt 67 100 Optionen zugeteilt.

Organdarlehen

Per 31. Dezember 2011 bestehen keine Darlehen gegenüber Mitgliedern der Geschäftsleitung. Es bestehen keine Darlehen für Mitglieder des Verwaltungsrates und nahestehende Personen von Organmitgliedern.

Übrige Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet Holcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der Holcim Ltd von ihren Mitarbeitern und an ihre Mitarbeiter und auf dem freien Markt. In diesem Zusammenhang hat die Gesellschaft von Mitgliedern der Geschäftsleitung Aktien der Holcim Ltd zum Börsenkurs im Betrag von insgesamt CHF 2,1 Millionen (2010: 0,3) erworben.

Vergütungen und Darlehen an nahestehende Personen der Organmitglieder bestehen keine.

Finanzbericht 2011 Holcim Ltd

Finanzieller Lagebericht 2011

Das Jahr 2011 war von einer wachsenden Baustoffnachfrage besonders in den aufstrebenden Märkten geprägt. Der Konzern erzielte höhere Verkaufsvolumen beim Zement, bei den Zuschlagsstoffen und beim Transportbeton. Der betriebliche EBITDA kam aufgrund des starken Schweizer Frankens und der inflationsbedingt höheren Kosten unter Druck, konnte jedoch auf vergleichbarer Basis knapp an das Vorjahr anschliessen. Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit fiel aufgrund des starken Schweizer Frankens und den erhaltenen Steuergutschriften im Jahr 2010 tiefer aus.

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

Übersicht

Die Bauwirtschaft entwickelte sich in vielen aufstrebenden Märkten während des gesamten Jahres positiv. Die Volumina stiegen in den Produktsegmenten Zement, Zuschlagsstoffe und Transportbeton an, hauptsächlich in den aufstrebenden Märkten Asiens und Lateinamerikas. Die breite geografische Diversifikation erwies sich nach wie vor als wichtiger Eckpfeiler des Konzernerfolgs.

Die Verkaufspreise konnten zwar erfolgreich angehoben werden, jedoch nicht in ausreichendem Mass, um die inflationsbedingten Kostensteigerungen für Energie, Transport und Rohmaterialien vollständig zu decken. Den grössten negativen Einfluss auf die Ergebnisse hatte jedoch der starke Schweizer Franken; auf vergleichbarer Basis konnte der betriebliche EBITDA knapp an das Vorjahresergebnis anschliessen.

Trotz der Inbetriebnahme von netto 3,6 Millionen Tonnen neuer Zementkapazität im Jahr 2011 sowie 1,7 Millionen Tonnen im letzten Quartal 2010 und diversen einmaligen Ausgaben stiegen die Fixkosten gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbarer Basis, ohne Einfluss der CO₂-Transaktionen, um CHF 367 Millionen moderat an. Dies sowie die steigenden Distributionskosten verringerten die betriebliche EBITDA-Marge von 20,8 Prozent im Vorjahr auf 19,1 Prozent im Berichtsjahr.

Der Kurs der Schweizer Währung gewann gegenüber den für den Konzern wichtigsten Fremdwährungen substantiell an Wert und belastete 2011 die Konzernerfolgsrechnung erheblich. Der Währungseinfluss schmälerte den Nettoverkaufsertrag um 12,5 Prozent, den betrieblichen EBITDA um 12,3 Prozent und den Geldfluss aus Geschäftstätigkeit um 10,5 Prozent. Wie schon im Vorjahr veränderte sich der Konsolidierungskreis nur marginal.

Die Nettofinanzschulden nahmen in den letzten zwölf Monaten leicht von CHF 11 363 Millionen auf CHF 11 549 Millionen zu.

Operative Ergebnisse 4. Quartal

Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

| | Okt.–Dez. 2011 | Okt.–Dez. 2010 | ±% | ±% auf vergleich- barer Basis |
|--|-------------------|-------------------|--------|-------------------------------------|
| Zementabsatz in Mio. t | 36,2 | 33,9 | +6,7 | +6,3 |
| – Davon reife Märkte in Mio. t | 7,5 | 7,5 | +0,6 | +1,0 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. t | 28,7 | 26,4 | +8,6 | +7,9 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 42,6 | 39,1 | +8,9 | +7,2 |
| – Davon reife Märkte in Mio. t | 34,5 | 32,0 | +7,6 | +6,4 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. t | 8,1 | 7,1 | +15,1 | +10,6 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 12,2 | 11,5 | +6,5 | +3,0 |
| – Davon reife Märkte in Mio. m ³ | 6,8 | 6,0 | +12,7 | +6,1 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. m ³ | 5,4 | 5,5 | –2,1 | –0,5 |
| Asphaltabsatz in Mio. t | 2,7 | 2,8 | –4,4 | –4,4 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 5 284 | 5 085 | +3,9 | +13,1 |
| – Davon reife Märkte in Mio. CHF | 2 577 | 2 462 | +4,7 | +8,6 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. CHF | 2 707 | 2 623 | +3,2 | +17,3 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 987 | 936 | +5,3 | +15,5 |
| – Davon reife Märkte in Mio. CHF | 336 | 330 | +1,6 | +5,0 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. CHF | 651 | 606 | +7,5 | +21,2 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 18,7 | 18,4 | | |
| Betriebsgewinn in Mio. CHF | 180 | 441 | –59,2 | –55,6 |
| Konzern(verlust)gewinn in Mio. CHF | (322) | 398 | –180,8 | –197,6 |
| Konzern(verlust)gewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – in Mio. CHF | (438) | 307 | –242,9 | –270,4 |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit in Mio. CHF | 1 823 | 1 606 | +13,5 | +28,4 |

Die vierteljährlichen Kennzahlen unterliegen vor allem in Europa und Nordamerika saisonalen Schwankungen. Abhängig von den lokalen Witterungsbedingungen kann es deshalb zu Verschiebungen zwischen den Quartalen kommen.

Im vierten Quartal nahmen die Zementlieferungen gegenüber dem Vorjahresquartal um 6,7 Prozent oder 2,3 Millionen Tonnen zu. Die grössten Steigerungen erzielten die Konzernregionen Asien, Ozeanien und Lateinamerika. Der Zuschlagstoffabsatz entwickelte sich in dieser Periode ebenfalls positiv; er konnte um 8,9 Prozent oder 3,5 Millionen Tonnen erhöht werden, wobei Europa und Nordamerika die grössten Zunahmen auswiesen. Beim Transportbeton steigerten alle Konzernregionen mit Ausnahme von Asien, Ozeanien ihre Verkaufsvolumen; insgesamt resultierte eine Zunahme von 6,5 Prozent oder 0,7 Millionen Kubikmeter. Wesentliche Beiträge leisteten hauptsächlich Nordamerika und Europa.

Quartalsergebnisse 4. Quartal

| Mio. CHF | Okt.–Dez. 2011 | Okt.–Dez. 2010 | ±% | ±% auf vergleich- barer Basis |
|--|-------------------|-------------------|--------------|-------------------------------------|
| Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen | | | | |
| Europa | 1 431 | 1 399 | +2,3 | +7,4 |
| Nordamerika | 836 | 791 | +5,6 | +8,6 |
| Lateinamerika | 843 | 855 | -1,4 | +12,3 |
| Afrika, Naher Osten | 254 | 249 | +2,0 | +9,5 |
| Asien, Ozeanien | 2 072 | 1 938 | +6,9 | +19,6 |
| Corporate/Eliminationen | (152) | (147) | | |
| Total Konzern | 5 284 | 5 085 | +3,9 | +13,1 |
| Betrieblicher EBITDA nach Konzernregionen | | | | |
| Europa | 224 | 190 | +17,6 | +21,7 |
| Nordamerika | 82 | 94 | -12,4 | -9,4 |
| Lateinamerika | 226 | 237 | -4,9 | +7,1 |
| Afrika, Naher Osten | 75 | 73 | +2,7 | +8,9 |
| Asien, Ozeanien | 437 | 381 | +14,7 | +28,3 |
| Corporate/Eliminationen | (56) | (39) | | |
| Total Konzern | 987 | 936 | +5,3 | +15,5 |
| Cashflow | | | | |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit | 1 823 | 1 606 | +13,5 | |
| Nettoinvestitionen in Sachanlagen | | | | |
| zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit | (324) | (186) | -75,3 | |
| Erweiterungsinvestitionen | (304) | (322) | +5,9 | |
| Investitionen in Finanzanlagen netto | (208) | (36) | -506,2 | |
| Geldfluss aus Investitionstätigkeit | (836) | (542) | -54,1 | |

Im vierten Quartal nahm der Nettoverkaufsertrag gegenüber dem Vorjahresquartal um 3,9 Prozent auf CHF 5284 Millionen zu, trotz stark negativen Währungseinflüssen, welche den Nettoverkaufsertrag um 10 Prozent oder CHF 508 Millionen schmälerten. Auf vergleichbarer Basis war eine Zunahme von 13,1 Prozent zu verzeichnen. Dies ist insbesondere auf die Konzernregion Asien, Ozeanien zurückzuführen, wo im vierten Quartal auf vergleichbarer Basis ein um 19,6 Prozent höherer Nettoverkaufsertrag erzielt wurde. Alle anderen Konzernregionen wiesen auf vergleichbarer Basis ebenfalls höhere Nettoverkaufserträge aus.

Trotz negativer Währungseffekte von 10,5 Prozent oder CHF 98 Millionen stieg der betriebliche EBITDA um 5,3 Prozent oder CHF 50 Millionen an. Auf vergleichbarer Basis war insbesondere dank den Konzernregionen Asien, Ozeanien und Europa eine Zunahme um 15,5 Prozent zu verzeichnen. In Europa beeinflusste insbesondere der Verkauf von CO₂-Zertifikaten im vierten Quartal den betrieblichen EBITDA um CHF 52 Millionen positiv (im vierten Quartal 2010 waren es CHF 20 Millionen). In Asien, Ozeanien stieg der betriebliche EBITDA auf vergleichbarer Basis um 28,3 Prozent. Die betriebliche EBITDA-Marge konnte im vierten Quartal 2011 gegenüber dem vierten Quartal 2010 von 18,4 auf 18,7 Prozent gesteigert werden.

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit stieg im vierten Quartal gegenüber dem Vorjahresquartal um CHF 217 Millionen oder 13,5 Prozent. Die Zunahme ist hauptsächlich auf die höheren

Zuflüsse aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens zurückzuführen.

Operative Ergebnisse

Verkaufsvolumen und wichtigste Kennzahlen

| | Jan.–Dez. 2011 | Jan.–Dez. 2010 | ±% | ±% auf vergleich- barer Basis |
|---|-------------------|-------------------|-------|-------------------------------------|
| Zementabsatz in Mio. t | 144,3 | 136,7 | +5,6 | +5,5 |
| – Davon reife Märkte in Mio. t | 31,4 | 31,5 | –0,1 | –0,1 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. t | 112,9 | 105,2 | +7,3 | +7,1 |
| Zuschlagstoffabsatz in Mio. t | 173,0 | 157,9 | +9,6 | +5,6 |
| – Davon reife Märkte in Mio. t | 141,4 | 131,8 | +7,3 | +3,3 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. t | 31,7 | 26,1 | +21,1 | +17,6 |
| Transportbetonabsatz in Mio. m ³ | 48,4 | 45,9 | +5,4 | +2,2 |
| – Davon reife Märkte in Mio. m ³ | 27,0 | 25,5 | +6,2 | +0,0 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. m ³ | 21,3 | 20,4 | +4,4 | +4,9 |
| Asphaltabsatz in Mio. t | 10,3 | 10,6 | –2,8 | –2,8 |
| Nettoverkaufsertrag in Mio. CHF | 20 744 | 21 653 | –4,2 | +7,5 |
| – Davon reife Märkte in Mio. CHF | 10 132 | 10 656 | –4,9 | +2,9 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. CHF | 10 612 | 10 997 | –3,5 | +12,0 |
| Betrieblicher EBITDA in Mio. CHF | 3 958 | 4 513 | –12,3 | –0,2 |
| – Davon reife Märkte in Mio. CHF | 1 280 | 1 522 | –15,9 | –9,6 |
| – Davon aufstrebende Märkte in Mio. CHF | 2 678 | 2 991 | –10,5 | +4,5 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 19,1 | 20,8 | | |
| Betriebsgewinn in Mio. CHF | 1 933 | 2 619 | –26,2 | –14,7 |
| Konzerngewinn in Mio. CHF | 682 | 1 621 | –57,9 | –52,3 |
| Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – in Mio. CHF | 275 | 1 182 | –76,7 | –74,9 |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit in Mio. CHF | 2 753 | 3 659 | –24,8 | –14,0 |

Verkaufsvolumen

Im Geschäftsjahr 2011 wurden insgesamt 7,6 Millionen Tonnen mehr Zement verkauft, was einem Anstieg um 5,6 Prozent auf 144,3 Millionen Tonnen entspricht. Auf vergleichbarer Basis betrug die Zunahme 5,5 Prozent oder 7,5 Millionen Tonnen. In Europa erhöhte sich die Absatzmenge trotz der schwierigen Marktsituation in Spanien um 0,5 Millionen Tonnen oder 1,9 Prozent, wozu vor allem Frankreich, Rumänien und Russland beitrugen. Die russische Konzerngesellschaft profitierte vom anziehenden Zementkonsum in Russland, der durch grosse Infrastrukturprojekte verstärkt wurde sowie von der Kapazitätserweiterung im Werk Shurovo. In der Konzernregion Nordamerika erhöhten sich die Zementverkäufe um 2,9 Prozent oder 0,3 Millionen Tonnen; die moderate wirtschaftliche Erholung schlug sich in der US-amerikanischen Bauwirtschaft nur beschränkt nieder. Lateinamerika verzeichnete aufgrund zahl-

reicher Infrastrukturprojekte eine kräftige Zunahme des Zementabsatzes um 6,7 Prozent oder 1,5 Millionen Tonnen. Die Zementverkäufe in Afrika, Naher Osten nahmen insbesondere wegen des intensiven Wettbewerbs in Marokko um 2,1 Prozent oder 0,2 Millionen Tonnen ab. Asien, Ozeanien profitierte von den zusätzlichen Kapazitäten in Indien und guten makroökonomischen Bedingungen in Indonesien. Es resultierte eine Zunahme der Zementvolumen von 5,8 Prozent oder 4,1 Millionen Tonnen.

Die Zuschlagstofflieferungen nahmen um 9,6 Prozent auf 173 Millionen Tonnen zu. Auf vergleichbarer Basis betrug die Zunahme 5,6 Prozent oder 8,9 Millionen Tonnen. Zum Wachstum trugen hauptsächlich Europa (Anstieg um 2,5 Millionen Tonnen) und Nordamerika (Zunahme um 0,9 Millionen Tonnen) bei, wobei in beiden Konzernregionen durch Zukäufe von Gesell-

schaften die Verkaufsvolumen noch stärker erhöht werden konnten (Gesamtzunahme in Europa um 5,4 Millionen Tonnen und in Nordamerika um 4,3 Millionen Tonnen). Lateinamerika konnte den Zuschlagstoffabsatz um 2,3 Millionen Tonnen und Asien, Ozeanien um 3,3 Millionen Tonnen steigern.

Beim Transportbeton erhöhten sich die Volumina um 5,4 Prozent auf 48,4 Millionen Kubikmeter. Auf vergleichbarer Basis betrug die Zunahme 2,2 Prozent oder 1 Million Kubikmeter. Die Volumina

konnten in allen Konzernregionen gesteigert werden, wobei die grösste Gesamtzunahme mit 25,4 Prozent in Nordamerika verzeichnet wurde; dies entspricht einem Plus von 1,4 Millionen Kubikmetern. Auf vergleichbarer Basis waren die Volumina in Nordamerika gleich hoch wie im Vorjahr. In Lateinamerika betrug der Volumenzuwachs 0,5 Millionen Kubikmeter oder 5,2 Prozent, in Asien, Ozeanien 0,4 Millionen Kubikmeter oder 2,8 Prozent.

Nettoverkaufsertrag

Nettoverkaufsertrag nach Konzernregionen

| Mio. CHF | Jan.–Dez. 2011 | Jan.–Dez. 2010 | ±% | ±% auf vergleich- barer Basis |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------------------------------|
| Europa | 6 122 | 6 535 | -6,3 | +3,1 |
| Nordamerika | 2 987 | 3 240 | -7,8 | +1,3 |
| Lateinamerika | 3 310 | 3 442 | -3,8 | +11,1 |
| Afrika, Naher Osten | 959 | 1 098 | -12,6 | -0,3 |
| Asien, Ozeanien | 8 001 | 7 958 | +0,5 | +14,2 |
| Corporate/Eliminationen | (636) | (620) | | |
| Total Konzern | 20 744 | 21 653 | -4,2 | +7,5 |

Im gesamten Berichtsjahr nahm der Nettoverkaufsertrag hauptsächlich währungsbedingt um 4,2 Prozent auf CHF 20 744 Millionen ab, auf vergleichbarer Basis wäre der Nettoverkaufsertrag um 7,5 Prozent oder CHF 1,6 Milliarden angestiegen. In Europa betrug die Zunahme auf vergleichbarer Basis 3,1 Prozent, wobei vor allem Frankreich und Russland bessere Nettoverkaufserträge erzielten. Diese wurden jedoch teilweise vom Rückgang in Spanien belastet, wo die Baumärkte nach wie vor in einer schwierigen Verfassung sind. Die Konzernregion Nordamerika steigerte den Nettoverkaufsertrag auf vergleichbarer Basis um 1,3 Prozent. In Lateinamerika betrug die Zunahme des Nettoverkaufsertrags auf vergleichbarer Basis 11,1 Prozent, was vor allem Argentinien und Kolumbien zuzuschreiben ist. In Argentinien wurden die Preise inflationsbedingt angehoben, aber auch die um 5,1 Prozent höheren Zementvolumen trugen zum Wachstum des Nettoverkaufsertrags bei. Holcim Kolumbien konnte von der steigenden Baustoffnachfrage vor allem im Infrastrukturbereich sowie im Wohnungs- und Industriebau profitieren. Auf vergleichbarer Basis konnte insbesondere die Konzernregion Asien, Ozeanien zulegen, nämlich um 14,2 Prozent. Die beiden indischen Gesellschaften profitierten von einem gesunden Wirtschaftswachstum, zusätzlichen Kapazitäten und deutlich höheren Volumina. Holcim Australien kamen die hohen Wachstumsraten im Bergbausektor zugute, und in Indonesien entwickelte sich die Wirtschaft weiterhin positiv.

Die Anteile der Konzernregionen am Nettoverkaufsertrag veränderten sich im Vergleich zum Vorjahr leicht. Der Beitrag Europas sank von 29,3 auf 28,6 Prozent und derjenige Nordamerikas von 14,6 auf 14,0 Prozent. Der Anteil von Asien, Ozeanien nahm hingegen von 35,7 auf 37,4 Prozent zu.

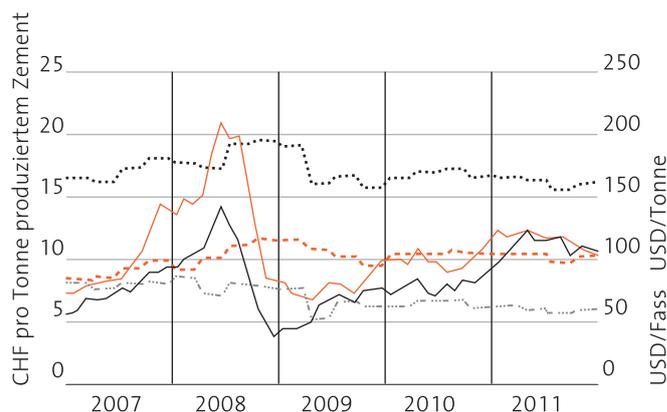
In den aufstrebenden Märkten wird anteilmässig leicht mehr erwirtschaftet als in den reifen Märkten. Das Verhältnis betrug 51,2 Prozent (2010: 50,8) zu 48,8 Prozent (2010: 49,2).

Energiekosten

Die Energiekosten setzen sich aus den Kosten für Brennstoffe und für elektrische Energie zusammen. Seit dem Jahr 2007 blieben die Energiekosten pro Tonne Zement relativ konstant. Es gibt zwei Hauptunterschiede zwischen der Entwicklung unserer Energiekosten und derjenigen der Marktpreise. Erstens stiegen die Marktpreise seit den Turbulenzen im Herbst 2008 grösstenteils kontinuierlich an, während sich die Energiekosten bei Holcim aufgrund des starken Schweizer Frankens kaum veränderten. Ohne den stärkeren Schweizer Franken wären die Energiekosten im Jahr 2011 um 10 Prozent höher als im Vorjahr.

Zweitens weisen die Energiekosten bei Holcim deutlich geringere und auch etwas zeitverzögerte Schwankungen auf als die Marktpreise, was speziell im Jahr 2008 auffällt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass ungefähr 60 Prozent der verwendeten Brennstoffe Kohle sind, wovon lediglich rund die Hälfte auf international gehandelte Kohle entfällt. Die andere Hälfte wird lokal gehandelt. Die in der Graphik dargestellte Preisentwicklung reflektiert die Preise auf den internationalen Märkten, welche stärkeren Schwankungen unterliegen als diejenigen auf den lokalen Märkten. Letztere werden in gewissen Ländern überdies vom Staat beeinflusst. Zudem gibt es aufgrund der Lagerbestände eine zeitliche Verschiebung, Preisveränderungen im Markt wirken sich dadurch nicht direkt auf den in der Erfolgsrechnung erfassten Aufwand aus.

Holcim Energiekosten pro Tonne produziertem Zement im Vergleich mit Marktpreisen



... Total Energiekosten (CHF)¹

-- Brennstoffkosten (CHF)¹

--- Kosten für elektrische Energie (CHF)¹

— Marktpreise Kohle (USD)²

— Marktpreise Rohöl (USD)³

¹ Energiekosten quartalsweise angegeben.

² WEFA Steam Coal ARA index, in USD pro Tonne.

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

Betrieblicher EBITDA

Betrieblicher EBITDA nach Konzernregionen

| Mio. CHF | Jan.–Dez. 2011 | Jan.–Dez. 2010 | ±% | ±% auf vergleich- barer Basis |
|-------------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------------------------|
| Europa | 930 | 1 045 | -11,0 | -3,8 |
| Nordamerika | 346 | 460 | -24,9 | -15,5 |
| Lateinamerika | 888 | 999 | -11,2 | +2,9 |
| Afrika, Naher Osten | 312 | 359 | -13,0 | -1,1 |
| Asien, Ozeanien | 1 700 | 1 820 | -6,6 | +6,8 |
| Corporate/Eliminationen | (219) | (170) | | |
| Total Konzern | 3 958 | 4 513 | -12,3 | -0,2 |

Im gesamten Berichtsjahr ging der betriebliche EBITDA hauptsächlich währungsbedingt um 12,3 Prozent zurück; auf vergleichbarer Basis lag die Abnahme bei 0,2 Prozent oder CHF 11 Millionen. In der Konzernregion Europa sank er auf vergleichbarer Basis um 3,8 Prozent oder CHF 39 Millionen. Diese Abnahme ist vorwiegend auf die im Vergleich zum Vorjahr tiefere Anzahl verkaufter CO₂ Zertifikate zu tieferen Preisen, aber auch auf den starken Preis- und Volumentrückgang und die verstärkten Sparmassnahmen der Regierungen in Osteuropa zurückzuführen. Nordamerika litt trotz höherer Verkaufsvolumen in allen Segmenten unter den rückläufigen Preisen und den höheren Energie- und Distributionskosten in den USA. Daraus

ergab sich auf vergleichbarer Basis ein im Vorjahresvergleich um 15,5 Prozent oder CHF 71 Millionen gesunkener betrieblicher EBITDA. In Lateinamerika nahm der betriebliche EBITDA hingegen auf vergleichbarer Basis um 2,9 Prozent oder CHF 29 Millionen zu. Positive Beiträge leisteten unter anderem Kolumbien und Argentinien. In Brasilien war das Wirtschaftswachstum tiefer als im Vorjahr; kombiniert mit einem verstärkten Kostenanstieg wirkte sich dies negativ auf den betrieblichen EBITDA aus. In der Konzernregion Afrika, Naher Osten nahm das Betriebsergebnis hauptsächlich aufgrund höherer Brennstoffkosten und tieferer Zement- und Zuschlagstoffvolumen auf vergleichbarer Basis um 1,1 Prozent oder CHF 4 Millionen leicht ab. In

Asien, Ozeanien konnten jedoch auf vergleichbarer Basis 6,8 Prozent oder CHF 124 Millionen mehr erwirtschaftet werden. Insbesondere Holcim Indonesien, Holcim Australien und Ambuja Cements in Indien wiesen ein gutes Ergebnis aus. Indonesien erlebt eine robuste Bautätigkeit, verbunden mit Volumen- und Preissteigerungen. Die Philippinen litten unter einem temporären Aufschub wichtiger Investitionen durch die Regierung, welche zur Sicherstellung einer korrekten Auftragsvergabe den Prozess verlangsamte, verbunden mit einem verstärkten Preisdruck und ansteigenden Energiekosten.

Die regionale Gewichtung des betrieblichen EBITDA verschob sich vor allem zwischen Nordamerika und Asien, Ozeanien. 2011 trug Nordamerika 8,3 Prozent zum betrieblichen EBITDA bei (2010: 9,8) und Asien, Ozeanien 40,7 Prozent (2010: 38,9).

In den aufstrebenden Märkten wird mit 67,7 Prozent (2010: 66,3) anteilmässig mehr als in den reifen Märkten erwirtschaftet, wo der betriebliche EBITDA 32,3 Prozent (2010: 33,7) des Gesamtergebnisses ausmachte.

Betriebliche EBITDA-Marge

Über das gesamte Jahr betrachtet nahm die betriebliche EBITDA-Marge konzernweit um 1,8 Prozentpunkte auf 19,1 Prozent ab. Auf vergleichbarer Basis sank sie um 1,5 Prozentpunkte. Dies ist vor allem dem Umstand zuzuschreiben, dass Holcim zwar einerseits die Verkaufserlöse deutlich anheben konnte, andererseits aber den betrieblichen EBITDA durch den inflationären Kostendruck nicht im gleichen Umfang zu steigern vermochte. Die Reduktion von 0,8 Prozentpunkten in Europa ist im Wesentlichen auf die geringere Anzahl und zu einem tieferen Marktpreis verkauften CO₂-Zertifikate zurückzuführen. In Nordamerika führten die auf tiefem Niveau stabilisierten Preise in den USA bei gleichzeitig steigenden Distributionskosten aufgrund veränderter Transportwege zu einer um 2,6 Prozentpunkte tieferen betrieblichen EBITDA-Marge. Lateinamerika verzeichnete eine um 2,2 Prozentpunkte tiefere Marge, vor allem aufgrund gestiegener Brennstoffkosten bei weniger stark ansteigenden Verkaufsvolumen in Brasilien. In der Konzernregion Afrika, Naher Osten blieben die Margen praktisch unverändert, und in Asien, Ozeanien verringerte sich die betriebliche EBITDA-Marge vor allem aufgrund höherer Kosten für Brennstoffe und Transportdienstleistungen um 1,6 Prozentpunkte.

Im Segment Zement reduzierte sich die betriebliche EBITDA-Marge von 26,9 Prozent im Vorjahr auf 24,3 Prozent (Holcim-Ziel: > 33 Prozent). Alle Konzernregionen zeigten hier eine Margen-Reduktion. Bei den Zuschlagstoffen nahm die Marge mit 0,6 Prozent nur leicht auf 20,7 Prozent ab (Holcim-Ziel: > 27 Prozent). Ebenso war es im Segment Weitere Baustoffe und Serviceleistungen, wo der Rückgang um 0,3 Prozentpunkte auf 2,5 Prozent marginal ausfiel (Holcim-Ziel: > 8 Prozent). Einzig die Konzernregion Afrika, Naher Osten konnte die Marge in diesem Segment mit einer Zunahme von 4,2 Prozentpunkten markant steigern.

Betriebsgewinn

2011 sank der Betriebsgewinn um 26,2 Prozent auf CHF 1933 Millionen. Auf vergleichbarer Basis lag die Betriebsgewinnentwicklung bei -14,7 Prozent beziehungsweise einem Rückgang um CHF 385 Millionen. Die Abnahme resultierte hauptsächlich aus den im Januar 2012 kommunizierten Wertberichtigungen auf Sachanlagen und Goodwill (vgl. Erläuterungen 23 und 24 auf Seiten 202–204).

Konzerngewinn

Über das gesamte Jahr betrachtet reduzierte sich der Konzerngewinn um 57,9 Prozent auf CHF 682 Millionen. Der tiefere Konzerngewinn ist einerseits eine Folge des geringeren Betriebsgewinns. Andererseits fielen der Finanzaufwand wegen der Abschreibung der Investition in AfriSam im vierten Quartal 2011 (vgl. Erläuterung 13 auf Seite 196) höher und die Anteile am Ergebnis assoziierter Unternehmen tiefer aus.

Der effektive Steuersatz lag im Jahr 2011 bei 39,7 Prozent (2010: 27,5). Die Zunahme ist insbesondere auf die im vierten Quartal verbuchten nicht steuerwirksamen Wertverminderungen auf Investitionen, Goodwill und Sachanlagen zurückzuführen.

Kapitalbeschaffung, Investitionen und Liquidität

Cashflow

| Mio. CHF | Jan.–Dez. 2011 | Jan.–Dez. 2010 | ±% |
|---|-------------------|-------------------|--------------|
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit | 2 753 | 3 659 | –24,8 |
| Nettoinvestitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit | (752) | (410) | –83,5 |
| Free Cash Flow | 2 001 | 3 249 | –38,4 |
| Erweiterungsinvestitionen | (886) | (1 182) | +25,0 |
| (In)Devestitionen in Finanzanlagen netto | (154) | 230 | –166,5 |
| Bezahlte Dividenden | (713) | (719) | +0,8 |
| Finanzierungsüberschuss | 248 | 1 578 | –84,3 |
| Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (exkl. Dividenden) | (653) | (2 521) | +74,1 |
| Abnahme Flüssige Mittel | (405) | (943) | +57,1 |

Geldfluss aus Geschäftstätigkeit

Der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit sank im Berichtsjahr 2011 um CHF 906 Millionen oder 24,8 Prozent auf CHF 2753 Millionen. Wechselkursveränderungen wirkten sich mit CHF 384 Millionen negativ auf den Geldfluss aus. Auf vergleichbarer Basis resultierte eine Abnahme von CHF 511 Millionen oder 14 Prozent. Dies erklärt sich insbesondere durch einmalige, im Jahr 2010 vereinnahmten Steuergutschriften von Holcim (US) Inc. sowie den beiden Gesellschaften in Indien, siehe Erläuterung 14 auf Seite 197. Des Weiteren waren die Zuflüsse aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens tiefer als im Vorjahr, und der verstärkte Druck auf die betriebliche EBITDA-Marge beeinflusste den Geldfluss aus Geschäftstätigkeit negativ. Die Geldflussmarge erreichte im Berichtsjahr 13,3 Prozent (2010: 16,9).

Investitionstätigkeit

Der Geldfluss aus Investitionstätigkeit nahm im abgelaufenen Geschäftsjahr um CHF 429 Millionen auf CHF 1791 Millionen zu. Im Jahr 2011 investierte Holcim CHF 886 Millionen in die Erweiterung und CHF 752 Millionen in die Erhaltung von Produktions- und Sachanlagen. Verglichen mit dem Vorjahreswert von total CHF 1592 Millionen entspricht dies einer Zunahme von 2,8 Prozent. Die Investitionen zur Erhaltung von Produktions- und Sachanlagen und zur Rationalisierung und Verbesserung der Prozesse, für Umweltmassnahmen und für die Sicherheit am Arbeitsplatz betragen brutto CHF 890 Millionen (2010: 639). Kapazitätserweiterungen fanden im Wesentlichen in aufstrebenden Märkten wie Indien und Russland, aber auch Australien statt. Das strategische Ausbauprogramm in bestehenden und neuen Märkten wurde fortgeführt. Insgesamt wurden im Berichtsjahr netto 3,6 Millionen Tonnen Zementkapazität in Betrieb genommen, primär im Wachstumsmarkt Indien, aber auch in Lateinamerika und Europa. Die betroffenen Werke sind nun auf dem neuesten

technologischen Stand und werden die Kosten- und Umwelt-effizienz des Konzerns weiter steigern. Zu den wichtigsten noch laufenden Investitionsprojekten gehören der Ausbau von Zuschlagstoffkapazitäten in Australien, der gezielte Kapazitätsausbau im aufstrebenden Markt Indien, der Ausbau je eines Zementwerkes in Aserbaidschan und Marokko sowie der Bau je eines neuen Zementwerkes in Brasilien und Indonesien.

Wesentliche Investitionsprojekte

Australien – Erweiterung der Zuschlagstoffkapazitäten

Im Jahr 2011 wurde südwestlich von Sydney mit dem Bau von Holcims global grösstem Projekt im Bereich der Zuschlagstoffe begonnen. Der als Lynwood-Steinbruch bekannte Abbauort sichert langfristig die Reserven für einen der grössten Märkte Australiens. Zusammen mit dem Distributionszentrum in West-Sydney wird der Steinbruch dank des Rohmaterialtransports mit der Bahn eine der kostengünstigsten und nachhaltigsten Lösungen sein. Die Inbetriebnahme ist für das Jahr 2014 geplant. Mit Reserven für die nächsten Jahrzehnte wird der Standort die Festigung von Holcims integrierter Marktposition in Sydney und New South Wales ermöglichen.

Indien – Ausbau der Marktposition

In Indien setzten sowohl ACC als auch Ambuja Cements ihren Kapazitätsausbau fort. Im Jahr 2011 wurden zusätzliche Kapazitäten von 3,7 Millionen Tonnen in den preislich hochklassigen östlichen und südwestlichen Regionen Indiens in Betrieb genommen. Zusätzlich sind für das Jahr 2015 weitere 3,5 Millionen Tonnen zusätzliche Kapazitäten in der östlichen Region Indiens geplant. Sie werden einen Beitrag zu höherer Effizienz und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im schnell wachsenden indischen Markt leisten und Holcims Präsenz im Land weiter stärken.

Russland – Kapazitätsausbau im Werk Shurovo

Das Werk Shurovo, Grundstein für die strategische Positionierung von Holcim in Russland, wurde im Jahr 2011 in Betrieb genommen. Mit einer jährlichen Produktionskapazität von 2,1 Millionen Tonnen Zement ist das Werk für die Nutzung alternativer Brennstoffe und Rohmaterialien ausgestattet und setzt in der russischen Industrie neue Massstäbe in Bezug auf Umweltaspekte, Gesundheitsschutz und Sicherheit. Diese moderne Produktionsstätte erlaubt es Holcim, verstärkt an Russlands wirtschaftlichem Wachstum teilzuhaben.

Aserbaidshon – Modernisierung von Garadagh Cement

Im Zuge der regionalen Expansionsstrategie treibt Holcim den Ausbau eines technologisch hochstehenden Zementwerks in Aserbaidshon voran, das im ersten Quartal 2012 mit einer Zementkapazität von 1,7 Millionen Tonnen den vollen Betrieb aufnehmen wird. Das Modernisierungsprojekt beinhaltet den Ersatz des veralteten Nass- durch das effizientere Trockenverfahren. Ziele sind ein höheres Produktionsvolumen, ein geringerer Brennstoff- und Energieverbrauch, eine bessere Umweltverträglichkeit durch die Reduktion von Emissionen sowie mehr Sicherheit und Gesundheitsschutz.

Marokko – Rationalisierung

Die Arbeiten zur Verdoppelung der Klinkerkapazitäten am Standort Fès kommen wie geplant voran. Das Werk wird im dritten Quartal 2012 mit einer um 0,4 Millionen Tonnen erhöhten Klinkerkapazität in Produktion gehen. Die Investition wird Einsparungen im logistischen Bereich zur Folge haben, die Produktionskosten senken und Holcims Positionierung in einem wichtigen Wachstumsmarkt verbessern.

Brasilien – Kapazitätsausbau

Aufgrund der dynamischen Marktentwicklung in Brasilien wird eine zweite Ofenlinie in Barroso installiert. Die Inbetriebnahme ist für das Jahr 2014 geplant. Holcim Brasilien wird dadurch die Kapazität um 2,6 Millionen Tonnen auf 7,1 Millionen Tonnen erhöhen und an der zunehmenden Baustoffnachfrage im Land teilhaben können.

Indonesien – Kapazitätsausbau

Zur Bewältigung der steigenden Binnennachfrage und zur Optimierung der Logistik beschloss Holcim im Jahr 2010, ein neues Zementwerk mit einer Jahreskapazität von 1,7 Millionen Tonnen in Tuban, Ostjava, zu bauen. Die Inbetriebnahme der Zementproduktions- und Versandeinrichtungen ist für das erste Quartal 2013 geplant, während mit der Klinkerproduktion erst im Dezember 2013 begonnen wird. Mit dieser Investition

wird Holcim Indonesien dank einer starken Markenpräsenz und optimierter Logistik- und Produktionskosten in der Lage sein, am robusten Wirtschaftswachstum teilzuhaben.

Group ROIC_{BT}

Der Group Return on Invested Capital vor Steuern (ROIC_{BT}) misst die Rentabilität des eingesetzten Kapitals und wird als Massstab für die operative Rentabilität verstanden. Der Indikator wird berechnet, indem der EBIT (Earnings before interest and taxes) dem durchschnittlich investierten Kapital (exklusive Flüssige Mittel und Wertschriften) gegenübergestellt wird.

Group ROIC_{BT}

| | Mio. CHF | | | | |
|------|-------------------|----------------------|---------|-------------------------|-----|
| | EBIT ¹ | Investiertes Kapital | | ROIC _{BT} in % | |
| | | Geschäfts- jahr | Vorjahr | Durch- schnitt | |
| 2011 | 2 235 | 33 426 | 35 040 | 34 233 | 6,5 |
| 2010 | 3 054 | 35 040 | 38 438 | 36 739 | 8,3 |

¹ Earnings before interest and taxes – Konzerngewinn vor Zinsen und Steuern.

Der ROIC_{BT} sank im abgelaufenen Geschäftsjahr aufgrund der Abnahme des EBIT von 8,3 Prozent auf 6,5 Prozent. Dem investierten Kapital wird die Investitionstätigkeit des laufenden Jahres belastet, die in der Regel erst nach einer Bauphase von zwei bis drei Jahren EBIT zu generieren beginnt.

Finanzierungstätigkeit

Investitionen wurden vorwiegend durch den Geldfluss aus Geschäftstätigkeit finanziert. Zusätzliches Fremdkapital diente der Refinanzierung/Rückzahlung bestehender Schulden. Unter anderem wurden im Jahr 2011 folgende Transaktionen durchgeführt:

| | | |
|-----|------------|---|
| CHF | 425 Mio. | Anleihe Holcim Overseas Finance Ltd. mit festem Zinssatz von 3,375%, Laufzeit 2011–2021. |
| EUR | 2 000 Mio. | Syndizierte Kreditfazilität mit Laufzeit 2011–2016 und zwei Verlängerungsoptionen um je ein Jahr zum Zwecke der vorzeitigen Refinanzierung der bestehenden syndizierten Kreditfazilität mit Fälligkeit im Mai 2013. |

Nettofinanzschulden

Obwohl der Geldfluss aus Geschäftstätigkeit höher war als der Geldabfluss aus Investitionstätigkeit, haben die Nettofinanzschulden von CHF 11 363 Millionen auf CHF 11 549 Millionen zugenommen aufgrund der Dividendenzahlung an die Aktionäre der Holcim Ltd und dem Kauf von Anteilen an Konzerngesellschaften.

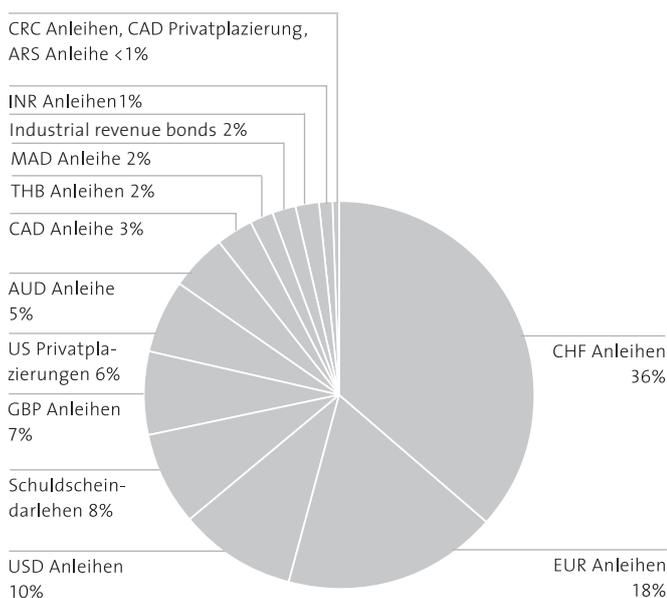
Das Verhältnis der Nettofinanzschulden zum Eigenkapital (Gearing) stand Ende 2011 bei 58,8 Prozent (2010: 53,8). Das Gearing erhöhte sich vor allem als Folge der negativen Währungseinflüsse auf das Eigenkapital.

Finanzierungsprofil

Holcim weist ein solides Finanzierungsprofil auf. 67 Prozent der Finanzverbindlichkeiten sind über verschiedene Kapitalmärkte (vgl. Übersicht über alle ausstehenden Anleihen und Privatplazierungen auf den Seiten 208 und 209) und 33 Prozent über Banken und andere Kreditgeber finanziert. Es bestehen keine grossen Positionen mit einzelnen Kreditgebern. Die Investorenbasis ist bewusst sehr breit ausgerichtet und wird weiter ausgebaut.

Die durchschnittliche Fälligkeit der Finanzverbindlichkeiten liegt mit 4,0 Jahren im Zielbereich. Das Fälligkeitsprofil des Konzerns weist eine breite Streuung mit einem hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzierungen auf.

Kapitalmarktfinanzierung des Konzerns per 31. Dezember 2011 (CHF 9713 Millionen)

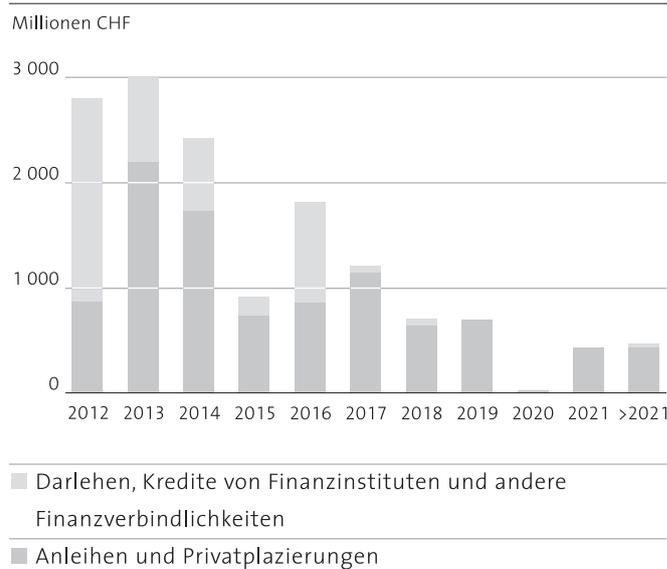


Um das Fälligkeitsprofil des Konzerns zu optimieren und die Flüssigen Mittel des Konzerns effizient einzusetzen, haben Holcim Ltd und Holcim Overseas Finance Ltd. im Jahre 2011 Anleihen, die innerhalb der nächsten 18 Monate fällig wurden, im Totalbetrag von CHF 305 Millionen gegen Barzahlung teilweise vom Markt genommen.

Die Beibehaltung eines vorteilhaften Kreditratings ist ein Ziel des Konzerns, weshalb dem Erreichen finanzieller Zielgrössen zur Erhaltung eines soliden Investment Grade Ratings eine grosse Bedeutung beigemessen wird. Detaillierte Informationen zu den Kreditratings befinden sich auf Seiten 52, 183 und 184 dieses Geschäftsberichtes. Die Kennzahl Funds from operations (FFO) im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden betrug 26,4 Prozent (Holcim-Ziel: >25 Prozent) und jene der Nettofinanzschulden im Verhältnis zum EBITDA 2,7 (Holcim-Ziel: <2,8). Die EBITDA net interest coverage erreichte unter Ausklammerung der im Januar 2012 angekündeten Wertberichtigungen 6,4x¹ (Holcim-Ziel: >5x) und die EBIT net interest coverage, ebenfalls unter Ausklammerung der im Januar 2012 angekündeten Wertberichtigungen, 3,9x² (Holcim-Ziel: >3x).

Der Durchschnittszinssatz auf den am 31. Dezember 2011 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten entsprach mit 4,4 Prozent dem Vorjahreswert. Der Anteil der festverzinslichen Verschuldung wurde auf 53 Prozent reduziert (2010: 58).

Fälligkeitsprofil der gesamten Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember 2011³



³ Kurzfristige Finanzschulden adjustiert um kurzfristig gezogene Kredite im Rahmen langfristig zugesagter Kreditlinien von CHF 12 Millionen.

¹ Unter Berücksichtigung der im Januar 2012 angekündeten Wertberichtigungen erreichte die EBITDA net interest coverage 4,2x.

² Unter Berücksichtigung der im Januar 2012 angekündeten Wertberichtigungen erreichte die EBIT net interest coverage 2,2x.

Liquidität

Zur Sicherstellung der Liquidität verfügt der Konzern über flüssige Mittel von CHF 2946 Millionen (2010: 3386), wobei die Liquidität im Vergleich zum Vorjahr bewusst reduziert wurde. Diese Mittel sind breit diversifiziert bei einer grossen Anzahl Banken mehrheitlich in Termingeldern angelegt. Das Gegenparteirisiko wird im Rahmen des Risikomanagements nach klar definierten Grundsätzen laufend überwacht. Ferner standen per 31. Dezember 2011 nicht benutzte Kreditlinien im Umfang von CHF 6674 Millionen (2010: 8867) zur Verfügung (siehe auch Seite 206). Darin enthalten sind nicht benutzte, verbindlich zugesagte Kreditlinien von CHF 4319 Millionen (2010: 6378). Die Fälligkeiten von bestehenden Schulden¹ über die nächsten 12 Monate von CHF 2808 Millionen (2010: 2318) sind durch die vorhandenen flüssigen Mittel und die nicht benutzten, verbindlich zugesagten Kreditlinien mehr als gedeckt.

Die USD 3500 Millionen syndizierte Kreditfazilität mit Laufzeit 2007–2013 wurde im Geschäftsjahr vorzeitig refinanziert durch eine neue EUR 2000 Millionen syndizierte Fazilität mit Laufzeit 2011–2016 und zwei Verlängerungsoptionen um je ein Jahr. Günstige Refinanzierungskonditionen, die Optimierung des Fälligkeitsprofils sowie die sich abzeichnenden regulatorischen Veränderungen in der Bankenwelt (Basel III) waren die Hauptgründe für die vorzeitige Refinanzierung. Insgesamt haben 16 Kreditgeber an der Transaktion teilgenommen, wobei die Bankengruppe sowohl internationale, als auch nationale Kreditgeber aus Europa, Asien, Australien und Amerika umfasst, was die weltweite Präsenz und die Anforderungen im Bankgeschäft von Holcim unterstreicht. Die Kreditfazilität erlaubt es Holcim, sich im Falle eines Liquiditätsbedarfes jederzeit in den wichtigsten Währungen zu finanzieren.

Währungssensitivität

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

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

Anhand der nachfolgenden Sensitivitätsanalysen wird der Währungseinfluss von Euro, britischem Pfund, US-Dollar und indischer Rupie auf ausgewählte Kennzahlen der Konzernrechnung dargestellt. Die Sensitivitätsanalyse berücksichtigt ausschliesslich Effekte, die aus der Umrechnung der lokalen Abschlüsse in Schweizer Franken entstehen (translation effect). Die Währungseinflüsse aus lokal getätigten Transaktionen in Fremdwährungen werden in der Analyse nicht abgebildet. Bedingt durch die lokale Geschäftstätigkeit ist letztere Art von Transaktionen selten beziehungsweise wird jeweils individuell abgesichert.

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

Sensitivitätsanalyse

| Mio. CHF | 2011 | EUR | GBP | USD Lateinamerika (MXN, BRL, ARS, CLP) | INR | Asien (AUD, IDR, PHP, THB) |
|------------------------|-----------------------|--|------|--|-------|----------------------------------|
| | Aktuelle Werte | In der Annahme eines 5% tieferen Fremdwährungskurses wäre der Einfluss wie folgt: | | | | |
| Nettoverkaufsertrag | 20 744 | (139) | (88) | (110) | (114) | (168) |
| Betrieblicher EBITDA | 3 958 | (14) | (8) | (24) | (27) | (40) |
| Konzerngewinn | 682 | (14) | | (16) | (7) | (9) |
| Geldfluss | | | | | | |
| aus Geschäftstätigkeit | 2 753 | (7) | (4) | (19) | (13) | (21) |
| Nettofinanzschulden | 11 549 | (88) | (31) | (121) | (32) | (129) |

¹ Kurzfristige Finanzschulden adjustiert um kurzfristig gezogene Kredite im Rahmen langfristig zugesagter Kreditlinien von CHF 12 Millionen.

Konsolidierte Erfolgsrechnung Holcim

| Mio. CHF | Erläuterungen | 2011 | 2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Nettoverkaufsertrag | 5, 6 | 20 744 | 21 653 |
| Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen | 7 | (12 216) | (12 379) |
| Bruttogewinn | | 8 528 | 9 274 |
| Distributions- und Verkaufsaufwand | 8 | (5 226) | (5 278) |
| Verwaltungsaufwand | | (1 369) | (1 377) |
| Betriebsgewinn | | 1 933 | 2 619 |
| Übriger Ertrag | 11 | 69 | 7 |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen | 22 | 149 | 245 |
| Finanzertrag | 12 | 191 | 262 |
| Finanzaufwand | 13 | (1 210) | (897) |
| Konzerngewinn vor Steuern | | 1 131 | 2 236 |
| Ertragssteuern | 14 | (449) | (615) |
| Konzerngewinn | | 682 | 1 621 |
| Davon: | | | |
| Aktionäre Holcim Ltd | | 275 | 1 182 |
| Nicht beherrschende Anteile | | 408 | 439 |
| Gewinn pro Aktie in CHF | | | |
| Gewinn pro Aktie ¹ | 16 | 0.86 | 3.69 |
| Verwässerter Gewinn pro Aktie ¹ | 16 | 0.86 | 3.69 |

| Mio. CHF | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|
| Betrieblicher EBITDA | 3, 10 | 3 958 | 4 513 |
| EBITDA | 3 | 4 264 | 4 988 |

¹ Der Gewinn pro Aktie wird basierend auf dem Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – und der gewichteten Anzahl Aktien berechnet.

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung Holcim

| Mio. CHF | Erläuterungen | 2011 | 2010 |
|---|---------------|----------------|----------------|
| Konzerngewinn | | 682 | 1 621 |
| Sonstiges Ergebnis | | | |
| Währungsumrechnung | | | |
| – Währungsumrechnungseffekt | | (1 247) | (2 042) |
| – In der Erfolgsrechnung realisiert | | 108 | |
| – Steuereffekt | | 3 | (7) |
| Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte | | | |
| – Veränderung Fair Value | | (2) | 421 |
| – In der Erfolgsrechnung realisiert | 25 | (55) | (171) |
| – Steuereffekt | | | |
| Cashflow-Absicherungen | | | |
| – Veränderung Fair Value | | (3) | 9 |
| – In der Erfolgsrechnung realisiert | | | |
| – Steuereffekt | | (1) | |
| Absicherung von Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften | | | |
| – Veränderung Fair Value | | 2 | (3) |
| – In der Erfolgsrechnung realisiert | | | |
| – Steuereffekt | | | |
| Total sonstiges Ergebnis | | (1 195) | (1 793) |
| Total Gesamtergebnis | | (513) | (172) |
| Davon: | | | |
| Aktionäre Holcim Ltd | | (606) | (395) |
| Nicht beherrschende Anteile | | 93 | 223 |

Konsolidierte Bilanz Holcim

| Mio. CHF | Erläuterungen | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Flüssige Mittel | 17 | 2 946 | 3 386 |
| Wertschriften | | 4 | 30 |
| Forderungen | 18 | 2 719 | 2 590 |
| Vorräte | 19 | 2 086 | 2 072 |
| Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen | 20 | 382 | 416 |
| Zum Verkauf gehaltene Aktiven | | 16 | 18 |
| Total Umlaufvermögen | | 8 154 | 8 512 |
| Langfristige Finanzanlagen | 21 | 561 | 921 |
| Beteiligungen an assoziierten Unternehmen | 22 | 1 425 | 1 432 |
| Sachanlagen | 23 | 22 933 | 23 343 |
| Immaterielles Anlagevermögen | 24 | 8 453 | 9 061 |
| Latente Steueraktiven | 31 | 490 | 385 |
| Sonstiges Anlagevermögen | 25 | 539 | 605 |
| Total Anlagevermögen | | 34 400 | 35 747 |
| Total Aktiven | | 42 554 | 44 259 |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 27 | 2 547 | 2 303 |
| Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung | 28 | 2 820 | 2 468 |
| Verbindlichkeiten für laufende Ertragssteuern | | 418 | 555 |
| Andere kurzfristige Verbindlichkeiten | | 1 667 | 1 632 |
| Kurzfristige Rückstellungen | 32 | 242 | 256 |
| Total kurzfristiges Fremdkapital | | 7 695 | 7 214 |
| Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung | 28 | 11 675 | 12 281 |
| Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen | 33 | 285 | 317 |
| Latente Steuerverbindlichkeiten | 31 | 2 061 | 2 203 |
| Langfristige Rückstellungen | 32 | 1 181 | 1 123 |
| Total langfristiges Fremdkapital | | 15 202 | 15 924 |
| Total Fremdkapital | | 22 897 | 23 138 |
| Aktienkapital | 36 | 654 | 654 |
| Agio | | 8 894 | 9 371 |
| Eigene Aktien | 36 | (486) | (476) |
| Reserven | | 7 768 | 8 552 |
| Total Anteil Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd | | 16 830 | 18 101 |
| Nicht beherrschende Anteile | | 2 827 | 3 020 |
| Total Eigenkapital | | 19 656 | 21 121 |
| Total Passiven | | 42 554 | 44 259 |

Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals Holcim

| Mio. CHF | Aktienkapital | Agio | Eigene Aktien | Gewinnreserven |
|--|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Eigenkapital per 1. Januar 2011 | 654 | 9 371 | (476) | 15 688 |
| Konzerngewinn | | | | 275 |
| Sonstiges Ergebnis | | | | |
| Gesamtergebnis | | | | 275 |
| Ausschüttung | | (480) | | |
| Veränderung Bestand eigene Aktien | | | (21) | |
| Aktienbezogene Vergütungen | | 3 | 11 | 1 |
| Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile | | | | |
| Kauf und Verkauf von Konzerngesellschaften | | | | |
| Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften | | | | (179) |
| Eigenkapital per 31. Dezember 2011 | 654 | 8 894 | (486) | 15 785 |
| Eigenkapital per 1. Januar 2010 | 654 | 9 368 | (455) | 15 019 |
| Konzerngewinn | | | | 1 182 |
| Sonstiges Ergebnis | | | | |
| Gesamtergebnis | | | | 1 182 |
| Ausschüttung | | | | (480) |
| Veränderung Bestand eigene Aktien | | | (32) | 3 |
| Aktienbezogene Vergütungen | | 3 | 11 | |
| Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile | | | | |
| Veränderung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften | | | | (36) |
| Eigenkapital per 31. Dezember 2010 | 654 | 9 371 | (476) | 15 688 |

| <i>Reserve aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten</i> | <i>Reserve aus Cashflow- Absicherungen</i> | <i>Umrechnungs- differenzen</i> | Total Reserven | Total Eigenkapital der Aktionäre Holcim Ltd | Nicht beherrschende Anteile | Total Eigenkapital |
|---|--|-------------------------------------|-------------------|--|-----------------------------------|-----------------------|
| 249 | 7 | (7 392) | 8 552 | 18 101 | 3 020 | 21 121 |
| | | | 275 | 275 | 408 | 682 |
| (56) | (3) | (822) | (881) | (881) | (315) | (1 195) |
| (56) | (3) | (822) | (606) | (606) | 93 | (513) |
| | | | | (480) | (226) | (706) |
| | | | | (21) | | (21) |
| | | | 1 | 15 | 1 | 16 |
| | | | | | 32 | 32 |
| | | | | | 23 | 23 |
| | | | (179) | (179) | (116) | (295) |
| 193 | 4 | (8 214) | 7 768 | 16 830 | 2 827 | 19 656 |
| (2) | (2) | (5 549) | 9 466 | 19 033 | 3 011 | 22 044 |
| | | | 1 182 | 1 182 | 439 | 1 621 |
| 251 | 9 | (1 837) | (1 577) | (1 577) | (216) | (1 793) |
| 251 | 9 | (1 837) | (395) | (395) | 223 | (172) |
| | | | (480) | (480) | (236) | (716) |
| | | | 3 | (29) | | (29) |
| | | | | 14 | 4 | 18 |
| | | | | | 29 | 29 |
| | | (6) | (42) | (42) | (11) | (53) |
| 249 | 7 | (7 392) | 8 552 | 18 101 | 3 020 | 21 121 |

Konsolidierte Geldflussrechnung Holcim

| Mio. CHF | Erläuterungen | 2011 | 2010 |
|---|---------------|----------------|----------------|
| Konzerngewinn vor Steuern | | 1 131 | 2 236 |
| Übriger Ertrag | 11 | (69) | (7) |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen | 22 | (149) | (245) |
| Finanzaufwand netto | 12, 13 | 1 020 | 635 |
| Betriebsgewinn | | 1 933 | 2 619 |
| Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen | 9 | 2 025 | 1 894 |
| Übrige nicht liquiditätswirksame Posten | | 242 | 238 |
| Veränderung Nettoumlaufvermögen | | (259) | (43) |
| Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit | | 3 941 | 4 708 |
| Erhaltene Dividenden | | 137 | 183 |
| Erhaltene Zinsen | | 132 | 122 |
| Bezahlte Zinsen | | (701) | (829) |
| Bezahlte Steuern | | (705) | (471) |
| Übriger Aufwand | | (52) | (54) |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (A) | | 2 753 | 3 659 |
| Kauf von Sachanlagen | | (1 776) | (1 821) |
| Verkauf von Sachanlagen | | 138 | 229 |
| Kauf von Konzerngesellschaften | | (137) | (60) |
| Verkauf von Konzerngesellschaften | | 5 | 0 |
| Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen | | (242) | (446) |
| Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen | | 221 | 736 |
| Geldfluss aus Investitionstätigkeit (B) | 39 | (1 791) | (1 362) |
| Bezahlte Ausschüttung auf Namenaktien | | (480) | (480) |
| Bezahlte Dividenden an nicht beherrschende Anteile | | (234) | (239) |
| Kapitaleinzahlungen nicht beherrschende Anteile | | 32 | 29 |
| Veränderung Bestand eigene Aktien | | (21) | (29) |
| Aufnahme kurzfristige Finanzschulden | | 6 232 | 6 097 |
| Rückzahlung kurzfristige Finanzschulden | | (6 301) | (7 713) |
| Aufnahme langfristige Finanzschulden | | 4 067 | 2 544 |
| Rückzahlung langfristige Finanzschulden | | (4 298) | (3 325) |
| Erhöhung Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften | | (390) | (154) |
| Reduktion Beteiligung an bestehenden Konzerngesellschaften | | 27 | 30 |
| Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (C) | | (1 366) | (3 240) |
| Abnahme Flüssige Mittel (A+B+C) | | (405) | (943) |
| Flüssige Mittel per 1. Januar (netto) | 17 | 3 069 | 4 261 |
| Abnahme Flüssige Mittel | | (405) | (943) |
| Veränderung Wechselkurse | | (168) | (249) |
| Flüssige Mittel per 31. Dezember (netto) | 17 | 2 497 | 3 069 |

Grundsätze der Rechnungslegung

Grundlagen der Darstellung

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

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

Einführung überarbeiteter und neuer International Financial Reporting Standards und neuer Interpretationen

Für das Geschäftsjahr 2011 hat der Holcim-Konzern die folgenden für den Konzern relevanten überarbeiteten Standards und Interpretationen eingeführt, welche per 1. Januar 2011 in Kraft traten:

| | |
|----------------------------|---|
| IAS 24 (überarbeitet) | <i>Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen</i> |
| IFRIC 14 (geändert) | <i>IAS 19 – Vorauszahlung einer Mindest-dotierungsverpflichtung</i> |
| Verbesserungen an den IFRS | <i>Klarstellungen bestehender IFRS (veröffentlicht im Mai 2010)</i> |

Die Änderungen von IAS 24 (überarbeitet) beziehen sich ausschliesslich auf die Offenlegung und haben keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss. Die Änderung von IFRIC 14 (geändert) erklärt, dass Unternehmen den Nutzen einer Vorauszahlung als Personalvorsorge-Vermögenswert zu bilanzieren haben. Die Anwendung dieser Änderung hat keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss. Bei den Verbesserungen an den IFRS handelt es sich grösstenteils um Klarstellungen. Daher hat die Anwendung dieser Anpassungen keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Im Jahr 2013 wird der Holcim-Konzern die folgenden für den Konzern relevanten, neuen und überarbeiteten Standards und Interpretationen anwenden:

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

IFRS 10 ersetzt die Konsolidierungsleitlinien im bisherigen IAS 27 Konzern- und Einzelabschlüsse. Im Mittelpunkt des Standards steht die Einführung eines einheitlichen Konsolidierungsmodells für sämtliche Unternehmen, welches auf die Beherrschung des Tochterunternehmens durch das Mutterunternehmen abstellt. Eine Beherrschung liegt vor, wenn die Muttergesellschaft schwankenden Renditen aus dem Engagement mit dem Tochterunternehmen ausgesetzt ist, beziehungsweise Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit besitzt, diese Renditen mittels seiner Macht über das Tochterunternehmen zu beeinflussen. Holcim analysiert zurzeit, welche Auswirkungen die Anwendung des neuen Standards auf den Konzernabschluss haben wird.

IFRS 11 ersetzt IAS 31 Anteile an Joint Ventures. Der neue Standard verlangt eine Klassierung von gemeinschaftlichen Vereinbarungen in entweder eine gemeinschaftliche Tätigkeit oder ein Joint Venture, basierend auf den Rechten und Verpflichtungen aus der jeweiligen Vereinbarung. Der Standard verlangt im Weiteren die Bilanzierung von Joint Ventures nach der Equity-Methode. Als Konsequenz wird Holcim solche Gesellschaften nicht wie bisher nach der Quotenkonsolidierungs-Methode in den Konzernabschluss einbeziehen können. Basierend auf den im Jahr 2011 gehaltenen Joint Ventures sollte die Anwendung des neuen Standards keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

IFRS 12 erläutert ausschliesslich die Offenlegungsvorschriften in Bezug auf IFRS 10, IFRS 11 und IAS 28. Holcim analysiert zurzeit, ob die aktuelle Offenlegung erweitert werden muss.

IFRS 13 kommt zur Anwendung, wenn ein anderer IFRS eine Bewertung zum Fair Value vorschreibt oder gestattet. Er ändert nichts an den bestehenden Richtlinien, wann zum Fair Value bewertet werden muss. Der neue Standard enthält Richtlinien in Bezug auf die Bemessung des Fair Values sowohl von finanziellen wie auch von nicht finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Holcim analysiert zurzeit, welche Auswirkungen die Anwendung des neuen Standards auf den Konzernabschluss haben wird.

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

IAS 19 (überarbeitet) folgend wird es Konzerngesellschaften nicht länger möglich sein, versicherungsmathematische Gewinne und Verluste im Rahmen der Korridormethode aufzuschieben und erst bei der Überschreitung des Korridors der Erfolgsrechnung zu belasten. Indessen werden die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste neu sofort im sonstigen Ergebnis erfasst. Eine Umklassierung dieser Beträge wird in zukünftigen Perioden nicht erlaubt sein. Die Berücksichtigung der erwarteten Renditen auf dem Planvermögen wurde eliminiert. Anstelle müssen Konzerngesellschaften einen Netto-Zinsaufwand auf der leistungsorientierten Nettoverpflichtung berechnen und den entsprechenden Aufwand in der Erfolgsrechnung erfassen. Basierend auf den Ergebnissen des Geschäftsjahres 2011 ist Holcim der Auffassung, dass die Anwendung von IAS 19 (überarbeitet) auf das vorliegende Geschäftsjahr folgende Auswirkungen hätte:

Die im Personalaufwand beinhaltetete Netto-Zinskomponente würde durch die Eliminierung der erwarteten Rendite auf dem Planvermögen um rund CHF 31 Millionen ansteigen. Der Betriebsgewinn würde um rund CHF 15 Millionen abnehmen, da der Anstieg der Netto-Zinskomponente die Elimination der zuvor in der Erfolgsrechnung im Rahmen der Korridormethode über die Zeit erfassten versicherungsmathematischen Verluste von CHF 17 Millionen mehr als ausgeglichen hätte.

Die nachträgliche Erfassung der bis anhin nicht erfassten versicherungsmathematischen Verluste und nachverrechneten Dienstzeitaufwendungen würde die Gewinnreserven per 1. Januar 2011 um CHF 399 Millionen vermindern. Ausserdem würde das sonstige Ergebnis vor allem durch die Erfassung

der versicherungsmathematischen Verluste im Zusammenhang mit der leistungsorientierten Verpflichtung und der Neubewertung des Planvermögens für das aktuelle Jahr um rund CHF 210 Millionen gesenkt.

Die leistungsorientierte Verpflichtung in der konsolidierten Bilanz würde sich durch das Aufheben des 10-Prozent-Korridors um rund CHF 627 Millionen erhöhen.

Die vorangehend approximativ hergeleiteten Auswirkungen sollten aufgrund der Volatilität bei der Berechnung der unterlegten Werte der leistungsorientierten Vorsorgepläne und der fälligen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht als exakte Voraussage für die kommenden Jahre verstanden werden.

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

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

Im Jahr 2015 wird der Holcim-Konzern den folgenden für den Konzern relevanten neuen Standard anwenden:

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

IFRS 9 wird IAS 39 zur Gänze ersetzen. Der erste Teil des neuen Standards bezieht sich ausschliesslich auf die Klassifizierung und Bewertung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Verbindlichkeiten. Gemäss dem neuen Standard werden alle finanziellen Vermögenswerte beim erstmaligen Ansatz entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum Fair Value bewertet. Für die finanziellen Verbindlichkeiten wurden die meisten der bisherigen Vorschriften übernommen. Daher hat die Anwendung des ersten Teils des neuen Standards keine materiellen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Verwendung von Schätzwerten

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

Kritische Schätzungen und Annahmen

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

Der Konzern trifft Schätzungen und Annahmen bezüglich der Zukunft. Die daraus resultierenden buchhalterischen Schätzwerte entsprechen definitionsgemäss selten genau den tatsächlichen Ergebnissen. Schätzungen und Annahmen, die ein beträchtliches Risiko für eine wesentliche Anpassung des Buchwertes von Aktiven und Verbindlichkeiten im nächsten Geschäftsjahr beinhalten, betreffen vor allem den Goodwill und, in einem geringeren Ausmass, Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, latente Steueraktiven, langfristige Rückstellungen, Abschreibungen auf Sachanlagen und die Offenlegung von Eventualverbindlichkeiten am Ende der Berichtsperiode. Die Kosten für leistungsorientierte Vorsorgepläne und andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bemessen sich nach versicherungsmathematischen Berechnungen. Diese Berechnungen beruhen auf Annahmen hinsichtlich Abzinsungssätzen, erwarteten Renditen auf dem Planvermögen, künftigen Saläranspassungen, Sterblichkeit und den künftigen Rentenanpassungen. Entsprechend der langfristigen Ausrichtung dieser Pläne unterliegen solche Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten (Erläuterung 33).

Im Einklang mit den Grundsätzen der Rechnungslegung überprüft der Konzern jährlich, ob der Goodwill eine Wertminderung erfahren hat. Der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird aufgrund des Nutzungswertes (value-in-use) bestimmt. Diese Berechnungen erfordern die Verwendung von Schätzungen (Erläuterung 24).

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

Konsolidierungskreis

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

Konsolidierungsmethode

Konzerngesellschaften werden konsolidiert, wenn diese durch die Holcim Ltd stimmrechtsmässig direkt oder indirekt zu mehr als 50 Prozent kontrolliert werden oder die Kontrolle über die operative Tätigkeit anderweitig ausgeübt werden kann. 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, unabhängig vom Umfang der übernommenen nicht beherrschenden Anteile.

Wenn der Holcim-Konzern einen Geschäftsbetrieb akquiriert, wird die Angemessenheit der Klassifizierung und Bestimmung der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten beurteilt. Diese müssen den Vertragsbedingungen, den ökonomischen Gegebenheiten sowie den zum Erwerbszeitpunkt bestehenden einschlägigen Bedingungen entsprechen.

Bei einem schrittweisen Unternehmenszusammenschluss hat Holcim ihren zuvor an dem erworbenen Unternehmen gehaltenen Eigenkapitalanteil zu dem zum Erwerbszeitpunkt geltenden Fair Value neu zu bewerten und den daraus resultierenden Gewinn oder Verlust in der Erfolgsrechnung zu erfassen.

Bedingte Gegenleistungen, welche als Teil der für das erworbene Unternehmen übertragenen Gegenleistung bilanziert werden, sind zum Fair Value per Transaktionsdatum bemessen. Spätere Änderungen des Fair Values einer bedingten Gegenleistung werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

Zur Festlegung des Zeitpunkts des Einbezugs von Konzerngesellschaften in die Konsolidierung oder deren Dekonsolidierung

ist dasjenige Datum massgebend, von dem an die Kontrolle effektiv gegeben ist, beziehungsweise verlorengeht.

Alle konzerninternen Transaktionen und Salden werden in vollem Umfang eliminiert.

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 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 Eigentum erlangt, werden den nicht beherrschenden Anteilen weiterhin Gewinnanteile zugewiesen. Diese 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 des Konzerns an Joint Ventures werden mittels der Methode der Quotenkonsolidierung behandelt. Hierbei erfasst der Konzern jeweils den ihm gemäss Beteiligungsquote zustehenden Anteil an den Erträgen und Aufwendungen, den Aktiven und Passiven sowie den Geldflüssen für jede Position in der Konzernrechnung. Alle Transaktionen und Salden zwischen dem Holcim-Konzern und dem Joint Venture werden im Verhältnis der jeweiligen Beteiligung am Joint Venture eliminiert.

Beteiligungen an assoziierten Unternehmen werden gemäss der Equity-Methode in die Konzernrechnung einbezogen. Dies sind Gesellschaften, an denen der Konzern üblicherweise zwischen 20 und 50 Prozent der Stimmrechte hält und einen massgebenden Einfluss, jedoch keine Kontrolle ausübt. Goodwill, der bei einer Akquisition anfällt, ist im Buchwert der

Beteiligung an assoziierten Unternehmen enthalten. Beträgt der Buchwert einer Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen, 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 einem Unternehmenserwerb entstandener Goodwill wird in der entsprechenden funktionalen Währung (functional currency) der erwerbenden Konzerngesellschaft erfasst. Die Umrechnung in die Berichtswährung des Konzerns (reporting currency) erfolgt jeweils zum Jahresendkurs.

Fremdwährungstransaktionen sind in der jeweiligen funktionalen Währung zu erfassen, indem der Fremdwährungsbetrag jeweils mit dem massgebenden Transaktionskurs umgerechnet wird. Gewinne und Verluste aus solchen Transaktionen sowie aus der Umrechnung monetärer Aktiven und Passiven werden in der Erfolgsrechnung erfasst, ausser wenn es sich dabei um Cashflow-Absicherungen (cash flow hedges) oder Nettoinvestitionen in Tochtergesellschaften (net investment hedges) handelt.

Umrechnungsdifferenzen aus monetären Posten, die für eine Konzerngesellschaft Teil einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb darstellen, werden erfolgsneutral im Eigenkapital (Umrechnungsdifferenzen) der konsolidierten Jahresrechnung erfasst. Diese Umrechnungsdifferenzen werden erst dann erfolgswirksam aufgelöst, wenn der Konzern die Kontrolle über den ausländischen Geschäftsbetrieb, die gemeinschaftliche Kontrolle über ein Joint Venture 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 umgliedert und als Teil des Nettogewinnes/-verlustes aus

dem Verkauf ausgewiesen, ausgenommen bei einer teilweisen Veräußerung einer Tochtergesellschaft ohne Kontrollverlust.

Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung basiert auf der konzerninternen Aufteilung in Berichtssegmente.

Zu Führungszwecken ist der Holcim-Konzern nach geographischen Regionen organisiert und besteht aus fünf Berichtssegmenten, basierend auf dem Standort der Anlagen:

Europa

Nordamerika

Lateinamerika

Afrika, Naher Osten

Asien, Ozeanien

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

Der Holcim-Konzern verfügt über drei Produktlinien:

Zement: beinhaltet Klinker, Zement und andere hydraulische Bindemittel

Zuschlagstoffe

Weitere Baustoffe und Serviceleistungen: beinhalten Transportbeton, Betonwaren, Asphalt, Bauleistungen, Handelsaktivitäten sowie weitere Produkte und Dienstleistungen

Die Gruppenfinanzierung (inklusive Finanzierungskosten und Finanzerträge) sowie die Ertragssteuern werden auf Gruppenebene 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, Bank-

guthaben, Call-Gelder und sonstige kurzfristige Geldanlagen abzüglich Kontokorrentkredite.

Wertschriften

Diese Position enthält primär in liquiden Märkten gehandelte Eigenkapital- und Fremdkapitaltitel, welche als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (available-for-sale investments) behandelt werden. Die Bewertung erfolgt zum Fair Value. Wertänderungen werden im sonstigen Ergebnis erfasst, bis die Finanzanlage entweder eine Wertminderung (impairment) erfährt oder veräußert wird. Im Zeitpunkt der Veräußerung wird die im sonstigen Ergebnis erfasste Wertänderung in die Erfolgsrechnung umgegliedert.

Forderungen

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

Vorräte

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

Langfristige Finanzanlagen

Langfristige Finanzanlagen beinhalten (a) Beteiligungen an Dritten, (b) Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen, (c) Langfristige Forderungen gegenüber Dritten und (d) Langfristige derivative Aktiven. Beteiligungen an Dritten werden als zur Veräußerung verfügbar erfasst (available-for-sale). Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen wie auch gegenüber Dritten werden als Darlehen und Forderungen erfasst. Darlehen und Forderungen können ebenfalls als zur Veräußerung verfügbar erfasst werden. Langfristige derivative Aktiven gelten als Finanzanlagen zu Sicherungszwecken, ausser sie erfüllen die strengen Absicherungskriterien nicht, welche IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung verlangt. In einem solchen Fall werden sie als Finanzinstrumente zu Handelszwecken (held for trading) eingestuft.

Massgebender Zeitpunkt der Erfassung von 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 im Kaufpreis enthalten, ausser bei derivativen Instrumenten. Darlehen und Forderungen (loans and receivables) werden zu fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) bilanziert, unter Anwendung der Effektivzinsmethode (effective interest method). Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (available-for-sale investments) werden zum Fair Value bilanziert, während bis zum Verfall zu haltende Anlagen (held-to-maturity investments) zu fortgeführten Anschaffungskosten (amortized cost) unter Anwendung der Effektivzinsmethode (effective interest method) bewertet werden. Gewinne und Verluste aus Veränderungen der Fair Values von zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten (available-for-sale investments) werden im sonstigen Ergebnis erfasst, bis ein solcher finanzieller Vermögenswert entweder eine Wertminderung (impairment) erfährt oder veräussert wird. Zu diesem Zeitpunkt wird die zuvor im Eigenkapital erfasste Wertänderung in die Erfolgsrechnung umgegliedert.

Sachanlagen

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich Abschreibungen sowie allfälliger Wertminderungen bewertet. Effekte aus der Absicherung von Cashflows (cash flow hedges), welche im Zusammenhang mit Sachanlagen stehen, sind ebenfalls in dieser Position enthalten. Sachanlagen werden wie folgt linear über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben:

| | |
|-----------------------------------|---|
| Land | Keine Abschreibung, ausser bei Grundstücken mit Rohmaterialreserven |
| Gebäude und Installationen | 20 bis 40 Jahre |
| Maschinen | 10 bis 30 Jahre |
| Mobilien, Fahrzeuge und Werkzeuge | 3 bis 10 Jahre |

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

Rohmaterialvorkommen, welche in der Anlagekategorie "Grundstücke" enthalten sind, werden zu Anschaffungskosten bewertet und nach der "Unit-of-Production Method" über die geschätzte kommerzielle Nutzungsdauer abgeschrieben.

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

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

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

Leasing von Sachanlagen, bei welchem dem Konzern im wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen übertragen werden, wird als Financial Leasing klassifiziert. Mittels Financial Leasing erworbene Sachanlagen werden zu Beginn der Leasingdauer zum Barwert der künftigen Leasingzahlungen aktiviert oder, falls niedriger, zum Betrag in Höhe des beizulegenden Zeitwertes des Leasinggegenstandes, welcher zu Beginn des Leasingverhältnisses berechnet wird. Die Leasingverpflichtungen exklusive Finanzierungskosten werden entsprechend ihrer Fälligkeit unter den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger beziehungsweise langfristiger Finanzierung ausgewiesen.

Bei "Sale-and-Lease-back"-Transaktionen wird der Buchwert des entsprechenden Sachanlagegutes nicht geändert. Erlöse aus dem Verkauf werden als Verbindlichkeit aus Finanzierung erfasst, und die Finanzierungskosten werden über die Leasingdauer so verteilt, dass das Ausmass der Kosten richtig und periodengerecht wiedergegeben wird.

Zum Verkauf stehende langfristige Vermögenswerte (oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte)

Ein langfristiger Vermögenswert oder eine Gruppe langfristiger Vermögenswerte werden als zum Verkauf stehend umklassiert, sofern der zugehörige Buchwert überwiegend durch Verkauf und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden soll. Zum Verkauf stehende Vermögenswerte werden mit dem nied-

rigeren von Buchwert und Fair Value abzüglich Veräusserungskosten bewertet.

Goodwill

Der Goodwill entspricht dem Überschuss der Summe der übertragenen Gegenleistung und dem für die nicht beherrschenden Anteile erfassten Betrag über dem Fair Value der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte sowie übernommenen Schulden. Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften und Joint Ventures wird als immaterielles Anlagevermögen erfasst. Dieser Goodwill ist jährlich oder sobald Anzeichen einer Wertminderung bestehen einer Überprüfung auf allfällige Wertminderungen zu unterziehen. Goodwill wird zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungen ausgewiesen. Goodwill aus dem Erwerb von assoziierten Unternehmen ist in der Position "Beteiligungen an assoziierten Unternehmen" 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, eines assoziierten Unternehmens oder eines Joint Ventures wird der entsprechende Goodwill in die Berechnung des Veräusserungsergebnisses miteinbezogen.

Zur Überprüfung der Wertminderung wird Goodwill aus Beteiligungskäufen von Konzerngesellschaften und Joint Ventures zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet (siehe Erläuterung 24). Wertminderungen auf Goodwill werden nicht rückgängig gemacht.

EDV-Software

Kosten im Zusammenhang mit der Entwicklung oder dem Unterhalt von EDV-Software werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Kosten, die einer spezifischen und einzigartigen EDV-Software zugewiesen werden können, werden als immaterielles Anlagevermögen ausgewiesen, sofern die EDV-Software unter der Kontrolle des Konzerns ist und mit dieser dem Konzern ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließt.

Aufwendungen, welche die ursprüngliche Leistung der EDV-Software erhöhen oder erweitern, werden kapitalisiert und zu den bereits aktivierten Kosten addiert. Aktivierte EDV-Software-Kosten werden linear über die entsprechende Nutzungsdauer, maximal jedoch über 3 Jahre, abgeschrieben.

Übriges immaterielles Anlagevermögen

Kosten für Patente, Markenrechte und Lizenzen werden aktiviert und linear über die entsprechende Nutzungsdauer abgeschrieben. Die maximale Abschreibungsdauer beträgt 20 Jahre.

Wertminderung von nicht finanziellen Vermögenswerten

An jedem Bilanzstichtag beurteilt der Konzern, ob es einen Anhaltspunkt dafür gibt, dass ein nicht finanzieller Vermögenswert wertgemindert sein könnte. Liegt ein solcher Anhaltspunkt vor, wird der erzielbare Betrag (recoverable amount) des nicht finanziellen Vermögenswertes geschätzt, um eine allfällige Wertminderung zu bestimmen. Ist die Bestimmung des erzielbaren Betrages eines einzelnen nicht finanziellen Vermögenswertes nicht möglich, schätzt der Konzern den erzielbaren Betrag der kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu welcher der nicht finanzielle Vermögenswert gehört. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit entspricht dem höheren der beiden Beträge aus Fair Value abzüglich der Verkaufskosten und 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 über die Erfolgsrechnung wertberichtigt.

Eine für einen nicht finanziellen Vermögenswert oder eine zahlungsmittelgenerierende Einheit erfasste Wertminderung wird rückgängig gemacht, wenn die Überprüfung des erzielbaren Betrages einen höheren Wert ergibt. Der infolge einer Wertaufholung erhöhte Buchwert eines nicht finanziellen Vermögenswertes darf jedoch den Buchwert nicht übersteigen, der bestimmt worden wäre, wenn in den früheren Jahren kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre. Eine Wertaufholung wird sofort in der Erfolgsrechnung 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 des Wertberichtigungsaufwandes in der Erfolgsrechnung eingetreten ist.

Liegen bei Forderungen objektive Anhaltspunkte (wie zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit oder signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners) dafür vor, dass nicht alle fälligen Beträge gemäss den ursprünglich vereinbarten Rechnungskonditionen eingehen werden, wird eine Wertminderung unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos vorgenommen. Forderungen werden ausgebucht, wenn sie als uneinbringlich eingestuft werden.

Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung

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

Bei Ausgabe von Wandelanleihen wird der Fair Value der Fremdkapitalkomponente auf der Basis vergleichbarer marktüblicher Zinssätze von nicht wandelbaren Anleihen bewertet. Dieser Anteil wird bis zum Verfall der Wandelrechte beziehungsweise Verfall der Anleihen zu fortgeführten Anschaffungskosten

(amortized cost) unter Anwendung der Effektivzinsmethode (effective interest method) bewertet und als langfristige Verbindlichkeit ausgewiesen. Der Restbetrag entspricht der Eigenkapitalkomponente und wird als Teil des konsolidierten Eigenkapitals ausgewiesen. Der Betrag der Eigenkapitalkomponente bleibt in den nachfolgenden Perioden unverändert.

Langfristige derivative Verbindlichkeiten gelten als langfristige Finanzschulden zu Sicherungszwecken, ausser sie erfüllen die strengen Absicherungskriterien nicht, welche IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung verlangt. In einem solchen Fall werden sie als Finanzinstrumente zu Handelszwecken (held for trading) eingestuft.

Finanzverbindlichkeiten, deren Fälligkeit innerhalb von 12 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 12 Monate nach dem Bilanzstichtag hinauszuschieben.

Latente Steuern

Die Rückstellungen für latente Steuern berücksichtigen, basierend auf der "Balance Sheet Liability Method", die temporären Differenzen, welche aufgrund des unterschiedlichen Ansatzes von Aktiven und Passiven nach konzerninternen Bewertungsrichtlinien und den lokalen steuerlichen Bewertungsrichtlinien entstehen. Die Bemessung der latenten Ertragssteuern richtet sich nach den am Bilanzstichtag gültigen oder angekündigten Steuersätzen.

Die Aktivierung latenter Steueransprüche erfolgt nur, wenn es als wahrscheinlich erachtet wird, dass der steuerbare zukünftige Gewinn ausreicht, um den Steuervorteil aus den temporären Differenzen und der Verlustverrechnung zu realisieren. Latente Steuerschulden im Zusammenhang mit unverteilter Gewinnen von Konzerngesellschaften, assoziierten Unternehmen und Joint Ventures werden berücksichtigt, ausser wenn der Konzern die Ausschüttungspolitik der entsprechenden Gesellschaften vollumfänglich bestimmen kann und in vorhersehbarer Zukunft keine Dividendenzahlungen zu erwarten sind.

Veränderungen der latenten Steueransprüche werden in der Erfolgsrechnung erfasst, ausser wenn solche Bewertungsänderungen mit Positionen zusammenhängen, welche ausserhalb der Erfolgsrechnung erfasst werden.

Rückstellung für die Wiederherstellung einer Abbaustätte und andere Umweltrückstellungen

Der Konzern berücksichtigt die Wiederherstellungskosten einer Abbaustätte in den Urzustand, wo eine rechtliche oder faktische Verpflichtung dazu besteht. Die Kosten für die Bildung einer Rückstellung, die vor Beginn des Rohmaterialabbaus notwendig ist, 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 des Rohmaterialvorkommens über den Produktionsaufwand erfasst. Sie widerspiegelt die bestmögliche Schätzung der Kosten zur Erfüllung der Wiederherstellungsverpflichtung am Ende der Berichtsperiode. Wenn sich die Bewertung einer Rückstellung aufgrund einer geänderten Annahme bezüglich Fälligkeit, der Höhe des Geldabflusses oder des Abzinsungsfaktors verändert, wird diese Differenz den Kosten des entsprechenden Vermögenswertes, im Ausmass, wie diese zu den Sachanlagen gehören, zu- oder abgeschrieben. Sämtliche Rückstellungen werden zum Barwert der erwarteten Ausgaben bewertet.

Emissionsrechte

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

Übrige Rückstellungen

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

Personalvorsorge – Leistungsprimatspläne

Einige Konzerngesellschaften unterhalten für ihre Mitarbeiter Leistungsprimatspläne. Unabhängige Versicherungsmathematiker bewerten Verpflichtungen aus den Leistungsprimatsplänen in regelmässigen Abständen. Die Verpflichtungen und Prämienaufwendungen 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 Dienstleistungsaufwand wird linear über die durchschnittlich verbleibenden Beitragsjahre verteilt. Gewinne und Verluste aufgrund von Leistungskürzungen oder Abgeltungen von Pensionsverpflichtungen werden dann gebucht, wenn sie auftreten.

Versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste werden über die durchschnittlich erwartete restliche Dienstzeit der Mitarbeiter verteilt abgeschrieben. Dies geschieht in dem Ausmass, in welchem die kumulierten nicht erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste 10 Prozent des höheren Betrages aus der leistungsorientierten Verpflichtung und dem beizulegenden Zeitwert des Planvermögens übersteigen. 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 oder niedrigeren zukünftigen Beiträgen sowie nicht erfasste versicherungsmathematische Verluste und nachzuverrechnende Dienstzeitaufwendungen nicht übersteigen.

Personalvorsorgeeinrichtungen – Beitragsprimatspläne

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Leistungsprimatsplänen gibt es Konzerngesellschaften, welche basierend auf lokaler Gesetzgebung Beitragsprimatspläne führen. Die Beiträge des Arbeitgebers werden in dem Jahr der Erfolgsrechnung belastet, in welchem der Rechtsanspruch entsteht.

Personalvorsorgeeinrichtungen –

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten Dienstalters- oder Studienurlaub, medizinische Unterstützung, Jubiläen und andere Dienstaltersgeschenke, Langzeit-Invalidenleistungen und, sofern sie nicht innerhalb von 12 Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres ausbezahlt werden, Gewinnbeteiligungen, variable Entschädigungen und aufgeschobene Gehälter.

Die Erfassung der Verbindlichkeiten unterscheidet sich von derjenigen für die Leistungsprimatspläne, indem alle versicherungstechnischen Gewinne und Verluste sofort erfasst werden und keine Korridormethode angewendet wird.

Personalvorsorgeeinrichtungen –

Aktienbezogene Vergütungen

Der Konzern hat verschiedene aktienbezogene Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Der Fair Value der erbrachten Gegenleistungen für die zugeteilten Optionen oder Aktien wird als Personalaufwand erfasst. Zur Berechnung des zu verbuchenden Gesamtbetrages wird der Fair Value des dafür gewährten Eigenkapitalinstrumentes zum Gewährungszeitpunkt herangezogen. Die Kosten dieser Vergütungssysteme werden über den Erdienungszeitraum erfolgswirksam erfasst und jeweils um die aktuelle und zu erwartende Verfallsklausel angepasst (siehe Erläuterung 33).

Nicht beherrschende Anteile

Nicht beherrschende Anteile sind diejenigen Anteile des Eigenkapitals einer Tochtergesellschaft, welche dem Mutterunternehmen weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden können. Nicht beherrschende Anteile werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung, in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung und im Eigenkapital der konsolidierten Bilanz separat ausgewiesen.

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 Wert der übertragenen oder erhaltenen Gegenleistung und der Veränderung des Nettovermögensanteils der nicht beherrschenden Anteile direkt in den Gewinnreserven 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 Nutzen und Gefahr übergegangen sind.

Zinserträge werden über die erwartete Laufzeit erfasst, damit sie den effektiven Ertrag eines Aktivums widerspiegeln. Dividenden werden dann erfasst, wenn Aktionäre einen rechtlichen Anspruch geltend machen können.

Gewisse Konzernaktivitäten sind Fertigungsaufträge. Folglich werden die angefallenen Fertigungserträge und -kosten in der Erfolgsrechnung prozentual nach dem Erfüllungsgrad (percentage of completion method) erfasst. Der Leistungsfortschritt wird anhand der ausgeführten Arbeiten am Stichtag gemessen.

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten, deren Existenz vom Eintreten oder Nichteintreten von künftigen Ereignissen abhängt, sind in den Erläuterungen zur Konzernrechnung enthalten.

Finanzinstrumente

Informationen im Zusammenhang mit der Bilanzierung und Bewertung von derivativen Finanzinstrumenten und Absicherungsgeschäften sind im Kapitel "Risikomanagement" enthalten.

Risikomanagement

Business Risk Management

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

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

Finanzielles Risikomanagement

Der Konzern ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einer Vielzahl von Finanzrisiken ausgesetzt, etwa im Zusammenhang mit Änderungen der Finanzierungsstruktur, Veränderungen der Preise am Aktienmarkt oder Währungs- und Zinsrisiken. Der konzernweite Risikomanagementansatz fokussiert auf die Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte und zielt darauf ab, Effekte zu minimieren, die sich negativ auf das finanzielle Ergebnis des Konzerns auswirken könnten. Um entsprechende Risiken abzusichern, werden derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungskontrakte oder Zinssatzswaps eingesetzt. Der Konzern geht keine derivativen oder anderen Finanztransaktionen ein, welche nicht im Zusammenhang mit der operativen Geschäftstätigkeit stehen, und verfolgt somit einen risikoaversen Ansatz.

Das finanzielle Risikomanagement basiert auf von der Konzernleitung bewilligten Richtlinien. Diese beinhalten neben Vorgaben für das allgemeine finanzielle Risikomanagement auch solche für spezifische Bereiche wie das Management von Zins-, Fremdwährungs- und Gegenparteirisiken, für die Verwendung derivativer Finanzinstrumente sowie der Anlagepolitik von überschüssiger Liquidität.

Marktrisiken

Die für den Konzern relevanten Marktrisiken sind primär auf Währungs- und Zinsrisiken begrenzt, welche das Management aktiv überwacht. Um die Volatilität der damit verbundenen Risiken zu steuern, gelangen verschiedene Arten derivativer Finanzkontrakte zum Einsatz. Damit sollen unerwünschte Fluktuationen des Cashflows und des Gewinns, hervorgerufen durch Währungs- und Zinsrisiken, minimiert werden. Die Bewirtschaftung von liquiden Mitteln kann unter anderem durch das Schreiben gedeckter Call-Optionen erfolgen. Im Zusammenhang mit dem geplanten Erwerb von Positionen werden durch den Konzern, falls die entsprechende Liquidität vorhanden ist, auch Put-Optionen geschrieben. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Verluste oder Gewinne im Zusammenhang mit dem Einsatz solcher Instrumente durch entsprechende gegenläufige Wertentwicklungen der Grundgeschäfte kompensiert werden.

Liquiditätsrisiken

Um ihren Verpflichtungen nachzukommen, benötigen die Konzerngesellschaften ausreichend liquide Mittel. Grundsätzlich sind die einzelnen Gesellschaften für die Verwaltung ihrer Liquiditätsüberschüsse beziehungsweise für die Beschaffung von Fremdkapital zur Deckung ihrer Liquiditätsbedürfnisse so lange selber verantwortlich, als sich diese im Rahmen der Konzernvorgaben bewegen. In davon abweichenden oder in der finanziellen Risikopolitik des Konzerns vorgesehenen Fällen ist eine Genehmigung durch die Konzernleitung erforderlich.

Der Konzern überwacht die Liquiditätsrisiken mit einem periodischen Liquiditätsplanungsinstrument und verfügt über ausreichende Liquiditätsreserven, unbenutzte Kreditlimiten und sofort realisierbare Wertschriften, um seinen entsprechenden Verbindlichkeiten jederzeit nachzukommen. Die ausgezeichnete Kreditwürdigkeit des Konzerns erlaubt es weiter, die internationalen Finanzmärkte für Finanzierungszwecke effizient zu nutzen.

Vertragliche Fälligkeitsanalyse

| Mio. CHF | Vertragliche undiskontierte Geldflüsse | | | | | | | Buchwert |
|---------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------|
| | Innerhalb | Innerhalb | Innerhalb | Innerhalb | Innerhalb | Später als in | Total | |
| | 1 Jahres | 2 Jahren | 3 Jahren | 4 Jahren | 5 Jahren | 5 Jahren | | |
| 2011 | | | | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus | | | | | | | | |
| Lieferungen und Leistungen | 2 547 | | | | | | 2 547 | 2 547 |
| Darlehen und Kredite | | | | | | | | |
| von Finanzinstituten | 1 936 | 692 | 677 | 122 | 957 | 147 | 4 532 | 4 528 |
| Anleihen und Privatplazierungen | 1 029 | 2 189 | 1 730 | 737 | 829 | 3 139 | 9 654 | 9 713 |
| Zinszahlungen | 604 | 519 | 393 | 257 | 227 | 801 | 2 802 | |
| Financial Leasing | 34 | 21 | 10 | 5 | 5 | 58 | 133 | 97 |
| Derivative Finanzinstrumente | | | | | | | | |
| netto ¹ | (11) | 95 | (17) | 38 | (15) | (12) | 78 | 69 |
| Total | 6 140 | 3 517 | 2 792 | 1 160 | 2 003 | 4 133 | 19 745 | |

| | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------|
| 2010 | | | | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus | | | | | | | | |
| Lieferungen und Leistungen | 2 303 | | | | | | 2 303 | 2 303 |
| Darlehen und Kredite | | | | | | | | |
| von Finanzinstituten | 1 906 | 624 | 826 | 233 | 166 | 326 | 4 081 | 4 188 |
| Anleihen und Privatplazierungen | 815 | 1 076 | 2 313 | 1 780 | 751 | 3 542 | 10 277 | 10 316 |
| Zinszahlungen | 568 | 567 | 473 | 386 | 233 | 919 | 3 146 | |
| Financial Leasing | 27 | 29 | 14 | 11 | 5 | 63 | 149 | 108 |
| Derivative Finanzinstrumente | | | | | | | | |
| netto ¹ | (28) | (24) | 72 | (14) | 31 | (27) | 10 | 57 |
| Total | 5 591 | 2 272 | 3 698 | 2 396 | 1 186 | 4 823 | 19 966 | |

¹ Sämtliche derivativen Finanzinstrumente werden zu Absicherungszwecken gehalten. Die vertraglichen Geldflüsse beinhalten sowohl Geldzuflüsse als auch Geldabflüsse. Weitere Informationen sind in Erläuterung 30 enthalten.

Die Fälligkeitsanalyse weist die vertraglich vereinbarten (undiskontierten) Geldflüsse einschliesslich Zins- und Tilgungszahlungen aus. Die vertraglichen Zahlungen bemessen sich nach dem frühestmöglichen Datum, an welchem Holcim aufgefordert werden könnte, die Zahlung zu tätigen.

Die variablen Zinszahlungen werden basierend auf den am 31. Dezember gültigen Sätzen berechnet.

Zinsrisiken

Zinsrisiken ergeben sich aufgrund von Marktzinsänderungen, welche sowohl das Konzernergebnis wie auch die Marktwerte der Finanzinstrumente beeinflussen. Der Konzern ist primär dem Einfluss von Marktzinsänderungen auf variabel verzinsliche Finanzverbindlichkeiten ausgesetzt, wodurch sich das Gruppenergebnis entsprechend verändern kann. Das Zinsänderungsrisiko wird vorwiegend über das Verhältnis der fest/variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten gesteuert. In

diesem Zusammenhang kann der Konzern unter anderem Zinssatz-swaps eingehen, bei denen periodische Zinszahlungen ausgetauscht werden, die auf im Voraus vereinbarten fixen und variablen Zinssätzen basieren.

Zinssatzsensitivität

Die Sensitivitätsanalyse des Konzerns basiert auf dem Zinsrisiko der variabel verzinsten finanziellen Verbindlichkeiten, die am 31. Dezember nicht abgesichert sind.

Für die interne Berichterstattung an die Konzernleitung zur Evaluation des Zinsrisikos wird eine mögliche Veränderung von 1 Prozentpunkt als sinnvolle Schwankung angenommen.

Am 31. Dezember würde eine Veränderung des Zinssatzes um ± 1 Prozentpunkt den jährlichen Finanzaufwand, ohne Berücksichtigung der steuerlichen Effekte, um CHF 50 Millionen (2010: 46) erhöhen/mindern, vorausgesetzt alle anderen

Annahmen bleiben unverändert. Die Berechnung wurde unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen vorgenommen. Die Zinssatzsensitivität hat sich gegenüber dem Vorjahr erhöht, hauptsächlich aufgrund der Zunahme des Anteils der Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen an den totalen Finanzverbindlichkeiten von 42 Prozent auf 47 Prozent.

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

Währungsrisiken

Der Konzern ist international in rund 70 Ländern tätig und ist daher Währungsrisiken ausgesetzt.

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

Aufgrund des lokalen Charakters des Baustoffgeschäfts ist das währungsbedingte Transaktionsrisiko als eher gering zu betrachten. Währungsrisiken ergeben sich primär aus der Tatsache, dass Konzerngesellschaften ihre Umsätze in lokaler Währung erwirtschaften, während Investitionen und der Schuldendienst unter Umständen in einer Fremdwährung erfolgen. In solchen Fällen können Konzerngesellschaften derivative Finanzkontrakte eingehen, die entweder als "Cash Flow Hedge" oder "Fair Value Hedge" qualifizieren. Dies beinhaltet nicht die Absicherungen von zukünftigen Transaktionen, da diese Absicherungen als wirtschaftlich nicht notwendig erachtet werden.

Fremdwährungssensitivität

Die Sensitivitätsanalyse des Konzerns basiert auf dem Nettotransaktionsrisiko, welches entsteht, wenn am 31. Dezember monetäre finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in einer anderen Währung als der funktionalen Währung gehalten werden. Das Nettotransaktionsrisiko aus Fremdwährungspositionen entsteht vorwiegend durch den Gebrauch von CHF, USD und EUR gegenüber den Währungen, in denen der Konzern tätig ist.

Für die interne Berichterstattung an die Konzernleitung zur Evaluation des Währungsrisikos wird eine mögliche Veränderung von 5 Prozent als sinnvolle Schwankung angenommen.

Eine Veränderung von ± 5 Prozent des CHF, USD oder EUR gegenüber den entsprechenden Währungen, in welchen der Konzern tätig ist, hätte im laufenden wie auch im Vorjahr, unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen, einen unwesentlichen Einfluss auf den Kurs (Verlust) Gewinn netto gehabt.

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

Aktien- und Wertpapierrisiken

Grundsätzlich kauft oder hält der Konzern keine Aktien, Optionen auf Aktien oder anderen Eigenkapitalinstrumente, welche nicht im direkten Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit des Konzerns stehen.

Kapitalstruktur

Im Rahmen der Kapitalbewirtschaftung ist es das Ziel des Konzerns, die laufenden finanziellen Bedürfnisse zur Unternehmensfortführung sicherzustellen und die notwendigen Mittel zur Erreichung der Wachstumsziele bereitzustellen, um damit Mehrwerte für die Aktionäre und andere Interessengruppen zu generieren und eine kostengünstige risikooptimierte Kapitalstruktur aufrechtzuhalten.

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

Der Konzern überwacht die Kapitalstruktur unter anderem mit den Kennzahlen Funds from operations im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden und dem Verhältnis der Nettofinanzschulden zum Eigenkapital (Gearing).

Die Funds from operations berechnen sich aus dem in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesenen Konzerngewinn zuzüglich Abschreibungen und Wertminderungen. Die Nettofinanzschulden berechnen sich aus den Finanzverbindlichkeiten

abzüglich Flüssige Mittel, wie in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen.

Das Gearing berechnet sich aus den Nettofinanzschulden dividiert durch das Total Eigenkapital, wie in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen.

Im Jahr 2011 war es das unveränderte Ziel des Konzerns, die Funds from operations im Verhältnis zu den Nettofinanzschulden bei mindestens 25 Prozent und das Gearing unter 100 Prozent zu halten, um ein solides Investment Grade Rating beizubehalten.

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|--------------|--------------|
| Konzerngewinn | 682 | 1 621 |
| Abschreibungen und Wertminderungen (Erläuterung 9) | 2 367 | 1 934 |
| Funds from operations | 3 049 | 3 555 |
| Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 28) | 14 495 | 14 749 |
| Flüssige Mittel (Erläuterung 17) | (2 946) | (3 386) |
| Nettofinanzschulden | 11 549 | 11 363 |
| Funds from operations/Nettofinanzschulden | 26,4% | 31,3% |

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---------------------|--------------|--------------|
| Nettofinanzschulden | 11 549 | 11 363 |
| Total Eigenkapital | 19 656 | 21 121 |
| Gearing | 58,8% | 53,8% |

Kreditrisiken

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

Kreditrisiken sowie Risiken im Zusammenhang mit dem Ausfall einer Gegenpartei werden permanent überwacht. Das Gegenparteienrisiko im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten ist auf eine grosse Anzahl von bedeutenden Finanzinstituten verteilt. Aufgrund des hohen Kreditratings dieser Gegenparteien erwartet der Konzern keine Ausfälle. 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.

Aufgrund des tieferen Konzerngewinns und der höheren Nettofinanzschulden reduzierte sich die Kennziffer Funds from operations/Nettofinanzschulden gegenüber dem Vorjahresniveau.

Der Erhöhung des Gearing resultiert aus den erhöhten Nettofinanzschulden und der Abnahme des Eigenkapitals. Das Eigenkapital nahm im Jahr 2011 um 6,9 Prozent ab, was massgeblich auf die im Geschäftsjahr erfassten Währungsumrechnungseffekte zurückzuführen ist.

Rechnungslegung für derivative Finanzinstrumente und Absicherungsgeschäfte

Derivate werden bei Vertragsabschluss erstmals zum Fair Value erfasst. Danach wird ihr Fair Value jeweils neu bewertet. Die Verbuchung des aus einer nachfolgenden Bewertung resultierenden Gewinns oder Verlusts hängt von der Art des abgesicherten Sachverhalts ab. Im Zeitpunkt des Abschlusses eines derivativen Finanzinstrumentes wird dieses in einer der folgenden Kategorien erfasst: (a) Absicherung des Fair Values von in der Bilanz erfassten Aktiven und Passiven (fair value hedge), (b) Absicherung von spezifischen Risiken im Zusammenhang mit bilanzierten Aktiven oder Passiven, beispielsweise zukünftigen Zinszahlungen auf variabel verzinslichen Schulden (cash flow hedge), (c) Absicherung des Währungsrisikos einer festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder (d) Absicherung einer Nettoinvestition in ausländischen Tochtergesellschaften (net investment hedge).

Wertänderungen des Fair Values eines derivativen Finanzinstruments, 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 Finanzinstruments, welches als "Cash Flow Hedge" qualifiziert und eine hohe Wirksamkeit des Sicherungsgeschäfts ausweist, werden ausserhalb der Erfolgsrechnung erfasst. Wo ein Sicherungsgeschäft zu einer anschliessenden Erfassung in der Konzernbilanz führt, beispielsweise von Sachanlagen oder einer Verbindlichkeit, werden ursprünglich im Eigenkapital erfasste Gewinne oder Verluste aus Bewertungsänderungen auf die nicht finanziellen Aktiven und Passiven übertragen. Ansonsten werden im Eigenkapital erfasste Wertveränderungen im Zusammenhang mit der Absicherung eines Cashflows in derjenigen Periode in der Erfolgsrechnung erfasst, in der die Cashflows (z.B. Zahlungen im Zusammenhang mit abgesicherten Verpflichtungen oder Zinszahlungen) aus dem abgesicherten Grundgeschäft erfolgswirksam werden.

Wertänderungen des Fair Values eines derivativen Finanzinstruments, welches als Nettoinvestitions-Absicherung qualifiziert wird und eine hohe Wirksamkeit des Sicherungsgeschäfts ausweist, werden ausserhalb der Erfolgsrechnung erfasst und sind in den kumulierten Umrechnungsdifferenzen enthalten. Zum Zeitpunkt der Veräusserung der ausländischen Einheit werden die im Eigenkapital zurückgestellten Beträge in die Erfolgsrechnung umgebucht.

Gewisse derivative Transaktionen, denen im Rahmen der Risikopolitik des Konzerns eine hohe wirtschaftliche Effektivität beigemessen wird, erfüllen die Kriterien von IAS 39 (hedge accounting) nicht. Wertveränderungen des Fair Values dieser Instrumente werden in der entsprechenden Periode im Finanzergebnis erfolgswirksam erfasst.

Im Falle eines Verkaufs eines Sicherungsgeschäfts oder wenn ein solches nicht mehr den Kriterien einer Bilanzierung gemäss IAS 39 entspricht, verbleiben die bis anhin im Eigenkapital erfassten kumulierten Gewinne oder Verluste so lange im Eigenkapital, bis die eingegangene Verpflichtung realisiert wird. Wenn die Realisierung einer eingegangenen Verpflichtung als nicht mehr wahrscheinlich erachtet wird, werden die bis anhin im Eigenkapital erfassten kumulierten Gewinne und Verluste aus dem Eigenkapital ausgebucht und in der Erfolgsrechnung erfasst. Trifft dies auf die Absicherung von Fair Values

im Zusammenhang mit zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten Positionen zu, so wird eine entsprechende Bewertungsdifferenz auf dem Grundgeschäft erfolgswirksam über die Restlaufzeit angepasst.

Für jedes derivative Finanzinstrument wird die Beziehung zwischen dem Sicherungsgeschäft (hedge) und der abgesicherten Position beim Eingehen einer entsprechenden Transaktion dokumentiert. Teil dieser Dokumentation sind die mit einem Sicherungsgeschäft zu erreichenden Risikomanagementziele und der Bezug zur geltenden finanziellen Risikomanagementstrategie. Dadurch kann jedes derivative Finanzinstrument einem Grundgeschäft, einer festen Verpflichtung oder einer Investition in einer ausländischen Einheit zugeordnet werden. Die Wirksamkeit eines Sicherungsinstrumentes in Bezug auf die Absicherung von Fair Values oder zur Absicherung eines Cashflows wird sowohl im Zeitpunkt des Eingehens eines derivativen Finanzkontraktes geprüft und dokumentiert als auch während der gesamten Vertragsdauer periodisch überwacht. Darin eingeschlossen sind Umrechnungsgewinne und -verluste auf abgesicherten Investitionen im Ausland.

Die Fair Values der verschiedenen derivativen Finanzinstrumente, welche im Rahmen von Sicherungsgeschäften eingegangen wurden, sind in Erläuterung 30 zur Konzernrechnung zu finden. Veränderungen der Eigenkapitalpositionen "Reserve aus Cashflow-Absicherungen" werden in der "Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals Holcim" gezeigt.

Bestimmung der Fair Values

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

Zur Ermittlung der Fair Values von nicht börsengehandelten Finanzinstrumenten gelangen verschiedene Bewertungsmethoden zur Anwendung, wie zum Beispiel die Discounted-Cash-Flow-Methode und Modelle zur Preisfestsetzung von

Finanzoptionen. Die Bewertungsmethoden basieren grundsätzlich auf beobachtbaren Marktinformationen am Ende der Berichtsperiode.

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

Fair Values

| Mio. CHF | Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage) | | | Total | Entsprechender Fair Value |
|---|--|--------------------|--------------------|--------|---------------------------|
| | Fortgeführte Anschaffungskosten | Fair Value level 1 | Fair Value level 2 | | |
| 2011 | | | | | |
| Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte | | | | | |
| Flüssige Mittel | 2 946 | | | 2 946 | 2 946 |
| Wertschriften | | 4 ¹ | | 4 | 4 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 2 348 | | | 2 348 | 2 348 |
| Sonstige Forderungen | 78 | | | 78 | 78 |
| Andere kurzfristige Vermögenswerte | | | 91 ¹ | 91 | 91 |
| Derivative Aktiven ³ | | | 5 | 5 | 5 |
| Langfristige finanzielle Vermögenswerte | | | | | |
| Langfristige Forderungen | 330 | | | 330 | 345 |
| Sonstiges Anlagevermögen | | | 177 ¹ | 177 | 177 |
| Beteiligungen an Dritten | 45 ² | 6 ¹ | 96 ¹ | 147 | 147 |
| Derivative Aktiven ³ | | | 84 | 84 | 84 |
| Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 2 547 | | | 2 547 | 2 547 |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten | 2 814 | | | 2 814 | 2 814 |
| Derivative Verbindlichkeiten ³ | | | 6 | 6 | 6 |
| Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung | 11 523 | | | 11 523 | 13 120 |
| Derivative Verbindlichkeiten ³ | | | 152 | 152 | 152 |

¹ Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

² Beteiligungen bewertet zu historischen Kosten.

³ Zu Absicherungszwecken gehalten.

| Mio. CHF | Buchwert (basierend auf Bemessungsgrundlage) | | | | Entsprechender Fair Value |
|---|--|--------------------|--------------------|--------|---------------------------|
| | Fortgeführte Anschaffungskosten | Fair Value level 1 | Fair Value level 2 | Total | |
| 2010 | | | | | |
| Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte | | | | | |
| Flüssige Mittel | 3 386 | | | 3 386 | 3 386 |
| Wertschriften | | 30 ¹ | | 30 | 30 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 2 110 | | | 2 110 | 2 110 |
| Sonstige Forderungen | 116 | | | 116 | 116 |
| Andere kurzfristige Vermögenswerte | | | 90 ¹ | 90 | 90 |
| Derivative Aktiven ³ | | | 9 | 9 | 9 |
| Langfristige finanzielle Vermögenswerte | | | | | |
| Langfristige Forderungen | 792 | | | 792 | 781 |
| Sonstiges Anlagevermögen | | | 263 ¹ | 263 | 263 |
| Beteiligungen an Dritten | 53 ² | 5 ¹ | | 58 | 58 |
| Derivative Aktiven ³ | | | 71 | 71 | 71 |
| Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 2 303 | | | 2 303 | 2 303 |
| Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung | 2 461 | | | 2 461 | 2 461 |
| Derivative Verbindlichkeiten ³ | | | 7 | 7 | 7 |
| Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten | | | | | |
| Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung | 12 151 | | | 12 151 | 13 576 |
| Derivative Verbindlichkeiten ³ | | | 130 | 130 | 130 |

¹ Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte.

² Beteiligungen bewertet zu historischen Kosten.

³ Zu Absicherungszwecken gehalten.

Die Tabelle weist die Buchwerte und die Fair Values der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus. Die Fair-Value-Hierarchie wird für die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausgewiesen, welche zu Fair Value bewertet werden.

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

Level 1 Fair Value Bewertungen basieren auf notierten Preisen in aktiven Märkten (ohne Anpassungen) für gleichartige finanzielle Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten. Bei den unter Level 1 ausgewiesenen Fair Values handelt es sich grundsätzlich um börsengehandelte Aktien und Anleihen.

Level 2 Fair Value Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, für welche die Eingabeparameter direkt oder indirekt am Markt beobachtbar sind. Solche Bewertungsmethoden beinhalten die Discounted-Cashflow-Methode und Modelle zur

Preisfestsetzung von Finanzoptionen. Beispielsweise werden Fair Values von Zinssatz- und Währungsswaps auf Basis des Barwertes der zukünftigen geschätzten Cashflows ermittelt und Fremdwährungstermingeschäfte werden mittels offiziellen Fremdwährungsterminkursen am Ende der Berichtsperiode ermittelt.

Level 3 Fair Value Bewertungen basieren auf Bewertungsmethoden, bei welchen die Eingabeparameter nicht am Markt beobachtbar sind. 2011 und 2010 wurden keine finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten im Level 3 ausgewiesen.

Sowohl im Jahr 2011 wie auch 2010 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchie-Levels.

Anhang zur Konzernrechnung

1 Veränderungen im Konsolidierungskreis

Im Geschäftsjahr 2011 gab es mehrere Unternehmenszusammenschlüsse, die einzeln unwesentlich waren jedoch auf aggregierter Basis wesentlich wurden.

| Neukonsolidierungen 2011 | Seit | Erworbener Beteiligungssatz |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------------|
| Lattimore Materials Company, L.P. | 4. März 2011 | 51% |
| Východoslovenské stavebné hmoty, a.s. | 25. Oktober 2011 | 51% |
| Übrige | – | – |

Die aus den Akquisitionen resultierenden aggregierten identifizierbaren Aktiven und Verbindlichkeiten werden in Erläuterung 39 ausgewiesen. Die ausgewiesenen Werte wurden provisorisch ermittelt. Weitere Anpassungen an den Fair Values, welche den Sachanlagen, dem übrigen Anlagevermögen, den langfristigen Rückstellungen und den anderen langfristigen Verbindlichkeiten zugeordnet wurden, können innerhalb von zwölf Monaten ab Akquisitionsdatum erfolgen.

Die nicht beherrschenden Anteile belaufen sich auf CHF 23 Millionen und wurden anteilmässig zu den erworbenen identifizierbaren Nettoaktiven zum Zeitpunkt der Akquisition bewertet.

Der im Rahmen der Akquisitionen entstandene Goodwill beträgt insgesamt CHF 79 Millionen. Der Goodwill wird der starken Marktpräsenz sowie den hervorragend positionierten und strategisch wichtigen Rohmaterialvorkommen der akquirierten Gesellschaften zugeschrieben. Es wird davon ausgegangen, dass der erfasste Goodwill steuerlich nicht abzugsfähig ist.

Holcim hat einen Gewinn von CHF 27 Millionen aus der Neubewertung der bereits vor dem Unternehmenszusammenschluss gehaltenen Anteile an den akquirierten Unternehmen erfasst. Der Gewinn ist in der Position übriger Ertrag in der konsolidierten Erfolgsrechnung 2011 enthalten.

Die akquirierten Gesellschaften leisteten vom Akquisitionszeitpunkt bis am 31. Dezember 2011 einen Beitrag von CHF 203 Millionen an den Konzernumsatz und negative CHF 8 Millionen an den Konzerngewinn. Unter der Annahme, dass die Akquisitionen bereits am 1. Januar 2011 erfolgt wären, wäre der konsolidierte Nettoverkaufsertrag um CHF 126 Millionen und der Konzerngewinn um CHF 10 Millionen höher ausgefallen.

Die Transaktionskosten in Zusammenhang mit den Akquisitionen in Höhe von CHF 4 Millionen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Verwaltungskosten ausgewiesen.

Im Geschäftsjahr 2010 gab es keine Unternehmenszusammenschlüsse, die entweder einzeln wesentlich waren oder auf aggregierter Basis wesentlich wurden.

Eine Übersicht über die Konzerngesellschaften, Joint Ventures und assoziierten Unternehmen befindet sich unter dem Titel "Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns" auf den Seiten 229 bis 231.

2 Wichtigste Fremdwährungsumrechnungskurse

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

| | Erfolgsrechnung | | Bilanz | |
|-----------|---------------------------|-------|-----------------------|------------|
| | Durchschnittskurse in CHF | | Jahresendkurse in CHF | |
| | 2011 | 2010 | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
| 1 EUR | 1.24 | 1.38 | 1.22 | 1.25 |
| 1 USD | 0.89 | 1.04 | 0.94 | 0.94 |
| 1 GBP | 1.42 | 1.61 | 1.45 | 1.45 |
| 1 CAD | 0.90 | 1.01 | 0.92 | 0.94 |
| 100 MXN | 7.16 | 8.24 | 6.71 | 7.56 |
| 100 BRL | 53.23 | 59.16 | 50.46 | 56.33 |
| 100 INR | 1.91 | 2.28 | 1.77 | 2.09 |
| 1 000 IDR | 0.10 | 0.12 | 0.10 | 0.10 |
| 100 PHP | 2.05 | 2.31 | 2.15 | 2.14 |
| 1 AUD | 0.92 | 0.96 | 0.96 | 0.95 |

3 Information nach Berichtssegmenten

| | Europa | | Nordamerika | | Lateinamerika | |
|--|--------|--------|-------------|-------|---------------|--------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Kapazität und Absatz | | | | | | |
| Mio. t | | | | | | |
| Jahresproduktionskapazität Zement | 49,8 | 50,0 | 21,9 | 23,2 | 35,5 | 33,4 |
| Zementabsatz | 26,8 | 26,2 | 11,4 | 11,1 | 24,2 | 22,7 |
| – Davon reife Märkte | 16,5 | 16,3 | 11,4 | 11,1 | | |
| – Davon aufstrebende Märkte | 10,3 | 9,9 | | | 24,2 | 22,7 |
| Mineralischer Bindemittelabsatz | 2,4 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | | |
| Zuschlagstoffabsatz | 83,0 | 77,6 | 43,5 | 39,2 | 14,5 | 12,2 |
| – Davon reife Märkte | 72,0 | 69,4 | 43,5 | 39,2 | | |
| – Davon aufstrebende Märkte | 11,0 | 8,2 | | | 14,5 | 12,2 |
| Asphaltabsatz | 5,4 | 5,7 | 5,0 | 4,9 | | |
| Mio. m ³ | | | | | | |
| Transportbetonabsatz | 16,1 | 16,0 | 7,1 | 5,6 | 11,0 | 10,5 |
| – Davon reife Märkte | 14,2 | 14,1 | 7,1 | 5,6 | | |
| – Davon aufstrebende Märkte | 1,9 | 1,9 | | | 11,0 | 10,5 |
| Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung | | | | | | |
| Mio. CHF | | | | | | |
| Nettoverkaufsertrag Drittkunden | 5 922 | 6 391 | 2 987 | 3 240 | 3 195 | 3 442 |
| Nettoverkaufsertrag andere Segmente | 200 | 144 | | | 116 | |
| Total Nettoverkaufsertrag | 6 122 | 6 535 | 2 987 | 3 240 | 3 310 | 3 442 |
| – Davon reife Märkte | 5 026 | 5 402 | 2 987 | 3 240 | | |
| – Davon aufstrebende Märkte | 1 096 | 1 133 | | | 3 310 | 3 442 |
| Betrieblicher EBITDA | 930 | 1 045 | 346 | 460 | 888 | 999 |
| – Davon reife Märkte | 640 | 717 | 346 | 460 | | |
| – Davon aufstrebende Märkte | 290 | 328 | | | 888 | 999 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 15,2 | 16,0 | 11,6 | 14,2 | 26,8 | 29,0 |
| Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen | (884) | (652) | (346) | (360) | (206) | (209) |
| Betriebsgewinn | 47 | 393 | 0 | 100 | 682 | 790 |
| Betriebsgewinn-Marge in % | 0,8 | 6,0 | 0,0 | 3,1 | 20,6 | 23,0 |
| Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven | (1) | (2) | 0 | (5) | (1) | (2) |
| Übriger (Aufwand) Ertrag | (57) | (28) | (25) | 456 | (139) | (168) |
| Gewinnanteile von assoziierten Unternehmen | 24 | 24 | | | | |
| Übriger Finanzertrag | 21 | 19 | 2 | 1 | 9 | 12 |
| EBITDA | 920 | 1 062 | 322 | 922 | 759 | 845 |
| Beteiligungen assoziierte Unternehmen | 223 | 172 | | | 11 | 2 |
| Netto betriebliche Aktiven | 8 512 | 8 738 | 6 736 | 6 809 | 3 817 | 4 000 |
| Total Aktiven | 14 807 | 14 379 | 8 114 | 7 882 | 4 989 | 5 315 |
| Total Fremdkapital | 7 092 | 6 793 | 5 610 | 5 375 | 2 783 | 3 387 |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit | 621 | 968 | 153 | 260 | 376 | 493 |
| Geldfluss-Marge in % | 10,1 | 14,8 | 5,1 | 8,0 | 11,4 | 14,3 |
| Anschaffungskosten Segmentvermögen ¹ | 645 | 750 | 115 | 101 | 296 | 312 |
| Geldfluss aus Investitionstätigkeit ² | (680) | (625) | (117) | 601 | (233) | (316) |
| Wertminderungen ³ | (351) | (51) | (32) | (3) | (8) | |
| Personal | | | | | | |
| Personalbestand | 19 602 | 19 690 | 7 543 | 6 668 | 12 867 | 12 710 |

¹ Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.² Nettoinvestitionen in Sachanlagen, Konzerngesellschaften, Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen.³ In Abschreibungen und Wertminderungen auf betrieblichen beziehungsweise nicht betrieblichen Aktiven enthalten.

| Afrika, Naher Osten | | Asien, Ozeanien | | Corporate/Eliminationen | | Total Konzern | |
|---------------------|-------|-----------------|--------|-------------------------|-------|---------------|---------|
| 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| | | | | | | | |
| 11,1 | 11,2 | 97,8 | 93,7 | | | 216,0 | 211,5 |
| 8,7 | 8,9 | 75,6 | 71,4 | (2,4) | (3,6) | 144,3 | 136,7 |
| | | 4,7 | 4,7 | (1,2) | (0,6) | 31,4 | 31,5 |
| 8,7 | 8,9 | 70,9 | 66,7 | (1,2) | (3,0) | 112,9 | 105,2 |
| | | 1,2 | 1,0 | | | 5,1 | 4,1 |
| 2,3 | 2,5 | 29,7 | 26,4 | | | 173,0 | 157,9 |
| | | 25,9 | 23,2 | | | 141,4 | 131,8 |
| 2,3 | 2,5 | 3,8 | 3,2 | | | 31,7 | 26,1 |
| | | | | | | 10,3 | 10,6 |
| | | | | | | | |
| 1,1 | 1,1 | 13,0 | 12,7 | | | 48,4 | 45,9 |
| | | 5,8 | 5,8 | | | 27,0 | 25,5 |
| 1,1 | 1,1 | 7,2 | 6,9 | | | 21,3 | 20,4 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 959 | 1 098 | 7 681 | 7 482 | | | 20 744 | 21 653 |
| | | 320 | 476 | (636) | (620) | | |
| 959 | 1 098 | 8 001 | 7 958 | (636) | (620) | 20 744 | 21 653 |
| | | 2 431 | 2 319 | (312) | (305) | 10 132 | 10 656 |
| 959 | 1 098 | 5 570 | 5 639 | (324) | (315) | 10 612 | 10 997 |
| 312 | 359 | 1 700 | 1 820 | (219) | (170) | 3 958 | 4 513 |
| | | 404 | 402 | (110) | (57) | 1 280 | 1 522 |
| 312 | 359 | 1 297 | 1 418 | (109) | (113) | 2 678 | 2 991 |
| 32,6 | 32,7 | 21,2 | 22,9 | | | 19,1 | 20,8 |
| (51) | (55) | (516) | (589) | (22) | (29) | (2 025) | (1 894) |
| 262 | 304 | 1 185 | 1 231 | (241) | (199) | 1 933 | 2 619 |
| 27,3 | 27,7 | 14,8 | 15,5 | | | 9,3 | 12,1 |
| | | (1) | (1) | (339) | (30) | (342) | (40) |
| (18) | (16) | (42) | (40) | 350 | (197) | 69 | 7 |
| 0 | 0 | 10 | 8 | 114 | 213 | 149 | 245 |
| 0 | 0 | 44 | 45 | 7 | 106 | 83 | 183 |
| 295 | 343 | 1 715 | 1 834 | 253 | (18) | 4 264 | 4 988 |
| 3 | 2 | 71 | 72 | 1 116 | 1 184 | 1 425 | 1 432 |
| 660 | 695 | 8 885 | 9 371 | 179 | 204 | 28 790 | 29 817 |
| 1 401 | 1 250 | 13 692 | 14 095 | (450) | 1 338 | 42 554 | 44 259 |
| 696 | 620 | 4 019 | 4 030 | 2 697 | 2 933 | 22 897 | 23 138 |
| 225 | 247 | 1 368 | 1 572 | 9 | 119 | 2 753 | 3 659 |
| 23,5 | 22,5 | 17,1 | 19,8 | | | 13,3 | 16,9 |
| 76 | 97 | 652 | 580 | 8 | 14 | 1 792 | 1 854 |
| (76) | (98) | (754) | (233) | 68 | (691) | (1 791) | (1 362) |
| | (1) | (12) | (4) | (338) | (6) | (741) | (65) |
| | | | | | | | |
| 2 140 | 2 213 | 37 942 | 38 172 | 873 | 857 | 80 967 | 80 310 |

Überleitungsrechnung der Ergebnisse zur konsolidierten Erfolgsrechnung des Holcim-Konzerns

| Mio. CHF | Erläuterungen | 2011 | 2010 |
|--|---------------|--------------|--------------|
| Betriebsgewinn | | 1 933 | 2 619 |
| Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen | 9 | 2 025 | 1 894 |
| Betrieblicher EBITDA | | 3 958 | 4 513 |
| Dividendenertrag | 11 | 3 | 5 |
| Übriger ordentlicher Ertrag | 11 | 70 | 42 |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen | 22 | 149 | 245 |
| Übriger Finanzertrag | 12 | 83 | 183 |
| EBITDA | | 4 264 | 4 988 |
| Betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen | 9 | (2 025) | (1 894) |
| Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven | 11 | (4) | (40) |
| Zinsertrag aus Flüssigen Mitteln und Wertschriften | 12 | 108 | 79 |
| Finanzaufwand | 13 | (1 210) | (897) |
| Konzerngewinn vor Steuern | | 1 131 | 2 236 |

4 Information nach Produktlinien

| | Zement ¹ | |
|--|---------------------|---------|
| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
| Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung | | |
| Nettoverkaufsertrag Drittkunden | 12 050 | 12 572 |
| Nettoverkaufsertrag andere Segmente | 1 329 | 1 376 |
| Total Nettoverkaufsertrag | 13 379 | 13 948 |
| Betrieblicher EBITDA | 3 245 | 3 755 |
| Betriebliche EBITDA-Marge in % | 24,3 | 26,9 |
| Betriebsgewinn(verlust) | 1 969 | 2 551 |
| Netto betriebliche Aktiven | 19 060 | 19 907 |
| Anschaffungskosten Segmentvermögen ² | 1 309 | 1 495 |
| Geldfluss aus Investitionstätigkeit ³ | (1 440) | (1 529) |
| Personal | | |
| Personalbestand | 51 492 | 51 133 |

¹ Zement, Klinker und andere hydraulische Bindemittel.² Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.³ Nettoinvestitionen in Sachanlagen, Konzerngesellschaften, Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen.

| | Zuschlagstoffe | | Weitere Baustoffe und Serviceleistungen | | Corporate/Eliminationen | | Total Konzern | |
|--|----------------|-------|--|--------|-------------------------|---------|---------------|---------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| | | | | | | | | |
| | 1 632 | 1 571 | 7 062 | 7 510 | | | 20 744 | 21 653 |
| | 891 | 924 | 617 | 597 | (2 837) | (2 897) | | |
| | 2 523 | 2 495 | 7 680 | 8 107 | (2 837) | (2 897) | 20 744 | 21 653 |
| | 522 | 530 | 191 | 228 | | | 3 958 | 4 513 |
| | 20,7 | 21,2 | 2,5 | 2,8 | | | 19,1 | 20,8 |
| | 122 | 198 | (158) | (130) | | | 1 933 | 2 619 |
| | 5 672 | 5 822 | 4 058 | 4 088 | | | 28 790 | 29 817 |
| | 258 | 168 | 223 | 188 | 2 | 3 | 1 792 | 1 854 |
| | (234) | (76) | (198) | (154) | 82 | 397 | (1 791) | (1 362) |
| | | | | | | | | |
| | 6 898 | 6 478 | 22 469 | 22 577 | 108 | 122 | 80 967 | 80 310 |

5 Information nach Ländern

| Mio. CHF | Nettoverkaufsertrag | | Langfristige | |
|----------------------|---------------------|---------------|----------------|---------------|
| | Drittkunden | | Vermögenswerte | |
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Schweiz | 795 | 746 | 1 012 | 1 005 |
| Grossbritannien | 1 760 | 1 975 | 2 466 | 2 506 |
| USA | 1 806 | 1 933 | 5 829 | 5 811 |
| Australien | 2 251 | 2 126 | 2 477 | 2 390 |
| Indien | 3 556 | 3 557 | 4 521 | 5 326 |
| Sonstige Länder | 10 576 | 11 316 | 15 080 | 15 366 |
| Total Konzern | 20 744 | 21 653 | 31 385 | 32 404 |

Nettoverkaufserträge an externe Kunden basieren primär auf dem Standort der Vermögenswerte (Herkunft der Erträge).

Die hier ausgewiesenen langfristigen Vermögenswerte umfassen Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

6 Veränderung des Nettoverkaufsertrags

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|----------------------------------|--------------|------------|
| Mengen und Preise | 1 632 | (444) |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 171 | 1 147 |
| Veränderung Wechselkurse | (2 712) | (182) |
| Total | (909) | 521 |

7 Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Materialaufwand | (3 385) | (3 488) |
| Brennstoffaufwand | (1 447) | (1 420) |
| Elektrizitätsaufwand | (957) | (979) |
| Personalaufwand | (1 777) | (1 852) |
| Abschreibungen und Wertminderungen | (1 719) | (1 528) |
| Übriger Produktionsaufwand | (2 905) | (3 079) |
| Bestandesveränderungen der Vorräte | (25) | (33) |
| Total | (12 216) | (12 379) |

8 Distributions- und Verkaufsaufwand

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|----------------------|----------------|----------------|
| Distributionsaufwand | (4 563) | (4 582) |
| Verkaufsaufwand | (662) | (696) |
| Total | (5 226) | (5 278) |

9 Übersicht der Abschreibungen und Wertminderungen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|----------------|----------------|
| Produktionsanlagen | (1 719) | (1 528) |
| Distributions- und Verkaufsanlagen | (218) | (246) |
| Verwaltungsanlagen | (88) | (120) |
| Total betriebliche Abschreibungen und Wertminderungen (A) | (2 025) | (1 894) |
| Wertminderungen auf langfristige Finanzanlagen | (338) | 0 |
| Wertminderungen auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen | 0 | (30) |
| Ordentliche Abschreibungen auf nicht betrieblichen Aktiven | (4) | (4) |
| Unübliche Abschreibungen | 0 | (6) |
| Total Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven (B) | (342) | (40) |
| Davon im Finanzaufwand erfasst | (338) | 0 |
| Total Abschreibungen und Wertminderungen (A + B) | (2 367) | (1 934) |
| Davon Abschreibungen auf Sachanlagen | (1 527) | (1 711) |

10 Veränderung des betrieblichen EBITDA

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| Mengen, Preise und Kosten | (11) | (284) |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 11 | 188 |
| Veränderung Wechselkurse | (556) | (21) |
| Total | (556) | (117) |

11 Übriger Ertrag

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|-----------|----------|
| Dividendenertrag | 3 | 5 |
| Übriger ordentlicher Ertrag | 70 | 42 |
| Abschreibungen und Wertminderungen auf nicht betrieblichen Aktiven | (4) | (40) |
| Total | 69 | 7 |

Die Position "Übriger ordentlicher Ertrag" enthält hauptsächlich Gewinne aus der Veräusserung von Sachanlagen und Gewinne aus der Neubewertung der vor Unternehmenszusammenschlüssen gehaltenen Anteile an akquirierten Unternehmen.

12 Finanzertrag

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|------------|------------|
| Zinsertrag aus Flüssigen Mitteln und Wertschriften | 108 | 79 |
| Übriger Finanzertrag | 83 | 183 |
| Total | 191 | 262 |

Im Jahr 2011 wurde in der Position "Übriger Finanzertrag" die teilweise Realisation der Veränderung des Fair Values der Entschädigungsforderung im Zusammenhang mit der Verstaatlichung von Holcim Venezuela im Betrag von USD 61 Millionen (CHF 54 Millionen) verbucht. Im Jahr 2010 belief sich der entsprechende Betrag auf USD 164 Millionen (CHF 171 Millionen). Weitere Informationen sind in Erläuterung 25 enthalten.

Zudem enthält diese Position im Jahr 2010 auch eine Abwertung von CHF 42 Millionen auf "Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen" (Erläuterung 21).

Die verbleibenden Beträge in beiden Jahren umfassen vorwiegend Erträge aus Darlehen und Forderungen.

13 Finanzaufwand

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|----------------|--------------|
| Zinsaufwand | (655) | (789) |
| Marktwertveränderungen auf Finanzinstrumenten | (1) | 0 |
| Amortisation auf Anleihen und Privatplazierungen | (9) | (10) |
| Auflösung des Abzinsungsbetrages bei Rückstellungen | (54) | (58) |
| Übriger Finanzaufwand | (437) | (102) |
| Kurs(verlust)gewinn netto | (95) | 5 |
| Aktivierter Finanzaufwand | 40 | 57 |
| Total | (1 210) | (897) |
| Davon gegenüber assoziierten Unternehmen | (415) | 0 |

Der durchschnittliche Zinssatz auf den am 31. Dezember 2011 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten betrug 4,4 Prozent (2010: 4,4).

Die Positionen "Zinsaufwand" und "Übriger Finanzaufwand" umfassen vorwiegend Aufwendungen für Finanzverbindlichkeiten bemessen zu fortgeführten Anschaffungskosten.

Im Jahr 2011, beinhalten die Positionen "Übriger Finanzaufwand" und "Kurs(verlust)gewinn netto" eine Wertminderung und eine Reklassifizierung von Fremdwährungsverlusten im Gesamtbetrag von CHF 415 Millionen, welche im Zusammenhang mit der rechtlichen Umstrukturierung von AfriSam (Pty) Ltd erfasst wurde (Erläuterung 21).

Die Position "Aktivierter Finanzaufwand" umfasst Zinskosten, die bei grossen Projekten in der Berichtsperiode aktiviert werden.

Weitere Informationen zum Zins- und Währungsrisiko des Konzerns sind im Kapitel "Risikomanagement" auf den Seiten 182 und 183 enthalten.

14 Ertragssteuern

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Laufende Ertragssteuern | (600) | (602) |
| Latente Ertragssteuern | 151 | (13) |
| Total | (449) | (615) |

Als letzten Restrukturierungsschritt nach dem Auskauf der nicht beherrschenden Anteile in Holcim (Canada) Inc. hat Holcim (US) Inc. im ersten Quartal 2010 ihre gesamte Beteiligung an Holcim (Canada) Inc. an ihre Muttergesellschaft Holcim Ltd verkauft. Daraus hat Holcim (US) Inc. einen Kapitalgewinn von CHF 509 Millionen realisiert, der in der Konzernrechnung eliminiert wurde. Die auf diesem Kapitalgewinn anfallende ausserordentliche Steuerbelastung von USD 171 Millionen (CHF 178 Millionen) wurde ab dem ersten Quartal 2010 in den latenten Ertragssteuern ausgewiesen. Diese Belastung war jedoch nicht liquiditätswirksam, da sie vollständig durch Verlustvorträge kompensiert wurde.

Der Anstieg in "Bezahlte Steuern" ist grösstenteils auf erhaltene Steuergutschriften zurückzuführen. Holcim (US) Inc. erhielt im zweiten Quartal 2010 Steuergutschriften, welche aus einer Gesetzesänderung stammen. Dieses Gesetz erlaubte es Holcim (US) Inc., die Verlustvorträge aus dem Jahr 2009 rückwirkend während fünf Jahren mit Gewinnen zu verrechnen. Steuergutschriften konnten auch die beiden Gesellschaften in Indien im dritten Quartal 2010 verbuchen.

Laufende Ertragssteuern beinhalten einen Ertrag von CHF 48 Millionen (2010: 94) in Bezug auf Vorjahre.

Latente Steuern nach Kategorien

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|------------|-------------|
| Sachanlagen | (73) | 49 |
| Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen | (9) | (12) |
| Rückstellungen | 32 | (39) |
| Steuerliche Verluste | 222 | 4 |
| Andere | (20) | (15) |
| Total | 151 | (13) |

Nachweis der Steuerbelastung

| | 2011 | 2010 |
|--|------------|------------|
| Erwartete Steuerbelastung | 39% | 36% |
| Einfluss der nicht abzugsfähigen Positionen | 7% | 3% |
| Einfluss der nicht zu versteuernden Positionen und nach unterschiedlichen Steuersätzen besteuerten Gewinne | (9%) | (7%) |
| Einfluss von Steuersatzänderungen auf bestehende latente Steuern | (3%) | (1%) |
| Nettoveränderung der nicht verbuchten steuerlichen Verlustvorträge | 9% | 2% |
| Vorjahressteuern | (4%) | (4%) |
| Andere Positionen | 1% | 0% |
| Effektive Steuerbelastung | 40% | 28% |

Die erwartete Steuerbelastung des Konzerns basiert auf dem gewichteten Durchschnitt des Steuersatzes auf dem Gewinn (Verlust) vor Steuern der Konzerngesellschaften.

Der Anstieg in der effektiven Steuerbelastung ist mehrheitlich auf nicht abzugsfähige Wertminderungen und Abschreibungen auf Sachanlagen, Goodwill und Finanzanlagen und auf nicht aktivierte steuerliche Verluste aus der aktuellen Periode in mehreren Konzerngesellschaften zurückzuführen.

15 Forschung und Entwicklung

Forschungs- und Entwicklungsprojekte im Bereich Produkte und Dienstleistungen werden mit dem Ziel durchgeführt, für Kunden Mehrwert zu generieren. Zusätzlich ermöglichen Prozessinnovationen die Verbesserung des Umweltschutzes und die Optimierung der Produktionsabläufe. Kosten für Forschung und Entwicklung von CHF 8 Millionen (2010: 15) wurden direkt der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Wesentliche Kosten für Lizenzen von Dritten oder Erträge aus Lizenzen an Dritte waren nicht zu verzeichnen.

16 Gewinn pro Aktie

| | 2011 | 2010 |
|--|-------------|-------------|
| Gewinn pro Aktie in CHF | 0.86 | 3.69 |
| Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd – gemäss Erfolgsrechnung (in Mio. CHF) | 275 | 1 182 |
| Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien | 319 802 593 | 319 980 805 |
| Verwässerter Gewinn pro Aktie in CHF | 0.86 | 3.69 |
| Konzerngewinn zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio. CHF) | 275 | 1 182 |
| Gewichtete Anzahl ausstehender Aktien | 319 802 593 | 319 980 805 |
| Anpassung für die erwartete Ausübung von Aktienoptionen | 158 024 | 225 319 |
| Gewichtete Anzahl Aktien zur Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie | 319 960 617 | 320 206 124 |

Gemäss Beschluss der Generalversammlung vom 5. Mai 2011 wurde für das Geschäftsjahr 2010 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1.50 pro Namenaktie ausgerichtet, womit sich die Ausschüttung gesamthaft auf CHF 480 Millionen beläuft.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 17. April 2012 wird für das Geschäftsjahr 2011 eine Barausschüttung aus den Kapitaleinlagereserven von CHF 1.00 pro Namenaktie vorgeschlagen, womit sich die Barausschüttung auf maximal CHF 327 Millionen beläuft. In dieser Konzernrechnung wird diese Barausschüttung nicht berücksichtigt, da der Beschluss im Geschäftsjahr 2012 erfolgt.

17 Flüssige Mittel

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|--------------|--------------|
| Kassenbestände und Bankguthaben | 748 | 790 |
| Kurzfristige Festgeldanlagen | 2 199 | 2 596 |
| Total | 2 946 | 3 386 |
| Kontokorrentkredite | (450) | (317) |
| Flüssige Mittel zum Zweck der konsolidierten Geldflussrechnung | 2 497 | 3 069 |

Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände und Bankguthaben sowie Call-Gelder und sonstige kurzfristige Geldanlagen.

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

18 Forderungen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|--------------|--------------|
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber assoziierten Unternehmen | 56 | 56 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Dritten | 2 292 | 2 054 |
| Sonstige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen | 8 | 35 |
| Sonstige Forderungen gegenüber Dritten | 359 | 436 |
| Derivative Aktiven | 5 | 9 |
| Total | 2 719 | 2 590 |
| Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar | 90 | 115 |

Überfällige Forderungen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|--------------|--------------|
| Nicht überfällig | 2 224 | 2 146 |
| 1 bis 89 Tage überfällig | 384 | 334 |
| 90 bis 180 Tage überfällig | 85 | 99 |
| Über 180 Tage überfällig | 191 | 194 |
| ./. Wertberichtigungen auf Forderungen | (165) | (183) |
| Total | 2 719 | 2 590 |

Bedingt durch den lokalen Charakter des Geschäfts erliess der Konzern keine allgemein gültigen Vorgaben zu den Zahlungskonditionen, hingegen wurden für die einzelnen lokalen Gesellschaften individuelle Vorgaben erstellt.

Der überfällige Betrag bezieht sich auf Forderungen, bei welchen die in den Geschäftsbedingungen vereinbarte Zahlungsfrist nicht eingehalten wurde.

Wertberichtigungen auf Debitoren

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| 1. Januar | (183) | (217) |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 0 | 0 |
| Gebildete Wertberichtigungen | (14) | (32) |
| Verwendete Wertberichtigungen | 6 | 12 |
| Aufgelöste Wertberichtigungen | 2 | 12 |
| Veränderung Währungsumrechnung | 24 | 42 |
| 31. Dezember | (165) | (183) |

19 Vorräte

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|--------------|--------------|
| Rohmaterial und Zusatzmittel | 297 | 312 |
| Halb- und Fertigfabrikate | 941 | 940 |
| Brennstoffe | 350 | 314 |
| Betriebs-, Instandhaltungs- und Verpackungsmaterial | 463 | 472 |
| Nicht fakturierte Dienstleistungen | 36 | 34 |
| Total | 2 086 | 2 072 |

Im Geschäftsjahr 2011 hat der Konzern Wertberichtigungen auf Vorräten in Höhe von CHF 2 Millionen (2010: 6) auf den netto realisierbaren Wert vorgenommen. Der Buchwert der Vorräte, welcher zum netto realisierbaren Wert eingesetzt wurde, lag bei CHF 61 Millionen (2010: 42).

20 Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen

Diese Position beinhaltet einen diskontierten Betrag von USD 96 Millionen (CHF 91 Millionen) als Entschädigungsforderung der Bolivarischen Republik Venezuela. Im Geschäftsjahr 2010 belief sich der Betrag auf USD 96 Millionen (CHF 90 Millionen). Weitere Informationen sind in Erläuterung 25 enthalten.

21 Langfristige Finanzanlagen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|------------|------------|
| Beteiligungen an Dritten | 147 | 58 |
| Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen | 201 | 682 |
| Langfristige Forderungen gegenüber Dritten | 128 | 110 |
| Derivative Aktiven | 84 | 71 |
| Total | 561 | 921 |
| Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar | 6 | 8 |

Die Verminderung der Position "Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen" ist im Wesentlichen auf die im Zusammenhang mit AfriSam (Pty) Ltd erfasste Wertminderung zurückzuführen, welche durch die rechtliche Umstrukturierung von AfriSam (Pty) Ltd und dem damit verbundenen Verlust eines massgebenden Einflusses entstanden ist (Erläuterung 13).

Im Jahr 2010 wurde zudem eine Abwertung von CHF 42 Millionen auf "Langfristige Forderungen gegenüber assoziierten Unternehmen" verbucht (Erläuterung 12).

Langfristige Forderungen und derivative Aktiven werden hauptsächlich in CHF und USD gehalten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem und 28 Jahren.

22 Beteiligungen an assoziierten Unternehmen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|--------------|--------------|
| 1. Januar | 1 432 | 1 529 |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen | 149 | 245 |
| Erhaltene Dividenden | (137) | (202) |
| Nettozugänge | 130 | 49 |
| Umklassierungen | (128) | 60 |
| Wertminderungen | 0 | (30) |
| Veränderung Währungsumrechnung | (21) | (219) |
| 31. Dezember | 1 425 | 1 432 |

Verkäufe an assoziierte Unternehmen und Käufe von assoziierten Unternehmen betragen CHF 146 Millionen (2010: 168) respektive CHF 61 Millionen (2010: 32).

Die folgenden Beträge widerspiegeln den Anteil des Konzerns an den Aktiven und Passiven sowie am Umsatz und Gewinn der assoziierten Unternehmen:

Aggregierte finanzielle Informationen – assoziierte Unternehmen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|----------------------|--------------|--------------|
| Aktiven | 2 917 | 3 514 |
| Verbindlichkeiten | (1 494) | (2 146) |
| Nettovermögen | 1 423 | 1 368 |
| Nettoverkaufsertrag | 1 654 | 1 951 |
| Gewinn | 143 | 229 |

Gewinn und Nettovermögen reflektieren auch die nicht erfassten Anteile am Verlust von assoziierten Unternehmen, die nicht weiter nach der Equity-Methode bilanziert werden, da der Buchwert null beträgt. Der nicht erfasste Anteil am Verlust von assoziierten Unternehmen betrug CHF 6 Millionen (2010: 16). Der kumulierte nicht erfasste Anteil am Verlust von assoziierten Unternehmen betrug CHF 2 Millionen (2010: 64).

23 Sachanlagen

| Mio. CHF | Grund- stücke | Gebäude Installationen | Maschinen | Mobilien Fahrzeuge Werkzeuge | Anlagen im Bau | Total |
|--|------------------|---------------------------|--------------|------------------------------------|-------------------|---------------|
| 2011 | | | | | | |
| Nettobuchwert per 1. Januar | 5 053 | 5 316 | 9 472 | 1 262 | 2 240 | 23 343 |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 145 | 77 | 129 | 61 | 4 | 415 |
| Zugänge | 85 | 77 | 178 | 35 | 1 472 | 1 846 |
| Abgänge | (64) | (13) | (11) | (20) | 0 | (108) |
| Umklassierungen | 100 | 403 | 667 | 259 | (1 420) | 9 |
| Abschreibungen | (111) | (300) | (841) | (276) | 0 | (1 527) |
| Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst) | (50) | (33) | (64) | (2) | (11) | (160) |
| Veränderung Währungsumrechnung | (61) | (221) | (473) | (42) | (87) | (886) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 5 097 | 5 305 | 9 056 | 1 277 | 2 197 | 22 933 |
| Anschaffungswert | 6 251 | 9 484 | 19 229 | 3 551 | 2 273 | 40 787 |
| Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen | (1 154) | (4 178) | (10 173) | (2 274) | (76) | (17 855) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 5 097 | 5 305 | 9 056 | 1 277 | 2 197 | 22 933 |
| Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen | 1 | 54 | 16 | 65 | 0 | 136 |
| Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar | | | | | | 60 |
| 2010 | | | | | | |
| Nettobuchwert per 1. Januar | 5 585 | 5 633 | 9 765 | 1 512 | 2 998 | 25 493 |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 15 | 1 | 1 | 0 | 6 | 23 |
| Zugänge | 71 | 75 | 170 | 24 | 1 551 | 1 891 |
| Abgänge | (103) | (21) | (21) | (18) | 0 | (163) |
| Umklassierungen | 91 | 522 | 1 398 | 159 | (2 121) | 49 |
| Abschreibungen | (129) | (333) | (947) | (302) | 0 | (1 711) |
| Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst) | (4) | (6) | (10) | (4) | (18) | (42) |
| Veränderung Währungsumrechnung | (473) | (555) | (884) | (109) | (176) | (2 197) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 5 053 | 5 316 | 9 472 | 1 262 | 2 240 | 23 343 |
| Anschaffungswert | 6 037 | 9 307 | 19 235 | 3 394 | 2 330 | 40 303 |
| Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen | (984) | (3 991) | (9 763) | (2 132) | (90) | (16 960) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 5 053 | 5 316 | 9 472 | 1 262 | 2 240 | 23 343 |
| Nettobuchwert der geleasteten Sachanlagen | 1 | 48 | 23 | 68 | 0 | 140 |
| Davon verpfändet bzw. eingeschränkt verfügbar | | | | | | 210 |

Der Nettobuchwert von CHF 22 933 Millionen (2010: 23 343) entspricht 56,2 Prozent (2010: 57,9) des Anschaffungswertes. Der Feuerversicherungswert der Sachanlagen belief sich per 31. Dezember 2011 auf CHF 35 956 Millionen (2010: 33 912). Der Nettogewinn aus dem Verkauf von Sachanlagen belief sich auf CHF 30 Millionen (2010: 66).

Die Wertminderungen im Geschäftsjahr 2011 betreffen mehrheitlich die Regionen Europa (CHF 69 Millionen in Spanien und CHF 38 Millionen in einigen Märkten in Osteuropa) und Nordamerika (CHF 32 Millionen) und sind auf einen Nachfragerückgang von Baumaterial zurückzuführen.

Die Wertminderungen im Geschäftsjahr 2010 betreffen hauptsächlich Werke in Ungarn, Spanien und Indien. Der Wertminderungsaufwand wurde in der Erfolgsrechnung im "Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen" erfasst.

Enthalten in Grundstücken, Gebäuden und Installationen sind als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (investment properties) mit einem Nettobuchwert von CHF 78 Millionen (2010: 87). Der Marktwert dieser Immobilien belief sich auf CHF 81 Millionen (2010: 87). Die Mieterträge aus diesen Immobilien betragen CHF 3 Millionen (2010: 2).

24 Immaterielles Anlagevermögen

| Mio. CHF | Goodwill | Übriges immaterielles Anlagevermögen | Total |
|--|--------------|--|--------------|
| 2011 | | | |
| Nettobuchwert per 1. Januar | 8 144 | 917 | 9 061 |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 77 | 45 | 122 |
| Zugänge | 0 | 25 | 25 |
| Abgänge | 0 | 0 | 0 |
| Abschreibungen | 0 | (94) | (94) |
| Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst) | (194) | (49) | (243) |
| Veränderung Währungsumrechnung | (365) | (53) | (417) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 7 663 | 790 | 8 453 |
| Anschaffungswert | 7 887 | 1 558 | 9 445 |
| Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen | (229) | (768) | (996) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 7 663 | 790 | 8 453 |
| 2010 | | | |
| Nettobuchwert per 1. Januar | 8 926 | 1 057 | 9 983 |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 31 | 14 | 45 |
| Zugänge | 2 | 31 | 33 |
| Abgänge | (27) | (4) | (31) |
| Abschreibungen | 0 | (119) | (119) |
| Wertminderungen (in der Erfolgsrechnung erfasst) | (23) | 0 | (23) |
| Veränderung Währungsumrechnung | (765) | (62) | (827) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 8 144 | 917 | 9 061 |
| Anschaffungswert | 8 179 | 1 541 | 9 720 |
| Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen | (35) | (624) | (659) |
| Nettobuchwert per 31. Dezember | 8 144 | 917 | 9 061 |

Das "Übrige immaterielle Anlagevermögen" hat eine begrenzte Nutzungsdauer, über welche die Anlagen abgeschrieben werden. Der entsprechende Abschreibungsaufwand ist vor allem als Verwaltungsaufwand erfasst.

Die Wertminderungen im Geschäftsjahr 2011 betreffen mehrheitlich die Region Europa (CHF 174 Millionen in Spanien und CHF 65 Millionen in einigen Märkten in Osteuropa) und sind auf einen Nachfragerückgang von Baumaterial zurückzuführen. Der erzielbare Betrag für Spanien wurde nach dem Nutzungswert (value-in-use) bestimmt und basiert auf einem Vorsteuer-Diskontsatz von 6,7 Prozent. Der Wertminderungsaufwand wurde in der Erfolgsrechnung im "Produktionsaufwand der verkauften Produkte und Leistungen" erfasst.

Überprüfung der Werthaltigkeit von Goodwill

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

Zur Überprüfung der Werthaltigkeit wird der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der nach dem Nutzungswert (value-in-use) bestimmt wurde, mit dem entsprechenden Buchwert verglichen. Eine Wertminderung wird nur berücksichtigt, wenn der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag übertrifft. Zukünftige Cashflows werden unter Verwendung der gewichteten Kapitalkosten (weighted average cost of capital) diskontiert.

Die Cashflow-Prognosen basieren auf einer 4-jährigen Finanzplanung, die von der Geschäftsleitung genehmigt wurde. Cashflows ausserhalb der 4-jährigen Budgetperiode werden entweder nach konstanten oder steigenden nachhaltigen Cashflows

hochgerechnet. In keinem Fall übersteigt die Wachstumsrate zur Hochrechnung der Cashflow-Prognosen nach der 4-jährigen 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 2011

| Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF) | Buchwert des Goodwills | Währung | Vorsteuer- Diskontsatz | Langfristige BIP- Zuwachsrate |
|--|------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Indien | 1 417 | INR | 11,4% | 8,1% |
| Nordamerika | 1 762 | USD/CAD | 7,7% | 2,7% |
| Grossbritannien | 833 | GBP | 9,5% | 2,6% |
| Zentraleuropa | 513 | CHF/EUR | 6,6% | 1,8% |
| Mexiko | 374 | MXN | 8,5% | 3,2% |
| Übrige ¹ | 2 764 | Verschiedene | 6,3%–14,2% | 1,3%–7,5% |
| Total | 7 663 | | | |

Annahmen zur Berechnung des Nutzungswertes (value-in-use) in Bezug auf Goodwill 2010

| Zahlungsmittelgenerierende Einheit (Mio. CHF) | Buchwert des Goodwills | Währung | Vorsteuer- Diskontsatz | Langfristige BIP- Zuwachsrate |
|--|------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Indien | 1 660 | INR | 11,4% | 8,1% |
| Nordamerika | 1 765 | USD/CAD | 7,7% | 2,4% |
| Grossbritannien | 830 | GBP | 8,8% | 2,5% |
| Zentraleuropa | 433 | CHF/EUR | 6,6% | 2,0% |
| Mexiko | 413 | MXN | 7,9% | 4,0% |
| Übrige ¹ | 3 043 | Verschiedene | 6,7%–14,7% | 1,2%–7,5% |
| Total | 8 144 | | | |

¹ Einzel betrachtet nicht signifikant.

Sensitivitäten bei Änderungen der Annahmen

Bezüglich der Werthaltigkeit des Nutzungswertes (value-in-use) einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ist das Management der Ansicht, dass bei einer möglichen Änderung des Vorsteuer-Diskontsatzes von 1 Prozentpunkt der Buchwert einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit oder einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten den Nutzungswert,

mit Ausnahme von Spanien, nicht wesentlich übersteigt. Bei einem Vorsteuer-Diskontsatz von 6,7 Prozent entspricht der Buchwert von Spanien im Umfang von CHF 52 Millionen dem Nutzungswert.

25 Sonstiges Anlagevermögen

Diese Position beinhaltet einen Betrag von USD 188 Millionen (CHF 177 Millionen), respektive USD 280 Millionen (CHF 263 Millionen) im Jahr 2010, als Entschädigungsforderung der Bolivarischen Republik Venezuela.

Am 4. September 2010 unterzeichnete Holcim ein Abkommen mit der Bolivarischen Republik Venezuela, in welchem sich die Parteien über die Konditionen der Entschädigungszahlung Venezuelas für die im Juni 2008 nationalisierte Holcim (Venezuela) C.A. und die Aussetzung des zurzeit hängigen Schiedsverfahrens am Internationalen Zentrum zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (ICSID) im Zusammenhang mit dieser Nationalisierung einigten.

Die vereinbarte Gesamtentschädigung beläuft sich auf USD 650 Millionen (CHF 611 Millionen), von der eine erste Zahlung über USD 260 Millionen (CHF 244 Millionen) am 10. September 2010 eingegangen ist. Eine weitere Zahlung von USD 97,5 (CHF 87 Millionen) ist am 12. September 2011 eingegangen. Der verbleibende Betrag von USD 292,5 Millionen (CHF 275 Millionen) wird in drei gleich grossen, jährlichen Teilzahlungen von USD 97,5 Millionen (CHF 92 Millionen) ab September 2012 beglichen. Die daraus resultierende Veränderung des Fair Value im Jahr 2010 beträgt USD 410 Millionen (CHF 426 Millionen), von der USD 164 Millionen (CHF 171 Millionen) als "Übriger Finanzertrag" realisiert wurden. Im Geschäftsjahr 2011 wurden weitere USD 61 Millionen (CHF 54 Millionen) als "Übriger Finanzertrag" realisiert.

26 Joint Ventures

Die folgende Aufstellung zeigt die Auswirkung des quotenkonsolidierten Anteils der Aktiven und Passiven sowie des Nettoverkaufsertrags und Ergebnisses von wesentlichen Joint

Ventures (aufgeführt auf den Seiten 229 und 230), welche in der konsolidierten Bilanz und der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen werden.

Bilanz

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|----------------------------|------------|------------|
| Umlaufvermögen | 100 | 98 |
| Anlagevermögen | 354 | 366 |
| Total Aktiven | 454 | 464 |
| Kurzfristiges Fremdkapital | 63 | 57 |
| Langfristiges Fremdkapital | 93 | 102 |
| Total Fremdkapital | 155 | 159 |
| Nettoaktiven | 298 | 305 |

Erfolgsrechnung

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|------------|------------|
| Nettoverkaufsertrag | 336 | 343 |
| Betriebsgewinn | 57 | 53 |
| Konzerngewinn von Joint Ventures | 47 | 35 |

Verkäufe an und Zukäufe von wesentlichen Joint Ventures betragen CHF 5 Millionen (2010: 5) respektive CHF 63 Millionen (2010: 95).

27 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|--------------|--------------|
| Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen | 12 | 14 |
| Verbindlichkeiten gegenüber Dritten | 2 384 | 2 137 |
| Vorauszahlungen von Kunden | 151 | 152 |
| Total | 2 547 | 2 303 |

28 Finanzverbindlichkeiten

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen | 3 | 1 |
| Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung gegenüber Dritten | 1 433 | 1 384 |
| Kurzfristiger Anteil Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung | 1 377 | 1 076 |
| Derivative Verbindlichkeiten | 6 | 7 |
| Total Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung | 2 820 | 2 468 |
| Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber assoziierten Unternehmen | 9 | 9 |
| Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung gegenüber Dritten | 11 514 | 12 142 |
| Derivative Verbindlichkeiten | 152 | 130 |
| Total Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung | 11 675 | 12 281 |
| Total | 14 495 | 14 749 |
| Davon gegen Sicherheiten | 171 | 167 |

Details der gesamten Finanzverbindlichkeiten

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|---------------|---------------|
| Darlehen und Kredite von Finanzinstituten | 4 528 | 4 188 |
| Anleihen und Privatplazierungen | 9 713 | 10 316 |
| Total Darlehen und Anleihen | 14 240 | 14 504 |
| Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Erläuterung 29) | 97 | 108 |
| Derivative Verbindlichkeiten (Erläuterung 30) | 158 | 137 |
| Total | 14 495 | 14 749 |

“Darlehen und Kredite von Finanzinstituten” beinhalten Beträge gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten. Die Fälligkeit variiert zwischen einem Jahr und 14 Jahren. CHF 1925 Millionen (2010: 1783) sind innerhalb eines Jahres fällig.

Die nicht beanspruchten Kreditlimiten beliefen sich per 31. Dezember 2011 auf CHF 6674 Millionen (2010: 8867); davon sind CHF 4319 Millionen (2010: 6378) verbindlich zugesagt.

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen

| Währung | 2011 | | | 2010 | | |
|--------------|---------------|--------------|-----------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| | Mio. CHF | In % | Zinssatz ¹ | Mio. CHF | In % | Zinssatz ¹ |
| CHF | 3 934 | 27,1 | 2,7 | 3 709 | 25,1 | 2,7 |
| USD | 3 927 | 27,1 | 3,4 | 4 097 | 27,8 | 3,4 |
| EUR | 3 009 | 20,8 | 5,1 | 3 105 | 21,0 | 4,8 |
| GBP | 724 | 5,0 | 7,5 | 731 | 5,0 | 7,4 |
| AUD | 994 | 6,9 | 7,2 | 816 | 5,5 | 7,7 |
| MXN | 442 | 3,0 | 6,2 | 446 | 3,0 | 6,4 |
| CAD | 299 | 2,1 | 5,9 | 303 | 2,1 | 5,9 |
| Übrige | 1 166 | 8,0 | 6,5 | 1 542 | 10,5 | 6,2 |
| Total | 14 495 | 100,0 | 4,4 | 14 749 | 100,0 | 4,4 |

¹ Gewichteter durchschnittlicher Nominalzinssatz auf den Finanzverbindlichkeiten per 31. Dezember .

Zinsstruktur der gesamten Finanzverbindlichkeiten

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|---------------|---------------|
| Finanzverbindlichkeiten zu festen Zinssätzen | 7 706 | 8 541 |
| Finanzverbindlichkeiten zu variablen Zinssätzen | 6 790 | 6 208 |
| Total | 14 495 | 14 749 |

Zu fixen oder variablen Zinssätzen abgesicherte Finanzverbindlichkeiten werden unter Berücksichtigung der abgesicherten Positionen ausgewiesen.

Informationen zur Maturität von Finanzinstrumenten sind im Kapitel "Risikomanagement" auf Seite 182 enthalten.

Anleihen und Privatplazierungen per 31. Dezember

| Nominalwert | Zinssatz nominal | Zinssatz effektiv | Laufzeit | Beschreibung | Netto-buchwert in CHF | Netto-buchwert in CHF | |
|---|------------------|-------------------|----------|--------------|--|-----------------------|--------------|
| In Mio. | | | | | 2011 | 2010 | |
| Holcim Ltd | | | | | | | |
| CHF | 290 | 2,50% | 2,69% | 2005–2012 | Anleihen mit festem Zinssatz | 290 | 499 |
| CHF | 250 | 3,00% | 3,19% | 2006–2015 | Anleihen mit festem Zinssatz | 249 | 248 |
| CHF | 400 | 3,13% | 0,29% | 2007–2017 | Anleihen, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewappt | 456 | 438 |
| CHF | 1 000 | 4,00% | 4,33% | 2009–2013 | Anleihen mit festem Zinssatz | 994 | 991 |
| CHF | 450 | 4,00% | 4,19% | 2009–2018 | Anleihen mit festem Zinssatz | 445 | 444 |
| CHF | 475 | 2,38% | 2,64% | 2010–2016 | Anleihen mit festem Zinssatz | 470 | 469 |
| Holcim Capital Corporation Ltd. | | | | | | | |
| USD | 150 | 7,05% | | 2001–2011 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewappt | 0 | 148 |
| USD | 208 | 7,05% | | 2001–2011 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 0 | 195 |
| USD | 50 | 7,65% | 7,65% | 2001–2031 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 47 | 47 |
| USD | 65 | 6,59% | 6,60% | 2002–2014 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 61 | 61 |
| USD | 100 | 6,59% | 6,59% | 2002–2014 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 94 | 94 |
| USD | 250 | 6,88% | 7,28% | 2009–2039 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 227 | 226 |
| Holcim Overseas Finance Ltd. | | | | | | | |
| CHF | 300 | 2,75% | | 2006–2011 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 0 | 300 |
| CHF | 155 | 3,00% | 0,29% | 2007–2013 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in variablen Zinssatz gewappt | 164 | 268 |
| CHF | 425 | 3,38% | 3,42% | 2011–2021 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 424 | 0 |
| Holcim Finance (Canada) Inc. | | | | | | | |
| CAD | 10 | 6,91% | 6,92% | 2002–2017 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 9 | 9 |
| CAD | 300 | 5,90% | 6,10% | 2007–2013 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 276 | 280 |
| Holcim Finance (Luxembourg) S.A. | | | | | | | |
| EUR | 600 | 4,38% | 4,45% | 2004–2014 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 729 | 747 |
| EUR | 650 | 9,00% | 8,92% | 2009–2014 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 793 | 814 |
| EUR | 200 | 6,35% | 6,40% | 2009–2017 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 243 | 249 |
| Holcim Finance (Australia) Pty Ltd | | | | | | | |
| AUD | 500 | 8,50% | 8,90% | 2009–2012 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 477 | 475 |
| Holcim Capital (Thailand) Ltd. | | | | | | | |
| THB | 2 450 | 6,69% | 6,78% | 2005–2012 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 72 | 76 |
| THB | 2 000 | 3,52% | 3,62% | 2010–2015 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 59 | 62 |
| Übertrag | | | | | | 6 580 | 7 140 |

| Nominalwert | Zinssatz nominal | Zinssatz effektiv | Laufzeit | Beschreibung | Netto-buchwert in CHF | Netto-buchwert in CHF | |
|--|------------------|-------------------|----------|--------------|--|-----------------------|-----|
| In Mio. | | | | | 2011 | 2010 | |
| Übertrag | | | | | 6 580 | 7 140 | |
| Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. | | | | | | | |
| USD | 200 | 6,21% | 6,24% | 2006–2018 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 188 | 187 |
| USD | 125 | 6,10% | 6,14% | 2006–2016 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 117 | 117 |
| USD | 125 | 5,96% | 6,01% | 2006–2013 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd | 118 | 117 |
| EUR | 90 | 5,12% | 1,82% | 2008–2013 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in USD und variablen Zinssatz geswapt | 114 | 118 |
| EUR | 358 | 2,67% | 1,84% | 2008–2013 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in USD geswapt | 436 | 446 |
| EUR | 202 | 2,82% | 1,95% | 2008–2015 | Privatplazierung, garantiert durch Holcim Ltd, bei Ausgabe in USD geswapt | 245 | 252 |
| USD | 750 | 6,00% | 6,25% | 2009–2019 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 695 | 690 |
| Aggregate Industries Holdings Limited | | | | | | | |
| GBP | 163 | 7,25% | 4,41% | 2001–2016 | Anleihen, teilweise in variablen Zinssatz geswapt | 267 | 267 |
| Holcim GB Finance Ltd. | | | | | | | |
| GBP | 300 | 8,75% | 8,81% | 2009–2017 | Anleihen, garantiert durch Holcim Ltd | 434 | 433 |
| Holcim (US) Inc. | | | | | | | |
| USD | 5 | 0,26% | 0,26% | 1996–2031 | Industrial revenue bonds – Devil’s Slide | 5 | 5 |
| USD | 22 | 0,16% | 0,16% | 1997–2027 | Industrial revenue bonds – South Louisiana Port | 21 | 21 |
| USD | 15 | 0,19% | 0,19% | 1999–2031 | Industrial revenue bonds – Midlothian | 14 | 14 |
| USD | 67 | 0,30% | 0,30% | 1999–2032 | Industrial revenue bonds – Mobile Dock & Wharf | 63 | 62 |
| USD | 18 | 0,12% | 0,12% | 2000–2020 | Industrial revenue bonds – Canada | 17 | 17 |
| USD | 25 | 0,19% | 0,19% | 2003–2033 | Industrial revenue bonds – Holly Hill | 24 | 23 |
| USD | 27 | 0,09% | 0,09% | 2009–2034 | Industrial revenue bonds – Midlothian | 25 | 25 |
| Holcim (Maroc) S.A. | | | | | | | |
| MAD | 1 500 | 5,49% | 5,49% | 2008–2015 | Anleihen mit festem Zinssatz | 164 | 168 |
| ACC Limited | | | | | | | |
| INR | 2 000 | 11,30% | 11,30% | 2008–2013 | Nicht wandelbare Schuldverschreibungen mit festem Zinssatz | 35 | 42 |
| INR | 3 000 | 8,45% | 8,45% | 2009–2014 | Nicht wandelbare Schuldverschreibungen mit festem Zinssatz | 53 | 62 |
| Siam City Cement (Public) Company Limited | | | | | | | |
| THB | 4 000 | 4,50% | 4,55% | 2009–2013 | Anleihen mit festem Zinssatz | 59 | 62 |
| Juan Minetti S.A. | | | | | | | |
| ARS | 24 | 25,93% | 27,26% | 2009–2012 | Amortisierende Anleihen mit variablem Zinssatz | 5 | 15 |
| Holcim (Costa Rica) S.A. | | | | | | | |
| CRC | 8 500 | 10,25% | 10,65% | 2009–2012 | Anleihen mit variablem Zinssatz | 15 | 15 |
| CRC | 10 000 | 10,40% | 10,81% | 2010–2015 | Anleihen mit variablem Zinssatz | 18 | 18 |
| Total | | | | | 9 713 | 10 316 | |

29 Leasing**Zukünftige minimale Miet- und Leasingverbindlichkeiten**

| | Operating Leasing | Financial Leasing | Operating Leasing | Financial Leasing |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Mio. CHF | 2011 | 2011 | 2010 | 2010 |
| Innerhalb 1 Jahres | 149 | 34 | 157 | 27 |
| Innerhalb 2 Jahren | 114 | 21 | 123 | 29 |
| Innerhalb 3 Jahren | 86 | 10 | 96 | 14 |
| Innerhalb 4 Jahren | 68 | 5 | 77 | 11 |
| Innerhalb 5 Jahren | 57 | 5 | 71 | 5 |
| Später als in 5 Jahren | 285 | 58 | 357 | 63 |
| Total | 759 | 133 | 881 | 149 |
| Zinsanteil | | (36) | | (41) |
| Total Financial Leasing | | 97 | | 108 |

Die in der Erfolgsrechnung 2011 erfassten Aufwendungen für Operating Leasing beliefen sich auf CHF 165 Millionen (2010: 170). Es bestehen keine einzeln wesentlichen Operating-Leasingverträge.

Die innerhalb eines Jahres fälligen Verbindlichkeiten aus Financial Leasing sind in den Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung enthalten, später fällige Verbindlichkeiten sind in den Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung enthalten (Erläuterung 28). Es bestehen keine einzeln wesentlichen Financial-Leasingverträge.

30 Derivative Finanzinstrumente

Derivative Aktiven mit Fälligkeiten ausserhalb eines Jahres sind in den langfristigen Finanzanlagen (Erläuterung 21) und derivative Aktiven mit Fälligkeiten innerhalb eines Jahres sind in den Forderungen (Erläuterung 18) enthalten.

Derivative Verbindlichkeiten sind in den Finanzverbindlichkeiten (Erläuterung 28) enthalten.

Derivative Aktiven und Verbindlichkeiten

| | Fair Value Aktiven | Fair Value Verbindlichkeiten | Nominal- betrag | Fair Value Aktiven | Fair Value Verbindlichkeiten | Nominal- betrag |
|--|-----------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------------|--------------------|
| Mio. CHF | 2011 | 2011 | 2011 | 2010 | 2010 | 2010 |
| Fair-Value-Absicherungen | | | | | | |
| Zinssatz | 81 | 0 | 628 | 78 | 0 | 863 |
| Währung | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cross-currency | 0 | 15 | 85 | 0 | 12 | 150 |
| Total Fair-Value-Absicherungen | 81 | 15 | 713 | 78 | 12 | 1 013 |
| Cashflow-Absicherungen | | | | | | |
| Zinssatz | 0 | 3 | 78 | 0 | 3 | 94 |
| Währung | 5 | 7 | 141 | 0 | 4 | 76 |
| Cross-currency | 0 | 133 | 527 | 0 | 117 | 823 |
| Total Cashflow-Absicherungen | 5 | 143 | 746 | 0 | 124 | 993 |
| Nettoinvestitions-Absicherungen | | | | | | |
| Währung | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cross-currency | 3 | 0 | 59 | 2 | 1 | 61 |
| Total Nettoinvestitions-Absicherungen | 3 | 0 | 59 | 2 | 1 | 61 |
| Zu Handelszwecken gehalten | | | | | | |
| Zinssatz | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Währung | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cross-currency | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total zu Handelszwecken gehalten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 89 | 158 | 1 518 | 80 | 137 | 2 067 |

31 Latente Steuern

| Latente Steuern nach Kategorien von temporären Differenzen | 2011 | 2010 |
|--|--------------|--------------|
| Mio. CHF | | |
| Latente Steueraktiven | | |
| Sachanlagen | 19 | 32 |
| Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen | 26 | 40 |
| Rückstellungen | 199 | 171 |
| Aktivierte steuerliche Verlustvorträge | 595 | 385 |
| Andere | 291 | 309 |
| Total | 1 129 | 937 |
| Latente Steuerverbindlichkeiten | | |
| Sachanlagen | 2 348 | 2 367 |
| Immaterielles und sonstiges Anlagevermögen | 254 | 281 |
| Rückstellungen | 3 | 5 |
| Andere | 96 | 102 |
| Total | 2 701 | 2 755 |
| Latente Steuerverbindlichkeiten netto | 1 571 | 1 818 |
| In der Bilanz wie folgt berücksichtigt: | | |
| Latente Steueraktiven | (490) | (385) |
| Latente Steuerverbindlichkeiten | 2 061 | 2 203 |
| Latente Steuerverbindlichkeiten netto | 1 571 | 1 818 |

Temporäre Differenzen, für die keine latenten Ertragssteuern bilanziert wurden

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|-------|-------|
| Auf nicht ausgeschütteten Gewinnen von Konzerngesellschaften (zu versteuernde temporäre Differenzen) | 1 946 | 3 303 |
| Auf steuerlichen Verlustvorträgen (abzugsfähige temporäre Differenzen) | 1 488 | 879 |

Steuerliche Verlustvorträge

| | Verlust- vorträge 2011 | Steuer- effekt 2011 | Verlust- vorträge 2010 | Steuer- effekt 2010 |
|--|------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Mio. CHF | | | | |
| Total steuerliche Verlustvorträge | 3 527 | 1 013 | 2 281 | 650 |
| Davon unter latenten Ertragssteuern aktivierte Verlustvorträge | (2 039) | (595) | (1 402) | (385) |
| Total nicht aktivierte steuerliche Verlustvorträge | 1 488 | 418 | 879 | 265 |
| Davon können vorgetragen werden während längstens: | | | | |
| 1 Jahr | 1 | 0 | 35 | 9 |
| 2 Jahren | 14 | 4 | 3 | 1 |
| 3 Jahren | 21 | 4 | 23 | 5 |
| 4 Jahren | 8 | 2 | 10 | 2 |
| 5 Jahren | 19 | 4 | 22 | 6 |
| Mehr als 5 Jahren | 1 425 | 403 | 786 | 242 |

32 Rückstellungen

| | Rekultivierung und andere Umwelt- rückstellungen | Spezifische Geschäfts- risiken | Übrige Rück- stellungen | Total 2011 | Total 2010 |
|--|--|--------------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| Mio. CHF | | | | | |
| 1. Januar | 618 | 239 | 522 | 1 379 | 1 515 |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 51 | 4 | 13 | 68 | 3 |
| Gebildete Rückstellungen | 172 | 51 | 183 | 406 | 443 |
| Während des Jahres verwendete Rückstellungen | (51) | (30) | (185) | (266) | (205) |
| Während des Jahres aufgelöste Rückstellungen | (29) | (57) | (42) | (128) | (259) |
| Veränderung Währungsumrechnung | (4) | (13) | (19) | (36) | (118) |
| 31. Dezember | 757 | 194 | 472 | 1 423 | 1 379 |
| Davon kurzfristige Rückstellungen | 52 | 41 | 149 | 242 | 256 |
| Davon langfristige Rückstellungen | 705 | 153 | 323 | 1 181 | 1 123 |

Rekultivierung und andere Umweltrückstellungen beinhalten rechtliche und faktische Verpflichtungen des Konzerns zur Wiederherstellung eines Rohmaterialabbaugebiets. Der Zeitpunkt des Geldabflusses zur Erfüllung dieser Verpflichtungen ist vom Ende des Rohmaterialabbaus und dem Beginn der Wiederherstellung abhängig.

Die Rückstellungen für spezifische Geschäftsrisiken umfassen Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten und Restrukturierungskosten, die während der Ausübung der normalen Geschäftstätigkeit anfallen. Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten wurden vor allem im Zusammenhang mit Rekursen bezüglich Wettbewerbsrecht, Produkthaftung und Steuern gebildet, um rechtliche und administrative Kosten abzudecken. Sie beinhalten im Jahr 2011 unter anderem diverse Rückstellungen für Risiken im Zusammenhang mit direkten und indirekten Steuern von CHF 32 Millionen (2010: 32) sowie eine Rückstellung von CHF 20 Millionen (2010: 21) aus dem Jahr 2002 für ein hängiges Verfahren des deutschen Bundeskartellamtes. Die gesamten Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten betragen am 31. Dezember CHF 130 Millionen (2010: 180). Der Zeitpunkt des Geldabflusses der Verbindlichkeiten aus Rechtsstreitigkeiten ist unsicher, da er vom Prozessverlauf abhängt. Die Rückstellungen für Restrukturierungskosten beziehen sich auf verschiedene Optimierungsprogramme, bei welchen mit Geldabflüssen vor allem innerhalb der nächsten drei Jahre gerechnet wird. Die Rückstellungen für Restrukturierungen belaufen sich per 31. Dezember auf CHF 64 Millionen (2010: 59).

Übrige Rückstellungen umfassen hauptsächlich Rückstellungen, welche andere vertragliche Verbindlichkeiten abdecken. Die Zusammensetzung dieser Position ist äusserst vielfältig und enthält per 31. Dezember unter anderem: diverse Abfindungen an Mitarbeiter von CHF 101 Millionen (2010: 111), Ferien- und Überzeitrückstellungen von CHF 93 Millionen (2010: 91), Rückstellungen für Krankenversicherungen und Altersvorsorge, welche nicht als Pensionskassenverpflichtungen qualifizieren, von CHF 23 Millionen (2010: 22), Rückstellungen im Zusammenhang mit Umsatzsteuern und anderen Abgaben von CHF 58 Millionen (2010: 71) sowie Rückstellungen für Eventualverbindlichkeiten aus Unternehmenszusammenschlüssen von CHF 52 Millionen (2010: 77). Der erwartete Zeitpunkt des zukünftigen Geldabflusses ist ungewiss.

33 Leistungen an Arbeitnehmer

| Personalaufwand | 2011 | 2010 |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| Mio. CHF | | |
| Produktion und Distribution | 2 641 | 2 759 |
| Marketing und Verkauf | 395 | 415 |
| Verwaltung | 823 | 861 |
| Total | 3 859 | 4 035 |

Personalaufwand und Personalbestand

Die gesamten Personalkosten des Konzerns inklusive Sozialabgaben sind in der entsprechenden Aufwandsposition nach Funktion in der Konzernerfolgsrechnung enthalten und betragen CHF 3859 Millionen (2010: 4035). Per 31. Dezember 2011 beschäftigte der Konzern 80 967 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2010: 80 310).

Leistungsorientierte Vorsorgepläne

Einige Konzerngesellschaften unterhalten für ihre Mitarbeiter Vorsorgeeinrichtungen, die gemäss IFRS als leistungsorientierte Vorsorgepläne ausgelegt werden. Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen werden für Pensions-, Invaliden- und Hinterlassenenrenten gebildet. Die zu erbringenden Leistungen hängen von rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Bedingungen des jeweiligen Landes sowie von der Anzahl Dienstjahre, dem Salär und den Beitragszahlungen eines Mitarbeiters ab. Vermögensüberschüsse werden nur in jenem Umfang in der konsolidierten Jahresrechnung erfasst, als sie den Barwert eines zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rückerstattungen oder niedrigeren zukünftigen Beiträgen sowie nicht erfasste versicherungsmathematische Verluste und nachzurechnende Dienstzeitaufwendungen nicht übersteigen. Die Verpflichtungen, die aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen resultieren, werden mittels der "Projected Unit Credit

Method" berechnet. Gewinne und Verluste, die aufgrund von Anpassungen und Änderungen versicherungsmathematischer Annahmen entstehen, werden erfolgswirksam über die durchschnittlich erwartete Restdienstzeit der aktiven Mitarbeiter verteilt. Dies erfolgt in dem Ausmass, in welchem die kumulierten nicht erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste 10 Prozent des höheren Betrages aus der leistungsorientierten Verpflichtung und dem beizulegenden Zeitwert des Planvermögens übersteigen.

Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Der Konzern finanziert eine Reihe von anderen langfristig fälligen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die Methode zur Berechnung der Verpflichtungen ist ähnlich mit jener der leistungsorientierten Vorsorgepläne. Eine Reihe dieser anderen Leistungen wird nicht extern über einen Fonds finanziert, sondern durch Rückstellungen in der Bilanz der entsprechenden Konzerngesellschaften gedeckt.

Die folgende Tabelle zeigt die Überleitung des Status der leistungsorientierten Vorsorgepläne, welche vollständig, teilweise oder überhaupt nicht extern über einen Fonds finanziert sind, sowie der anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf die in der Bilanz erfassten Beträge.

Nachweis der in der Bilanz berücksichtigten Personalvorsorgeeinrichtungen

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|------------|------------|
| Nettverbindlichkeiten aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen | 175 | 222 |
| Nettverbindlichkeiten aus anderen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses | 69 | 69 |
| Nettverbindlichkeiten | 244 | 291 |
| In der Bilanz wie folgt berücksichtigt: | | |
| Sonstiges Anlagevermögen | (41) | (26) |
| Verpflichtung aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen | 285 | 317 |
| Nettverbindlichkeiten | 244 | 291 |

Personalvorsorgeeinrichtungen

| Mio. CHF | Leistungsorientierte Vorsorgepläne | | Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses | |
|---|---------------------------------------|--------------|--|-----------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgepläne | 3 026 | 2 786 | 0 | 0 |
| Zeitwert des Planvermögens | (2 469) | (2 405) | 0 | 0 |
| Unterdeckung der fondsfinanzierten Vorsorgepläne | 557 | 381 | 0 | 0 |
| Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne | 225 | 225 | 89 | 83 |
| Nicht erfasste versicherungsmathematische Verluste | (599) | (379) | (20) | (14) |
| Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand | (8) | (6) | 0 | 0 |
| Nicht aktivierte Überdeckungen | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Nettoverpflichtung der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne | 175 | 222 | 69 | 69 |
| In der Erfolgsrechnung erfasste Aufwendungen: | | | | |
| Laufender Dienstzeitaufwand | 72 | 78 | 1 | 1 |
| Verzinsung zukünftiger Vorsorgeverbindlichkeiten | 125 | 149 | 4 | 4 |
| Erwartete Rendite auf dem Planvermögen | (129) | (137) | 0 | 0 |
| Amortisation versicherungsmathematischer Verluste | 17 | 62 | 0 | 0 |
| Nachverrechneter Dienstzeitaufwand | 6 | 1 | 0 | 0 |
| Verluste aus Plankürzungen und Abgeltungen | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Nicht aktivierte Überdeckungen | (1) | (50) | 0 | 0 |
| Übrige | (4) | (4) | 0 | 0 |
| Total (im Personalaufwand enthalten) | 88 | 99 | 5 | 5 |
| Effektive Rendite auf dem Planvermögen | 39 | 51 | 0 | 0 |
| Barwert der fondsfinanzierten und nicht fondsfinanzierten Vorsorgepläne | | | | |
| Eröffnungsbilanz per 1. Januar | 3 011 | 3 028 | 83 | 89 |
| Laufender Dienstzeitaufwand | 72 | 78 | 1 | 1 |
| Arbeitnehmerbeiträge | 20 | 22 | 0 | 0 |
| Zinsaufwand | 125 | 149 | 4 | 4 |
| Versicherungsmathematische Verluste (Gewinne) | 143 | 147 | 6 | (1) |
| Veränderung Währungsumrechnung | 0 | (211) | 0 | (5) |
| Bezahlte Vorsorgeansprüche | (150) | (183) | (5) | (5) |
| Nachverrechneter Dienstzeitaufwand | 8 | 9 | 0 | 0 |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 34 | (9) | 0 | 0 |
| Plankürzungen | 0 | (10) | 0 | 0 |
| Abgeltungen | (12) | (9) | 0 | 0 |
| Schlussbilanz per 31. Dezember | 3 251 | 3 011 | 89 | 83 |

Personalvorsorgeeinrichtungen

| Mio. CHF | Leistungsorientierte Vorsorgepläne | | Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses | |
|---|---------------------------------------|--------------|--|----------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Zeitwert des Planvermögens | | | | |
| Eröffnungsbilanz per 1. Januar | 2 405 | 2 541 | 0 | 0 |
| Erwartete Rendite auf dem Planvermögen | 129 | 137 | 0 | 0 |
| Versicherungsmathematische (Verluste) Gewinne | (89) | (86) | 0 | 0 |
| Veränderung Währungsumrechnung | (10) | (148) | 0 | 0 |
| Arbeitgeberbeiträge | 110 | 109 | 5 | 4 |
| Arbeitnehmerbeiträge | 20 | 22 | 0 | 0 |
| Bezahlte Vorsorgeansprüche | (130) | (166) | (5) | (4) |
| Veränderung Konsolidierungskreis | 45 | 0 | 0 | 0 |
| Abgeltungen | (10) | (4) | 0 | 0 |
| Schlussbilanz per 31. Dezember | 2 469 | 2 405 | 0 | 0 |
| Das Planvermögen setzt sich wie folgt zusammen: | | | | |
| Eigenkapitalinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Eigenkapitalinstrumente Dritte | 877 | 846 | 0 | 0 |
| Fremdfinanzierungsinstrumente Holcim Ltd oder ihrer Tochtergesellschaften | 24 | 23 | 0 | 0 |
| Fremdfinanzierungsinstrumente Dritte | 591 | 592 | 0 | 0 |
| Durch Dritte genutzte Grundstücke oder Gebäude | 364 | 330 | 0 | 0 |
| Übrige | 613 | 613 | 0 | 0 |
| Total Zeitwert des Planvermögens | 2 469 | 2 405 | 0 | 0 |
| Versicherungsmathematische Annahmen per Bilanzstichtag | | | | |
| Diskontierungssatz | 3,8% | 4,4% | 4,2% | 4,9% |
| Erwartete Rendite auf dem Planvermögen | 4,8% | 5,4% | | |
| Lohnteuerungsrate | 2,7% | 2,9% | | |
| Teuerungsrate medizinische Versorgung | | | 7,2% | 7,2% |

Die erwartete Gesamrendite auf dem Planvermögen hängt von den entsprechenden Marktpreisen per diesem Datum ab, anwendbar für die Periode, in welcher die Verbindlichkeit beglichen wird.

Erfahrungsbedingte Anpassungen

| Mio. CHF | Leistungsorientierte Vorsorgepläne | | | | | Andere langfristig fällige Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--|-----------|-----------|-----------|------------|
| | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen | 3 251 | 3 011 | 3 028 | 2 731 | 3 292 | 89 | 83 | 89 | 95 | 112 |
| Zeitwert des Planvermögens | (2 469) | (2 405) | (2 541) | (2 375) | (3 068) | 0 | 0 | 0 | 0 | (12) |
| Unterdeckung | 782 | 606 | 487 | 356 | 224 | 89 | 83 | 89 | 95 | 100 |
| Erfahrungsbedingte Anpassungen: | | | | | | | | | | |
| Auf den Planverbindlichkeiten | (19) | (33) | 0 | 24 | (17) | 0 | (3) | (6) | (3) | 3 |
| Auf dem Planvermögen | (89) | (86) | 73 | (341) | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Eine Veränderung von einem Prozentpunkt auf der angenommenen Teuerungsrate für medizinische Versorgung hätte keine wesentlichen Auswirkungen sowohl auf den laufenden Dienstzeit- und Zinsaufwand wie auch auf die anderen langfristig fälligen Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses für die medizinische Versorgung.

Erwartete zu bezahlende Arbeitgeberbeiträge an die leistungsorientierten Vorsorgepläne für das der Berichtsperiode folgende Kalenderjahr belaufen sich auf CHF 105 Millionen (2010: 119).

34 Aktienbezogene Vergütungen**Aktienbeteiligungsplan für Mitarbeiter**

Holcim hat einen Aktienbeteiligungsplan für alle Mitarbeiter der Schweizer Konzerngesellschaften und für einige leitende Kader in ausländischen Konzerngesellschaften. Berechtigte Mitarbeiter können für einen bestimmten Betrag ihres Gehalts Holcim-Aktien zu einem reduzierten Preis (üblicherweise 70 Prozent des durchschnittlichen Börsenkurses des Vormonats) kaufen. Die Aktien können während zwei Jahren ab Erwerbsdatum nicht veräussert werden. Der Gesamtaufwand aus diesem Aktienbeteiligungsplan belief sich im Geschäftsjahr 2011 auf CHF 1,7 Millionen (2010: 1,7).

Aktienbeteiligungsplan für Kader von Konzerngesellschaften

Der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung für das Kader von Konzerngesellschaften wird teilweise in Holcim-Aktien ausbezahlt, welche zu Marktpreisen im darauffolgenden Geschäftsjahr gewährt werden. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Der Gesamtaufwand aus diesem Aktienbeteiligungsplan belief sich für das Geschäftsjahr 2011 auf CHF 6,5 Millionen (2010: 6,4).

Aktienbeteiligungsplan für Geschäftsleitung

Der erfolgsabhängige Anteil der variablen Entschädigung für die Geschäftsleitung wird teilweise in Holcim-Aktien ausbezahlt, welche zu Marktpreisen im darauffolgenden Geschäftsjahr gewährt werden. Die Aktien unterliegen einer Sperrfrist von fünf Jahren, während der sie weder verkauft noch belehnt werden können. Der Gesamtaufwand aus diesem Aktienbeteiligungsplan belief sich für das Geschäftsjahr 2011 auf CHF 1,9 Millionen (2010: 2).

Es findet keine Titelverwässerung statt, da alle Aktien für diese Pläne bedarfsgemäss am Markt zugekauft werden.

Aktienoptionsplan

Der Geschäftsleitung des Holcim-Konzerns werden zwei Arten von Optionen auf Aktien gewährt, solche, die der Geschäftsleitung aufgrund der jährlichen variablen Entschädigung gewährt werden, und jene, die bei Ernennung zum Mitglied der Konzernleitung zugeteilt werden. In beiden Fällen berechtigt eine Option zum Erwerb einer Namenaktie der Holcim Ltd zum Ausübungspreis, der dem Börsenkurs im Zeitpunkt der Zuteilung entspricht (siehe Erläuterungen auf Seite 144).

Die vertragliche Laufzeit der ersten Optionskategorie beträgt acht Jahre. Die Optionen werden fest übertragen, sind mit keinen Erdienungsbedingungen verbunden und unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren ab Zuteilung, während der sie nicht ausgeübt werden können.

Die vertragliche Laufzeit der zweiten Optionskategorie beträgt zwölf Jahre. Der Erdienungszeitraum (ausschliesslich Dienstbedingungen) der Optionen beträgt neun Jahre ab dem Tag der

Gewährung; die Optionen können weder verkauft noch belehnt werden.

Der Konzern hat keine rechtliche oder faktische Verpflichtung, die Optionen zurückzukaufen oder die Optionen in bar abzugelten.

Die Bestandesveränderung der ausstehenden Aktienoptionen und deren durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis sind in der folgenden Tabelle ersichtlich:

| | Durchschnittlich gewichteter Ausübungspreis ¹ | Anzahl ¹ 2011 | Anzahl ¹ 2010 |
|---|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Januar | CHF 64.37 | 1 250 359 | 1 054 493 |
| Gewährte und erdiente Optionen (individueller Anteil der variablen Entschädigung) | CHF 67.15 | 149 763 | 131 631 |
| Gewährte und erdiente Optionen (einmalige Zuteilung) | CHF 71.50 | 67 100 | 67 100 |
| Verwirkte Optionen | | 0 | 0 |
| Ausgeübte Optionen | | 0 | 2 865 |
| Verfallene Optionen | | 0 | 0 |
| 31. Dezember | CHF 64.98 | 1 467 222 | 1 250 359 |
| Davon am Jahresende ausübbar | | 331 004 | 259 921 |

¹ Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

Die am Jahresende ausstehenden Aktienoptionen haben folgende Verfalldaten und berechtigen zum Erwerb einer Namenaktie der Holcim Ltd zu den nachstehenden Ausübungspreisen:

| Optionszuteilung | Verfall | Ausübungspreis ¹ | Anzahl ¹ 2011 | Anzahl ¹ 2010 |
|------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2002 | 2014 | CHF 67.15 | 201 300 | 201 300 |
| 2003 | 2012 ² | CHF 33.85 | 45 910 | 45 910 |
| 2003 | 2015 ² | CHF 67.15 ³ | 33 550 | 33 550 |
| 2004 | 2013 ² | CHF 63.35 | 34 341 | 34 341 |
| 2004 | 2016 ² | CHF 67.15 ³ | 33 550 | 33 550 |
| 2005 | 2014 ² | CHF 74.54 | 71 423 | 71 423 |
| 2006 | 2014 | CHF 100.69 | 58 573 | 58 573 |
| 2007 | 2015 | CHF 125.34 | 49 674 | 49 674 |
| 2008 | 2016 | CHF 104.34 | 71 083 | 71 083 |
| 2008 | 2020 | CHF 67.15 ³ | 67 100 | 67 100 |
| 2009 | 2017 | CHF 38.26 | 385 124 | 385 124 |
| 2010 | 2018 | CHF 71.15 | 131 631 | 131 631 |
| 2010 | 2022 | CHF 75.40 | 33 550 | 33 550 |
| 2010 | 2022 | CHF 81.45 | 33 550 | 33 550 |
| 2011 | 2019 | CHF 67.15 | 149 763 | |
| 2011 | 2023 | CHF 71.50 | 67 100 | |
| Total | | | 1 467 222 | 1 250 359 |

¹ Adjustiert um frühere Aktiensplits und/oder Kapitalerhöhungen.

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

³ Bewertung analog zur einmaligen Zuteilung im Jahr 2002.

Im Geschäftsjahr 2011 wurden keine Optionen ausgeübt. Im Geschäftsjahr 2010 entsprachen die ausgeübten Optionen 2865 Aktien, die zu einem durchschnittlichen Aktienkurs von CHF 33.85 ausgegeben wurden.

Der Fair Value der für das Berichtsjahr zustehenden Optionen – bestimmt nach dem Black-Scholes-Modell – beträgt CHF 13.45 (2010: 16.59). Die wesentlichen Vorgaben für dieses Modell sind der Aktienkurs und der Ausübungspreis zum Zeitpunkt der Zuteilung von CHF 58.50 (2010: 67.15), die erwartete Volatilität von 32,9 Prozent (2010: 31,6), die geschätzte Laufzeit von 6 Jahren (2010: 6), eine Dividendenrendite von 2,6 Prozent (2010: 2,2)

und ein jährlicher risikoloser Zinssatz von 0,3 Prozent (2010: 1,3). Die erwartete Volatilität wurde aufgrund der historischen Volatilität des Börsenkurses der Holcim-Aktie über die entsprechende Laufzeit berechnet.

Alle Aktien für den Optionsplan werden entweder bedarfsge­mäss am Markt gekauft oder stammen aus dem Bestand an eigenen Aktien. Der Personalaufwand, der aus den zugeteilten Optionen des individuellen Anteils der variablen Entschädigung resultiert, betrug im Geschäftsjahr 2011 insgesamt CHF 2,4 Millionen (2010: 2,4).

35 Fertigungsaufträge

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|--------------|--------------|
| Umsatz von Fertigungsaufträgen im laufenden Jahr | 1 118 | 1 341 |
| Angefallene Fertigungskosten und verbuchte Gewinne (abzüglich verbuchte Verluste) zum Bilanzstichtag | 2 365 | 2 963 |
| Fakturiert zum Bilanzstichtag | (2 366) | (2 982) |
| Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen zum Bilanzstichtag | (1) | (19) |
| Davon: | | |
| Forderungen aus Fertigungsaufträgen | 33 | 23 |
| Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen | (34) | (42) |

36 Aktieninformationen

| Anzahl Namenaktien | | |
|---|--------------------|--------------------|
| 31. Dezember | 2011 | 2010 |
| Total ausstehende Aktien | 319 816 295 | 319 955 293 |
| Eigene Aktien | | |
| Reserviert für Wandelanleihen | 5 785 824 | 5 785 824 |
| Reserviert für Call-Optionen | 1 467 222 | 1 250 359 |
| Frei verfügbar | 17 035 | 94 900 |
| Total eigene Aktien | 7 270 081 | 7 131 083 |
| Total ausgegebene Aktien | | |
| | 327 086 376 | 327 086 376 |
| Aktien aus bedingtem Kapital | | |
| Reserviert für Wandelanleihen | 1 422 350 | 1 422 350 |
| Frei verfügbar | 0 | 0 |
| Total Aktien aus bedingtem Kapital | 1 422 350 | 1 422 350 |
| Total Aktien | | |
| | 328 508 726 | 328 508 726 |

Die Namenaktie hat einen Nominalwert von CHF 2, und das Aktienkapital beträgt nominal CHF 654 Millionen (2010: 654).

Der Wert der eigenen Aktien beläuft sich auf CHF 486 Millionen (2010: 476).

37 Eventualverbindlichkeiten, Garantien und Kaufverpflichtungen**Eventualverbindlichkeiten**

Der Konzern wird als Teil der laufenden Geschäftstätigkeit in Rechtsverfahren verwickelt wie Klagen, Ansprüche, Untersuchungen und Verhandlungen unter anderem wegen Produkthaftung, Handelsrecht, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit usw. Es sind keine einzelnen Verfahren dieser Art hängig, welche nach unserer Einschätzung auf Geschäftsverlauf, Finanzposition oder Konzernergebnis wesentlichen Einfluss hätten.

Per 31. Dezember 2011 beliefen sich die Eventualverbindlichkeiten des Konzerns auf CHF 406 Millionen (2010: 363). Es ist möglich, aber nicht wahrscheinlich, dass aus diesen Rechtsverfahren zukünftige Verpflichtungen entstehen.

Der Konzern ist in Ländern tätig, in denen politische, ökonomische, soziale und rechtliche Entwicklungen die Geschäftstätigkeit beeinträchtigen könnten. Die Wirkungen solcher Risiken, welche im normalen Geschäftsverlauf eintreten können, sind nicht vorhersehbar und deshalb in den Angaben zur finanziellen Lage nicht enthalten.

Garantien

Per 31. Dezember 2011 beliefen sich die gegenüber Dritten und assoziierten Unternehmen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit ausgegebenen Garantien auf CHF 721 Millionen (2010: 508).

Kaufverpflichtungen

Als Teil der normalen Geschäftstätigkeit geht der Konzern Kaufverpflichtungen für Güter und Dienstleistungen ein und kauft und verkauft Investitionsobjekte, assoziierte Unternehmen, Konzerngesellschaften und Teile davon. Es ist üblich, dass der Konzern Offerten macht oder Call- oder Put-Optionen im Zusammenhang mit solchen Akquisitionen oder Desinvestitionen erhält.

Per 31. Dezember 2011 beliefen sich die Kaufverpflichtungen des Konzerns auf CHF 1210 Millionen (2010: 1236), davon entfielen CHF 558 Millionen (2010: 342) auf den Kauf von Sachanlagen.

38 Gliederung des monetären Nettoumlaufvermögens nach Währungen

| Mio. CHF | Flüssige Mittel und Wertschriften | Forderungen | Verbindlich- keiten aus Lieferungen und Leistungen | Verbindlich- keiten aus kurzfristiger Finanzierung | Andere kurzfristige Verbindlich- keiten | Total 2011 | Total 2010 |
|--------------|---|--------------|---|---|--|----------------|----------------|
| EUR | 324 | 555 | 486 | 811 | 401 | (819) | (615) |
| GBP | 89 | 248 | 361 | 20 | 117 | (161) | 55 |
| CHF | 303 | 114 | 87 | 376 | 206 | (252) | (25) |
| USD | 561 | 377 | 387 | 287 | 295 | (31) | (255) |
| CAD | 20 | 183 | 153 | 1 | 100 | (51) | (40) |
| MXN | 29 | 117 | 113 | 182 | 33 | (182) | (25) |
| INR | 1 029 | 136 | 217 | 45 | 603 | 300 | 39 |
| THB | 40 | 27 | 37 | 76 | 20 | (66) | (10) |
| IDR | 109 | 60 | 55 | 27 | 58 | 29 | 40 |
| PHP | 70 | 36 | 31 | 27 | 24 | 24 | 28 |
| AUD | 55 | 391 | 200 | 671 | 221 | (646) | (100) |
| Übrige | 322 | 475 | 420 | 297 | 250 | (170) | (300) |
| Total | 2 951 | 2 719 | 2 547 | 2 820 | 2 328 | (2 025) | (1 208) |

39 Geldfluss aus Investitionstätigkeit

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|---|----------------|----------------|
| Kauf von Sachanlagen netto | | |
| Ersatzinvestitionen | (890) | (639) |
| Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen | 138 | 229 |
| Investitionen in Sachanlagen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit | (752) | (410) |
| Erweiterungsinvestitionen | (886) | (1 182) |
| Total Kauf von Sachanlagen netto (A) | (1 638) | (1 592) |
| Kauf von Konzerngesellschaften (abzüglich erworbene Flüssige Mittel)¹ | (137) | (60) |
| Verkauf von Konzerngesellschaften (abzüglich veräusserte Flüssige Mittel) | 5 | 0 |
| Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen | | |
| Erhöhung Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen | (137) | (252) |
| Zunahme übriges Anlagevermögen | (105) | (194) |
| Total Kauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen | (242) | (446) |
| Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen | | |
| Reduktion Finanzanlagen inklusive assoziierte Unternehmen | 32 | 61 |
| Abnahme übriges Anlagevermögen | 189 | 675 |
| Total Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen | 221 | 736 |
| Total (Kauf) Verkauf von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto (B) | (154) | 230 |
| Total Geldfluss aus Investitionstätigkeit (A + B) | (1 791) | (1 362) |

¹ Inklusive Goodwill von neuen Konzerngesellschaften.

Geldfluss aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften

| Mio. CHF | Akquisitionen | | Desinvestitionen | |
|---|---------------|-------------|------------------|----------|
| | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 |
| Umlaufvermögen | (131) | (28) | 20 | 0 |
| Sachanlagen | (424) | (23) | 9 | 0 |
| Übriges Anlagevermögen | (55) | (13) | 6 | 0 |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten | 123 | 11 | (24) | 0 |
| Langfristige Rückstellungen | 69 | 7 | (1) | 0 |
| Andere langfristige Verbindlichkeiten | 107 | 4 | 0 | 0 |
| Nettoaktiven | (311) | (42) | 10 | 0 |
| Nicht beherrschende Anteile | 29 | 1 | (6) | 0 |
| (Erworbene) Verkaufte Nettoaktiven | (282) | (41) | 4 | 0 |
| (Erworbener) Verkaufter Goodwill | (79) | (28) | 2 | 0 |
| Fair Value der vorgängig (anschliessend) gehaltenen Eigenkapitalanteile | 127 | 0 | (6) | 0 |
| Nettogewinn aus Verkäufen | 0 | 0 | 3 | 0 |
| Total (Kauf)Verkaufspreis | (234) | (69) | 3 | 0 |
| Erworbene Flüssige Mittel und Wertschriften | 38 | 1 | (2) | 0 |
| Bedingte Gegenleistung | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Verbindlichkeiten und Schuldverschreibungen | 59 | 8 | 4 | 0 |
| Nettogeldfluss | (137) | (60) | 5 | 0 |

40 Transaktionen und Beziehungen mit Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

Entschädigung der obersten Führungsgremien

Verwaltungsrat

Im Jahr 2011 haben die zwölf nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates eine Entschädigung in Höhe von insgesamt CHF 3,1 Millionen (2010: 2,9) erhalten. In Form von Honoraren wurden CHF 2,0 Millionen (2010: 1,8), als Leistungen an Vorsorgeeinrichtungen CHF 0,1 Millionen (2010: 0,1), als aktienbezogene Vergütungen CHF 0,9 Millionen (2010: 0,9) und CHF 0,2 Millionen (2010: 0,1) als andere Entschädigungen ausbezahlt.

Geschäftsleitung

Die jährliche Gesamtentschädigung für die 14 Mitglieder der Geschäftsleitung (inklusive CEO) belief sich auf CHF 31,6 Millionen (2010: 36,7). Darin enthalten sind das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar von CHF 18,2 Millionen (2010: 18,2), aktienbezogene Vergütungen von CHF 4,4 Millionen (2010: 4,4), Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 5,1 Millionen (2010: 5,3) und "Andere" Entschädigungen von CHF 4,0 Millionen (2010: 8,8), welche gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange die Gutschriften des Holcim International Pension Trust für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge in Höhe von CHF 3,6 Millionen (2010: CHF 8,3 Millionen) enthalten. Der CEO bezog ein Grundgehalt und eine variable Entschädigung in bar von CHF 2,6 Millionen (2010: 2,5), aktienbezogene Vergütungen von CHF 0,8 Millionen (2010: 0,8) und Arbeitgeberbeiträge an Vorsorgeeinrichtungen von CHF 0,4 Millionen (2010: 0,4). Demzufolge ergab sich eine Gesamtentschädigung vor den Gutschriften für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge von CHF 3,8 Millionen (2010: 3,7). Unter Einbezug der zusätzlichen Gutschriften aus dem Holcim International Pension Trust in Höhe von CHF 1,8 Millionen (2010: CHF 5 Millionen) – basierend auf versicherungsmathematischen Überlegungen und unter "Andere" aufgeführt – ergibt sich für den CEO nach den Regeln der SIX Swiss Exchange eine Gesamtentschädigung von CHF 5,7 Millionen (2010: 8,7). In Übereinstimmung mit Art.663bbis des Schweizerischen Obligationenrechts (Transparenzgesetz) werden das Grundgehalt und die variable Entschädigung in bar vor Abzug von ausländischen Quellensteuern ausgewiesen. Ferner beinhalten die Vorsorgeleistungen auch die Arbeitgeberbeiträge an die AHV/IV.

Die nachstehende Tabelle gibt Aufschluss über die Gesamtvergütungen der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder, über die höchste auf ein Geschäftsleitungsmitglied entfallende Entschädigung sowie über den Gesamtbetrag der Entschädigungen der Geschäftsleitungsmitglieder.

Entschädigung an ehemalige Organmitglieder

Im Berichtsjahr wurden an ein ehemaliges Verwaltungsratsmitglied (2010: ein) und fünf (2010: drei) ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder Entschädigungen in Höhe von CHF 4,2 Millionen (2010: 2,9) ausgerichtet. Im Vorjahr beinhaltete dieser Betrag gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange einen Aufwand der Stiftung des Arbeitgebers für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge eines ehemaligen Organmitgliedes in Höhe von CHF 0,5 Millionen.

Darlehen

Per 31. Dezember 2011 beziehungsweise per 31. Dezember 2010 bestehen keine Darlehen gegenüber Mitgliedern des Verwaltungsrates und Mitgliedern der Geschäftsleitung.

Entschädigungen Verwaltungsrat/Geschäftsleitung¹

| Name | Funktion | Grundgehalt | | |
|--|--|---------------|----------------------|---------------------|
| | | Anzahl | Bar | Aktien ² |
| Rolf Soiron | Präsident des Verwaltungsrates | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 595 680 | 80 000 |
| Beat Hess | Vizepräsident des Verwaltungsrates ab 5. Mai 2011 | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 190 833 | 80 000 |
| Erich Hunziker | Vizepräsident des Verwaltungsrates ab 5. Mai 2011, Vorsitzender Governance, Nomination & Compensation Committee ab 5. Mai 2011 | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 216 667 | 80 000 |
| Christine Binswanger | Mitglied des Verwaltungsrates | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 80 000 | 80 000 |
| Alexander Gut | Mitglied des Verwaltungsrates ab 5. Mai 2011 Mitglied Audit Committee ab 5. Mai 2011 | Anzahl | | 870 |
| | | CHF | 62 500 | 46 667 |
| Peter Küpfer | Mitglied des Verwaltungsrates, Vorsitzender Audit Committee | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 180 000 | 80 000 |
| Adrian Loader | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Governance Nomination & Compensation Committee ab 5. Mai 2011 | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 91 667 | 80 000 |
| Andreas von Planta | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Audit Committee | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 189 167 | 80 000 |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Governance, Nomination & Compensation Committee | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 130 800 ⁵ | 80 000 |
| Wolfgang Schürer | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Governance, Nomination & Compensation Committee | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 100 000 | 80 000 |
| Dieter Spälti | Mitglied des Verwaltungsrates, Mitglied Audit Committee | Anzahl | | 1 491 |
| | | CHF | 110 000 | 80 000 |
| Robert F. Spoerry | Mitglied des Verwaltungsrates bis 5. Mai 2011 | Anzahl | | 621 |
| | | CHF | 33 333 | 33 333 |
| Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder) | | Anzahl | | 16 401 |
| | | CHF | 1 980 647 | 880 000 |
| Markus Akermann ⁶ | Exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO | Anzahl | | |
| | | CHF | 2 223 500 | |

**Variable Entschädigung
in Prozent des Grundgehalts**

| | | |
|---|---------------|-------------------|
| Total Geschäftsleitung⁸ | Anzahl | |
| | CHF | 15 377 609 |

**Variable Entschädigung
in Prozent des Grundgehalts**

¹ Die Entschädigungen an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung werden vor Abzug von Quellensteuern und Arbeitnehmerbeiträgen an die Sozialversicherung ausgewiesen. Unter "Andere Entschädigungen" werden die Arbeitgeberbeiträge der Vorsorgeleistungen (AHV/IV, Pensionskassen) sowie Pauschalspesen, Dienstaltersgeschenke, Kinderzulagen etc. aufgeführt. Die Parameter für die Fair-Value-Bewertung der für das Berichtsjahr zugeteilten Aktien und Optionen sind unter Erläuterung 34 "Aktienbezogene Vergütungen" offengelegt.

² Die Aktien wurden zum durchschnittlichen Börsenkurs der Periode 1. Januar 2012 bis 15. Februar 2012 bewertet und sind für fünf Jahre gesperrt.

³ Wert der Optionen nach dem Black-Scholes-Modell im Zeitpunkt der Zuteilung.

⁴ Diese Beträge enthalten gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange im wesentlichen die Gutschriften aus dem Holcim International Pension Trust in Höhe von CHF 3,6 Millionen (2010: 8,3), welche die Erfolgsrechnung des Konzerns im Berichtsjahr nicht belasten.

⁵ Inklusive Verwaltungsrats honorare von Tochtergesellschaften.

⁶ Mitglied der Geschäftsleitung mit der höchsten Entschädigung.

⁷ Beinhaltet gemäss den Regeln der SIX Swiss Exchange auch den Aufwand der Stiftung des Arbeitgebers für die zusätzliche Finanzierung der Altersvorsorge. Ohne sie hätte die Gesamtvergütung 2011 CHF 3,8 Millionen (2010: 3,7) betragen.

⁸ Inklusive exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO.

| Variable Entschädigung | | Optionen ³ | Andere Entschädigungen | | Gesamt- vergütung 2011 | Gesamt- vergütung 2010 |
|------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|---------------------|------------------------------|------------------------------|
| Bar | Aktien ² | | Vorsorgeleis- tungen Arbeit- geberbeiträge | Andere ⁴ | | |
| | | | 32 891 | 50 000 | 758 571 | 758 097 |
| | | | 11 624 | 10 000 | 292 457 | 101 524 |
| | | | 8 229 | 10 000 | 314 896 | 198 093 |
| | | | 7 199 | 10 000 | 177 199 | 177 083 |
| | | | 3 219 | 5 833 | 118 219 | |
| | | | 11 484 | 10 000 | 281 484 | 281 285 |
| | | | | 10 000 | 181 667 | 170 023 |
| | | | 12 821 | 10 000 | 291 988 | 408 193 |
| | | | 7 631 | 10 000 | 228 431 | 230 448 |
| | | | 8 012 | 10 000 | 198 012 | 198 093 |
| | | | 8 744 | 10 000 | 208 744 | 195 467 |
| | | | 4 795 | 4 167 | 75 628 | 177 083 |
| | | | 116 649 | 150 000 | 3 127 296 | 2 895 389 |
| 391 347 | 5 397 289 657 | 36 654 492 996 | 378 877 | 1 876 100 | 5 652 477 ⁷ | 8 713 996 ⁷ |
| | 52,8% | | | | | |
| 2 797 698 | 36 057 1 935 179 | 179 894 2 419 574 | 5 084 342 | 3 959 107 | 31 573 509 | 36 662 463 |
| | 46,5% | | | | | |

Aktien- und Optionsbesitz von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung

Die Aktien- und Optionsbestände der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung per 31. Dezember 2011

beziehungsweise per 31. Dezember 2010 sind aus den folgenden Tabellen ersichtlich.

Verwaltungsrat¹

| Name | Funktion | Gesamtzahl an Aktien 2011 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2011 |
|--|--|------------------------------|--|
| Rolf Soiron | Präsident | 36 879 | |
| Beat Hess | Vizepräsident | 880 | |
| Erich Hunziker | Vizepräsident, Vorsitzender Governance, Nomination & Compensation Committee | 10 916 | |
| Christine Binswanger | Mitglied | 3 926 | |
| Alexander Gut | Mitglied | 900 | |
| Peter Küpfer | Mitglied, Vorsitzender Audit Committee | 10 915 | 37 000 ² 31 000 ³ |
| Adrian Loader | Mitglied | 6 680 | |
| Andreas von Planta | Mitglied | 10 674 | |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied | 65 774 099 | |
| Wolfgang Schürer | Mitglied | 43 620 | |
| Dieter Spälti | Mitglied | 30 966 | |
| Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder) | | 65 930 455 | 68 000 |

Verwaltungsrat

| Name | Funktion | Gesamtzahl an Aktien 2010 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2010 |
|--|--|------------------------------|--|
| Rolf Soiron | Präsident, Vorsitzender Governance, Nomination & Compensation Committee | 35 713 | |
| Andreas von Planta | Vizepräsident | 9 508 | |
| Christine Binswanger | Mitglied | 2 760 | |
| Beat Hess | Mitglied | 200 | |
| Erich Hunziker | Mitglied | 9 750 | |
| Peter Küpfer | Mitglied, Vorsitzender Audit Committee | 9 749 | 37 000 ² 31 000 ³ |
| Adrian Loader | Mitglied | 5 514 | |
| Thomas Schmidheiny | Mitglied | 59 568 933 | |
| Wolfgang Schürer | Mitglied | 42 454 | |
| Dieter Spälti | Mitglied | 21 404 | |
| Robert F. Spoerry | Mitglied | 8 179 | |
| Total Verwaltungsrat (nicht exekutive Mitglieder) | | 59 714 164 | 68 000 |

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

² Ausübungspreis: CHF 70; Ratio 1:1; Style: American; Verfalltag: 19.8.2014.

³ Ausübungspreis: CHF 80; Ratio 1:1; Style: American; Verfalltag: 12.11.2013.

Die Gesamtzahl an Aktien und Kaufoptionen setzt sich aus privat erworbenen und aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen zugeteilten Aktien und Kaufoptionen zusammen. Nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrates verfügen per

Ende 2011 über keine Optionen aus Entschädigungs- und Beteiligungsprogrammen.

Geschäftsleitung¹

| Name | Funktion | Gesamtzahl an Aktien 2011 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2011 |
|-------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|
| Markus Akermann | Exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO | 93 996 | 290 096 |
| Thomas Aebischer | Konzernleitungsmitglied, CFO | 3 417 | 33 550 |
| Urs Böhlen | Konzernleitungsmitglied | 18 227 | 82 319 |
| Patrick Dolberg | Konzernleitungsmitglied | 12 789 | 66 619 |
| Paul Hugentobler | Konzernleitungsmitglied | 75 796 | 119 769 |
| Benoît-H. Koch | Konzernleitungsmitglied | 19 383 | 104 763 |
| Roland Köhler | Konzernleitungsmitglied, CEO HGRS | 9 323 | 65 581 |
| Andreas Leu | Konzernleitungsmitglied | 10 434 | 46 773 |
| Ian Thackwray | Konzernleitungsmitglied | 2 828 | 45 786 |
| Javier de Benito | Länderbereichsleiter | 19 123 | 21 855 |
| Urs Fankhauser | Länderbereichsleiter | 3 319 | |
| Aidan Lynam | Länderbereichsleiter | 2 625 | 3 675 |
| Bernard Terver | Länderbereichsleiter | 19 262 | 23 600 |
| Jacques Bourgon | Corporate Functional Manager | 6 302 | 19 996 |
| Total Geschäftsleitung | | 296 824 | 924 382 |

Geschäftsleitung

| Name | Funktion | Gesamtzahl an Aktien 2010 | Gesamtzahl an Kaufoptionen 2010 |
|-------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|
| Markus Akermann | Exekutives Mitglied des Verwaltungsrates, CEO | 89 429 | 261 916 |
| Urs Böhlen | Konzernleitungsmitglied | 15 943 | 69 801 |
| Patrick Dolberg | Konzernleitungsmitglied | 10 505 | 53 609 |
| Paul Hugentobler | Konzernleitungsmitglied | 73 511 | 105 704 |
| Thomas Knöpfel | Konzernleitungsmitglied | 34 284 | 99 896 |
| Benoît-H. Koch | Konzernleitungsmitglied | 28 239 | 94 133 |
| Roland Köhler | Konzernleitungsmitglied, CEO HGRS | 7 411 | 53 693 |
| Theophil H. Schlatter | Konzernleitungsmitglied, CFO | 59 627 | 120 883 |
| Ian Thackwray | Konzernleitungsmitglied | 1 589 | 33 550 |
| Javier de Benito | Länderbereichsleiter | 17 095 | 18 885 |
| Andreas Leu | Länderbereichsleiter | 9 455 | 9 124 |
| Aidan Lynam | Länderbereichsleiter | 1 226 | |
| Bernard Terver | Länderbereichsleiter | 18 132 | 20 960 |
| Jacques Bourgon | Corporate Functional Manager | 7 202 | 16 783 |
| Stefan Wolfensberger | Corporate Functional Manager | 5 386 | 17 894 |
| Total Geschäftsleitung | | 379 034 | 976 831 |

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

Die Gesamtzahl an Aktien und Kaufoptionen beinhaltet sowohl privat erworbene als auch aus Beteiligungs- und Entschädigungsprogrammen des Konzerns zugeteilte Aktien und Kaufoptionen. Optionen werden nur auf Namenaktien der Holcim Ltd abgegeben.

Übrige Transaktionen

Im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwaltet Holcim die Mitarbeiteraktien. Sie kauft und verkauft Aktien der Holcim Ltd von ihren Mitarbeitern und an ihre Mitarbeiter und auf dem freien Markt. In diesem Zusammenhang hat die Gesellschaft von Mitgliedern der Geschäftsleitung Aktien der Holcim Ltd zum Börsenkurs im Betrag von insgesamt CHF 2,1 Millionen (2010: 0,3) erworben.

Vergütungen und Darlehen an nahestehende Personen der Organmitglieder bestehen keine.

41 Ereignisse nach der Berichtsperiode

Es gab keine wesentlichen Ereignisse nach der Berichtsperiode.

42 Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung

Der Konzernabschluss wurde vom Verwaltungsrat der Holcim Ltd am 24. Februar 2012 zur Veröffentlichung freigegeben und bedarf der Genehmigung durch die Generalversammlung vom 17. April 2012.

Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns

| Region | Gesellschaft | Sitz | Aktienkapital in 000 | Beteiligungssatz (Stimmrechte) |
|-----------------------|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Europa | Holcim (France) S.A.S. | Frankreich | EUR 96 971 | 100,0% |
| | Holcim (Belgique) S.A. | Belgien | EUR 750 767 | 100,0% |
| | Holcim (España) S.A. | Spanien | EUR 420 945 | 99,9% |
| | Holcim Trading S.A. | Spanien | EUR 19 600 | 100,0% |
| | Aggregate Industries Ltd | Grossbritannien | GBP 0 | 100,0% |
| | Holcim (Deutschland) AG | Deutschland | EUR 47 064 | 88,9% |
| | Holcim (Süddeutschland) GmbH | Deutschland | EUR 6 450 | 100,0% |
| | Holcim (Schweiz) AG | Schweiz | CHF 71 100 | 100,0% |
| | Holcim Group Support Ltd | Schweiz | CHF 1 000 | 100,0% |
| | Holcim Gruppo (Italia) S.p.A. | Italien | EUR 67 000 | 100,0% |
| | Holcim (Česko) a.s. | Tschechische Republik | CZK 486 297 | 100,0% |
| | Holcim (Slovensko) a.s. | Slowakei | EUR 42 325 | 98,0% |
| | Východoslovenské stavebné hmoty a.s. | Slowakei | EUR 362 | 100,0% |
| | Holcim Hungária Zrt. | Ungarn | HUF 3 170 446 | 99,9% |
| | Holcim (Hrvatska) d.o.o. | Kroatien | HRK 243 852 | 99,9% |
| | Holcim (Serbia) d.o.o. | Serbien | CSD 2 300 000 | 100,0% |
| | Holcim (Romania) S.A. | Rumänien | RON 274 243 | 99,7% |
| | Holcim (Bulgaria) AD | Bulgarien | BGN 1 093 | 100,0% |
| | Holcim (Rus) OAO | Russland | RUB 24 893 | 83,5% |
| | “Garadagh” Sement O.J.S.C. | Aserbaidshjan | AZN 31 813 | 69,7% |
| Nordamerika | Holcim (US) Inc. | USA | USD 0 | 100,0% |
| | Aggregate Industries Management Inc. | USA | USD 194 058 | 100,0% |
| | Holcim (Canada) Inc. | Kanada | CAD 91 201 | 100,0% |
| Lateinamerika | Holcim Apasco S.A. de C.V. | Mexiko | MXN 10 513 086 | 100,0% |
| | Holcim El Salvador S.A. de C.V. | El Salvador | USD 78 178 | 91,6% |
| | Holcim (Costa Rica) S.A. | Costa Rica | CRC 8 577 370 | 60,0% |
| | Holcim (Nicaragua) S.A. | Nicaragua | NIO 19 469 | 80,0% |
| | Holcim (Colombia) S.A. | Kolumbien | COP 72 536 776 | 99,8% |
| | Holcim (Ecuador) S.A. | Ecuador | USD 102 405 | 92,2% |
| | Holcim (Brasil) S.A. | Brasilien | BRL 455 675 | 99,9% |
| | Holcim (Argentina) S.A. | Argentinien | ARS 352 057 | 79,6% |
| Cemento Polpaico S.A. | Chile | CLP 7 675 262 | 54,3% | |

| Region | Gesellschaft | Sitz | Aktienkapital in 000 | Beteiligungssatz (Stimmrechte) |
|----------------------------|--|----------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Afrika, Naher Osten | Holcim (Maroc) S.A. | Marokko | MAD 421 000 | 61,0% |
| | Ciments de Guinée S.A. | Guinea | GNF 46 393 000 | 59,9% |
| | Société de Ciments et Matériaux | Elfenbeinküste | XOF 912 940 | 99,9% |
| | Holcim (Liban) S.A.L. | Libanon | LBP 135 617 535 | 52,1% |
| | Holcim (Outre-Mer) S.A.S. | La Réunion | EUR 37 748 | 100,0% |
| | Aden Cement Enterprises Ltd. | Republik Jemen | YER 106 392 | 100,0% |
| Asien, Ozeanien | ACC Limited | Indien | INR 1 879 518 | 50,3% |
| | Ambuja Cements Ltd. | Indien | INR 3 068 738 | 50,3% |
| | Holcim (Lanka) Ltd | Sri Lanka | LKR 4 457 771 | 98,9% |
| | Holcim Cements (Bangladesh) Ltd. | Bangladesch | BDT 8 824 | 84,6% |
| | Siam City Cement (Public) Company Limited ¹ | Thailand | THB 2 300 000 | 36,8% |
| | Holcim (Malaysia) Sdn Bhd | Malaysia | MYR 10 450 | 100,0% |
| | Holcim (Singapore) Pte. Ltd | Singapur | SGD 44 322 | 90,8% |
| | PT Holcim Indonesia Tbk. | Indonesien | IDR 3 645 034 000 | 80,6% |
| | Holcim (Vietnam) Ltd | Vietnam | USD 189 400 | 65,0% |
| | Holcim Philippines Inc. | Philippinen | PHP 6 452 099 | 85,7% |
| | Cement Australia Holdings Pty Ltd | Australien | AUD 390 740 | 75,0% |
| | Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd | Australien | AUD 1 145 867 | 100,0% |
| | Holcim (New Zealand) Ltd | Neuseeland | NZD 22 004 | 100,0% |

¹ Joint Venture, quotenkonsolidiert.

Kotierte Konzerngesellschaften

| Region | Gesellschaft | Domizil | Ort der Kotierung | Börsenkapitalisierung per 31. Dezember 2011 in Lokalwährung | Valorenummer |
|----------------------------|--|--------------|-------------------|---|--------------|
| Europa | Holcim (Deutschland) AG | Hamburg | Frankfurt | EUR 423 Mio. | DE0005259006 |
| Lateinamerika | Holcim (Costa Rica) S.A. | San José | San José | CRC 143 585 Mio. | CRINC00A0010 |
| | Holcim (Ecuador) S.A. | Guayaquil | Quito, Guayaquil | USD 1 168 Mio. | ECP516721068 |
| | Holcim (Argentina) S.A. | Buenos Aires | Buenos Aires | ARS 1 630 Mio. | ARP6806N1051 |
| | Cemento Polpaico S.A. | Santiago | Santiago | CLP 119 483 Mio. | CLP2216J1070 |
| Afrika, Naher Osten | Holcim (Maroc) S.A. | Rabat | Casablanca | MAD 8 559 Mio. | MA0000010332 |
| | Holcim (Liban) S.A.L. | Beirut | Beirut | USD 335 Mio. | LB0000012833 |
| Asien, Ozeanien | ACC Limited | Mumbai | Mumbai | INR 213 344 Mio. | INE012A01025 |
| | Ambuja Cements Ltd. | Mumbai | Mumbai | INR 238 364 Mio. | INE079A01024 |
| | Siam City Cement (Public) Company Limited | Bangkok | Bangkok | THB 61 534 Mio. | TH0021010002 |
| | PT Holcim Indonesia Tbk. | Jakarta | Jakarta | IDR 18 443 834 Mio. | ID1000072309 |
| | Holcim Philippines Inc. | Manila | Manila | PHP 94 330 Mio. | PHY3232G1014 |

Wesentliche Finanz- und Holdinggesellschaften

| Gesellschaft | Sitz | Aktienkapital in 000 | Beteiligungssatz (Stimmrechte) |
|---|-----------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Holcim Ltd ¹ | Schweiz | CHF 654 173 | – |
| Aggregate Industries Holdings Limited | Grossbritannien | GBP 505 581 | 100,0% |
| Cemasco B.V. | Niederlande | USD 1 030 | 100,0% |
| Holcibel S.A. | Belgien | EUR 976 000 | 100,0% |
| Holcim Auslandbeteiligungs GmbH (Deutschland) | Deutschland | EUR 2 556 | 100,0% |
| Holcim Beteiligungs GmbH (Deutschland) | Deutschland | EUR 102 000 | 100,0% |
| Holcim Capital Corporation Ltd. | Bermuda | USD 2 630 | 100,0% |
| Holcim Capital (Thailand) Ltd. | Thailand | THB 1 100 | 100,0% |
| Holcim European Finance Ltd. | Bermuda | EUR 25 | 100,0% |
| Holcim Finance (Australia) Pty Ltd | Australien | AUD 0 | 100,0% |
| Holcim Finance (Belgium) S.A. | Belgien | EUR 62 | 100,0% |
| Holcim Finance (Canada) Inc. | Kanada | CAD 0 | 100,0% |
| Holcim Finance (Luxembourg) S.A. | Luxemburg | EUR 1 900 | 100,0% |
| Holcim GB Finance Ltd. | Bermuda | GBP 8 | 100,0% |
| Holcim (India) Private Limited | Indien | INR 56 903 850 | 100,0% |
| Holcim Investments (France) SAS | Frankreich | EUR 15 551 | 100,0% |
| Holcim Investments (Spain) S.L. | Spanien | EUR 107 152 | 100,0% |
| Holcim Overseas Finance Ltd. | Bermuda | CHF 16 | 100,0% |
| Holcim Participations (UK) Limited | Grossbritannien | GBP 690 000 | 100,0% |
| Holcim Participations (US) Inc. | USA | USD 67 | 100,0% |
| Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. | Luxemburg | USD 20 | 100,0% |
| Holderfin B.V. | Niederlande | EUR 3 772 | 100,0% |

¹ Holcim Ltd, Zürcherstrasse 156, CH-8645 Jona.

Wesentliche assoziierte Unternehmen

| Region | Gesellschaft | Sitz | Beteiligungssatz (Stimmrechte) |
|---------------------|--------------------------------------|-----------|-----------------------------------|
| Lateinamerika | Cementos Progreso S.A. | Guatemala | 20,0% |
| Afrika, Naher Osten | Lafarge Cement Egypt S.A.E. | Ägypten | 43,7% |
| | United Cement Company of Nigeria Ltd | Nigeria | 35,9% |
| Asien, Ozeanien | Huaxin Cement Co. Ltd. | China | 41,6% |

An die Generalversammlung der Holcim Ltd, Jona

Zürich, 24. Februar 2012

Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Holcim Ltd, bestehend aus konsolidierter Erfolgsrechnung, konsolidierter Gesamtergebnisrechnung, konsolidierter Bilanz, Veränderung des konsolidierten Eigenkapitals, konsolidierter Geldflussrechnung und Anhang zur Konzernrechnung auf den Seiten 165 bis 231 für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards sowie den International Standards on Auditing vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist. Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen. In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert. Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Willy Hofstetter
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor



Michael Brenner
Zugelassener Revisionsexperte

Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns
Holcim (France) S.A.S., Frankreich

| | |
|----------------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Gérard Letellier |
| Personalbestand: | 1934 |
| Produktionskapazität: | 6,5 Mio. t Zement |
| Werk Altkirch | ■ |
| Werk Dannes | ■ |
| Werk Héming | ■ |
| Werk Lumbres | ■ |
| Werk Rochefort | ■ |
| Mahlwerk Dünkirchen | ■ |
| Mahlwerk Ebange | ■ |
| Mahlwerk Grand-Couronne | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Dijon Béton S.A. | ▲ |
| Holcim Bétons (France) S.A.S. | ▲ |
| Holcim Granulats (France) S.A.S. | ● |

Holcim (Belgique) S.A., Belgien

| | |
|---|-------------------|
| Unternehmensleiter Belgien/Niederlande: | Lukas Epple |
| Personalbestand: | 1105 |
| Produktionskapazität: | 3,0 Mio. t Zement |
| Werk Obourg | ■ |
| Mahlwerk Haccourt | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Geocycle S.A. | ■ |
| Holcim Bétons (Belgique) S.A. | ▲ |
| Holcim Granulats (Belgique) S.A. | ● |
| Holcim (Nederland) S.A. | ▲ |

Holcim (España) S.A., Spanien

| | |
|------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Vincent Lefebvre |
| Personalbestand: | 1257 |
| Produktionskapazität: | 5,2 Mio. t Zement |
| Werk Carboneras | ■ |
| Werk Gádor | ■ |
| Werk Jerez | ■ |
| Werk Lorca | ■ |
| Werk Yeles | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim Aridos S.L. | ● |
| Holcim Hormigones S.A. | ▲ |
| Holcim Morteros S.A. | ▲ |

Holcim Trading S.A., Spanien

| | |
|--|----------------|
| Unternehmensleiter: | Alfonso Gárate |
| Personalbestand: | 81 |
| Seehandel mit Klinker und Zement und anderen Rohstoffen | ▲ |

Aggregate Industries Ltd, Grossbritannien

| | |
|-------------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Alain Bourguignon |
| Personalbestand: | 5188 |
| Aggregate Industries Scotland | ● ▲ |
| Aggregate Supplies | ▲ |
| Ash Solutions | ▲ |
| Bardon Aggregates | ● |
| Bardon Asphalt | ▲ |
| Bardon Concrete | ▲ |
| Bardon Contracting | ▲ |
| Borderstone | ▲ |
| Bradstone | ▲ |
| Charcon | ▲ |
| Express Asphalt | ▲ |
| London Concrete | ▲ |
| Masterblock | ▲ |
| Moxon Traffic Management | ▲ |
| Paragon Materials | ▲ |
| Ronez | ● ▲ |
| Spade Oak | ▲ |
| Yeoman Aggregates | ● |
| Yeoman Asphalt | ▲ |
| Yeoman Glensanda | ● |
| Beteiligungen: | |
| Aggregate Industries UK Ltd. | ● ▲ |
| Charcon Holdings Ltd | ▲ |
| Dansk Natursten A/S | ● |
| Halsvik Aggregates AS | ● |
| Lytag Holdings Ltd | ▲ |
| Yeoman Baumineralien GmbH | ● |
| Yeoman Poland sp Zoo | ● |

■ Zement
 ● Zuschlagstoffe
 ▲ Weitere Baustoffe
 und Serviceleistungen

Holcim (Deutschland) AG, Deutschland

| | |
|--|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Leo Mittelholzer |
| Personalbestand: | 1289 |
| Produktionskapazität: | 3,3 Mio. t Zement |
| Werk Höver | ■ |
| Werk Lägerdorf | ■ |
| Mahlwerk Bremen | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim Beton und Zuschlagsstoffe GmbH | ● ▲ |
| Hüttensand Salzgitter GmbH & Co. KG | ■ |
| Holcim Kieswerk Zeithain GmbH & Co. KG | ● |
| Vereinigte Transportbetonwerke GmbH & Co. KG | ▲ |

Holcim (Süddeutschland) GmbH, Deutschland

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Regionaler CEO: | Carlo Gervasoni |
| Länderverantwortlicher: | Urs Kern |
| Personalbestand: | 333 |
| Produktionskapazität: | 1,1 Mio. t Zement |
| Werk Dotternhausen | ■ |
| Beteiligung: | |
| Holcim Kies und Beton GmbH | ● ▲ |

Holcim (Schweiz) AG, Schweiz

| | |
|--------------------------------------|-------------------|
| Regionaler CEO: | Carlo Gervasoni |
| Länderverantwortlicher: | Kaspar Wenger |
| Personalbestand | 1212 |
| Produktionskapazität: | 3,4 Mio. t Zement |
| Werk Eclépens | ■ |
| Werk Siggenthal | ■ |
| Werk Untervaz | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim BF+P SA | ▲ |
| Holcim Kies und Beton AG | ● ▲ |
| Holcim (Vorarlberg) GmbH, Österreich | ■ |

Holcim Group Support Ltd, Schweiz

| | |
|----------------------|-----|
| Personalbestand: | 777 |
| Gesamtgruppenleitung | ▲ |

Holcim Gruppo (Italia) S.p.A., Italien

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Regionaler CEO: | Carlo Gervasoni |
| Länderverantwortlicher: | Piero Corpina |
| Personalbestand: | 544 |
| Produktionskapazität: | 5,1 Mio. t Zement |
| Werk Merone | ■ |
| Werk Ternate | ■ |
| Mahlwerk Morano | ■ |
| Mahlwerk Ravenna | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Eurofuels | ■ |
| Holcim Aggregati S.r.l. | ● |
| Holcim Calcestruzzi S.r.l. | ▲ |

Holcim (Česko) a.s., Tschechische Republik

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Patrick Stapfer |
| Personalbestand: | 476 |
| Produktionskapazität: | 1,2 Mio. t Zement |
| Werk Prachovice | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligungen: | |
| Lom Klecany s.r.o | ● |
| Transbeton Skanska s.r.o | ▲ |
| TransPlus (Česko) s.r.o | ■ |

Holcim (Slovensko) a.s., Slowakei

| | |
|------------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Alan Šišinacki |
| Personalbestand: | 615 |
| Produktionskapazität: | 2,2 Mio. t Zement |
| Werk Rohožník | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Holcim Wien GmbH, Österreich | ■ |
| TransPlus (Slovensko) s.r.o | ■ |

Východoslovenské stavebné hmoty a.s., Slowakei

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Alan Šišinacki |
| Personalbestand: | 574 |
| Produktionskapazität: | 1,0 Mio. t Zement |
| Werk Turňa | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |

Holcim Hungária Zrt., Ungarn

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Richard Skene |
| Personalbestand: | 427 |
| Produktionskapazität: | 0,5 Mio. t Zement |
| Werk Lábatlan | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| VSH Trans (Hungary) Kft. | ■ |

Holcim (Hrvatska) d.o.o., Kroatien

| | |
|--|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Mario Grassl |
| Personalbestand: | 330 |
| Produktionskapazität: | 1,0 Mio. t Zement |
| Werk Koromačno | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim mineralni agregati d.o.o. Nedešćina | ● |
| Holcim mineralni agregati d.o.o. Očura | ● |
| Transplus d.o.o. Koromačno | ■ |

Holcim (Serbia) d.o.o., Serbien

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Gustavo Navarro |
| Personalbestand: | 454 |
| Produktionskapazität: | 1,4 Mio. t Zement |
| Werk Novi Popovac | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Holcim Agregati a.d. | ● |

Holcim (Romania) S.A., Rumänien

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Daniel Bach |
| Personalbestand: | 1012 |
| Produktionskapazität: | 6,1 Mio. t Zement |
| Werk Alesd | ■ |
| Werk Campulung | ■ |
| Mahlwerk Turda | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligungen: | |
| AgroComp International SRL | ● |
| Estagre SRL | ● |

Holcim (Bulgaria) AD, Bulgarien

| | |
|---------------------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Todor Kostov |
| Personalbestand: | 498 |
| Produktionskapazität: | 1,7 Mio. t Zement |
| Werk Beli Izvor | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim Beton Plovdiv AD | ▲ |
| Holcim Karierni Materiali AD | ● |
| Holcim Karierni Materiali Plovdiv AD | ● |
| Holcim Karierni Materiali Rudinata AD | ● |

Holcim (Rus) OAO, Russland

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Horia Adrian |
| Personalbestand: | 1662 |
| Produktionskapazität: | 5,1 Mio. t Zement |
| Werk Shurovo | ■ |
| Werk Volsk | ■ |

“Garadagh” Sement O.J.S.C., Aserbaidschan

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Raoul Waldburger |
| Personalbestand: | 535 |
| Produktionskapazität: | 1,7 Mio. t Zement |
| Werk Garadagh | ■ |

Holcim (US) Inc., USA

| | |
|-----------------------|--------------------|
| Unternehmensleiter: | Bernard Terver |
| Personalbestand: | 1801 |
| Produktionskapazität: | 18,6 Mio. t Zement |
| Werk Ada | ■ |
| Werk Devil's Slide | ■ |
| Werk Hagerstown | ■ |
| Werk Holly Hill | ■ |
| Werk Mason City | ■ |
| Werk Midlothian | ■ |
| Werk Portland | ■ |
| Werk Ste. Genevieve | ■ |
| Werk Theodore | ■ |
| Werk Trident | ■ |
| Mahlwerk Birmingham | ■ |
| Mahlwerk Camden | ■ |
| Mahlwerk Chicago | ■ |

■ Zement
 ● Zuschlagstoffe
 ▲ Weitere Baustoffe
 und Serviceleistungen

Aggregate Industries Management Inc., USA

| | |
|---------------------|----------------|
| Unternehmensleiter: | Bernard Terver |
| Personalbestand: | 2819 |
| Region Mid Atlantic | ● ▲ |
| Region Mid West | ● ▲ |
| Region North East | ● ▲ |
| Region Western | ● ▲ |

Holcim (Canada) Inc., Kanada

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Paul Ostrander |
| Personalbestand: | 2923 |
| Produktionskapazität: | 3,3 Mio. t Zement |
| Werk Joliette | ■ |
| Werk Mississauga | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Demix-Gruppe | ● ▲ |
| Dufferin-Gruppe | ● ▲ |

Holcim Apasco S.A. de C.V., Mexiko

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| Unternehmensleiter: | Eduardo Kretschmer |
| Personalbestand: | 3986 |
| Produktionskapazität: | 12,2 Mio. t Zement |
| Werk Acapulco | ■ |
| Werk Apaxco | ■ |
| Werk Hermosillo | ■ |
| Werk Macuspana | ■ |
| Werk Orizaba | ■ |
| Werk Ramos Arizpe | ■ |
| Werk Tecomán | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Cementos Apasco S.A. de C.V. | ■ |
| Concretos Apasco S.A. de C.V. | ▲ |
| Ecoltec S.A. de C.V. | ■ |
| Gravasa S.A. de C.V. | ● |

Holcim El Salvador S.A. de C.V., El Salvador

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Unternehmensleiter: | Ricardo A. Chavez Caparrosa |
| Personalbestand: | 677 |
| Produktionskapazität: | 1,7 Mio. t Zement |
| Werk El Ronco | ■ |
| Werk Maya | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Bolsas de Centroamérica S.A. de C.V. | ▲ |
| Geocycle S.A. de C.V. | ■ |
| Holcim Concretos S.A. de C.V. | ▲ |
| Agresal S.A. de C.V. | ● |

Holcim (Costa Rica) S.A., Costa Rica

| | |
|--|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Sergio Egloff |
| Personalbestand: | 1065 |
| Produktionskapazität: | 1,5 Mio. t Zement |
| Werk Cartago | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Hidroeléctrica Aguas Zarcas S.A. | ▲ |
| Productos de Concreto S.A. | ▲ |
| Servicios Ambientales Geocycle SAG, S.A. | ■ |

Holcim (Nicaragua) S.A., Nicaragua

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Sergio Egloff |
| Personalbestand: | 140 |
| Produktionskapazität: | 0,3 Mio. t Zement |
| Mahlwerk Nagarote | ■ |

Holcim (Colombia) S.A., Kolumbien

| | |
|----------------------------|------------------------|
| Unternehmensleiter: | Miguel Angel Rubalcava |
| Personalbestand: | 1031 |
| Produktionskapazität: | 2,1 Mio. t Zement |
| Werk Nobsa | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Eco-procesamiento Ltda | ■ |

Holcim (Ecuador) S.A., Ecuador

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Rodolfo Montero |
| Personalbestand: | 1083 |
| Produktionskapazität: | 5,5 Mio. t Zement |
| Werk Guayaquil | ■ |
| Mahlwerk Latacunga | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Construmercado S.A. | ▲ |

Holcim (Brasil) S.A., Brasilien

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Otmar Hübscher |
| Personalbestand: | 2131 |
| Produktionskapazität: | 5,3 Mio. t Zement |
| Werk Barroso | ■ |
| Werk Cantagalo | ■ |
| Werk Pedro Leopoldo | ■ |
| Mahlwerk Sorocaba | ■ |
| Mahlwerk Vitória | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |

Holcim (Argentina) S.A., Argentinien

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | José Cantillana |
| Personalbestand: | 1541 |
| Produktionskapazität: | 4,6 Mio. t Zement |
| Werk Capdeville | ■ |
| Werk Malagueño | ■ |
| Werk Puesto Viejo | ■ |
| Werk Yocsina | ■ |
| Mahlwerk Campana | ■ |
| Zuschlagstoff-Operation | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Ecoblend S.A. | ■ |

Cemento Polpaico S.A., Chile

| | |
|------------------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Louis Beauchemin |
| Personalbestand: | 1213 |
| Produktionskapazität: | 2,3 Mio. t Zement |
| Werk Cerro Blanco | ■ |
| Mahlwerk Coronel | ■ |
| Mahlwerk Mejillones | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Compañía Minera Polpaico Ltd. | ■ |
| Pétreos S.A. | ● ▲ |
| Plantas Polpaico del Pacifico Ltd. | ■ |
| Polpaico Inversiones Ltd. | ■ |

Holcim (Maroc) S.A., Marokko

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Dominique Drouet |
| Personalbestand: | 590 |
| Produktionskapazität: | 5,2 Mio. t Zement |
| Werk Fès | ■ |
| Werk Oujda | ■ |
| Werk Settat | ■ |
| Mahlwerk Nador | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Ecoval | ■ |
| Holcim AOZ | ■ |
| Holcim Bétons | ▲ |
| Holcim Granulats | ● |

Ciments de Guinée S.A., Guinea

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Jaafar Skalli |
| Personalbestand: | 125 |
| Produktionskapazität: | 0,5 Mio. t Zement |
| Mahlwerk Conakry | ■ |

Société de Ciments et Matériaux, Elfenbeinküste

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Johan Pachler |
| Personalbestand: | 223 |
| Produktionskapazität: | 0,9 Mio. t Zement |
| Mahlwerk Abidjan | ■ |

■ Zement
 ● Zuschlagstoffe
 ▲ Weitere Baustoffe
 und Serviceleistungen

Holcim (Liban) S.A.L., Libanon

| | |
|---|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Urs Spillmann |
| Personalbestand: | 459 |
| Produktionskapazität: | 2,9 Mio. t Zement |
| Werk Chekka | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim Béton S.A.L. | ▲ |
| Société Libanaise des Ciments Blancs | ■ |
| Bogaz Endustri ve Madencilik, Nordzypern | ■ |

Holcim (Outre-Mer) S.A.S., La Réunion

| | |
|----------------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Vincent Bouckaert |
| Personalbestand: | 560 |
| Produktionskapazität: | 0,9 Mio. t Zement |
| Werk Ibity | ■ |
| Mahlwerk Le Port | ■ |
| Mahlwerk Nouméa | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim Madagascar S.A. | ■ |
| Holcim (Mauritius) Ltd | ■ |
| Holcim (Nouvelle Calédonie) S.A. | ■ |
| Holcim Précontraint S.A. | ▲ |
| Holcim (Réunion) S.A. | ■ |
| SAS Group Ouest Concassage | ● |

Aden Cement Enterprises Ltd., Republik Jemen

| | |
|---------------------|------------------|
| Unternehmensleiter: | Mahmoud Al-Solwi |
| Personalbestand: | 23 |
| Terminal Aden | ■ |

ACC Limited, Indien

| | |
|----------------------------|--------------------|
| Unternehmensleiter: | Kuldip K. Kaura |
| Personalbestand: | 14 491 |
| Produktionskapazität: | 30,1 Mio. t Zement |
| Werk Bargarh | ■ |
| Werk Chaibasa | ■ |
| Werk Chanda | ■ |
| Werke Gagal | ■ |
| Werk Jamul | ■ |
| Werk Kymore | ■ |
| Werk Lakheri | ■ |
| Werk Madukkarai | ■ |
| Werke Wadi | ■ |
| Mahlwerk Kudithini | ■ |
| Mahlwerk Damodhar | ■ |
| Mahlwerk Thondebhavi | ■ |
| Mahlwerk Sindri | ■ |
| Mahlwerk Tikaria | ■ |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| ACC Concrete Ltd. | ▲ |

Ambuja Cements Ltd., Indien

| | |
|-----------------------|---------------------|
| Unternehmensleiter: | Onne van der Weijde |
| Personalbestand: | 8497 |
| Produktionskapazität: | 28,5 Mio. t Zement |
| Werke Ambujanagar | ■ |
| Werke Bhatapara | ■ |
| Werke Darlaghat | ■ |
| Werk Maratha | ■ |
| Werk Rabriyawas | ■ |
| Mahlwerk Bhatinda | ■ |
| Mahlwerk Dadri | ■ |
| Mahlwerk Farakka | ■ |
| Mahlwerk Nalagarh | ■ |
| Mahlwerk Roorkee | ■ |
| Mahlwerk Ropar | ■ |
| Mahlwerk Sankrail | ■ |
| Mahlwerk Surat | ■ |

Holcim (Lanka) Ltd, Sri Lanka

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Stefan Huber |
| Personalbestand: | 637 |
| Produktionskapazität: | 1,5 Mio. t Zement |
| Werk Palavi | ■ |
| Mahlwerk Ruhunu | ■ |

Holcim Cements (Bangladesh) Ltd., Bangladesch

| | |
|-----------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Rajnish Kapur |
| Personalbestand: | 606 |
| Produktionskapazität: | 1,2 Mio. t Zement |
| Mahlwerk Menghnaghat | ■ |
| Mahlwerk Mongla | ■ |

Siam City Cement (Public) Company Limited, Thailand

| | |
|-----------------------------|--------------------|
| Unternehmensleiter: | Philippe Arto |
| Personalbestand: | 3262 |
| Produktionskapazität: | 16,5 Mio. t Zement |
| Werke Saraburi | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Conwood Co. Ltd. | ▲ |
| Siam City Concrete Co. Ltd. | ▲ |

Holcim (Malaysia) Sdn Bhd, Malaysia

| | |
|----------------------------|---------------------|
| Unternehmensleiter: | Mahanama Ralapanawa |
| Personalbestand: | 218 |
| Produktionskapazität: | 1,2 Mio. t Zement |
| Mahlwerk Pasir Gudang | ■ |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Geocycle Malaysia Sdn Bhd | ■ |

Holcim (Singapore) Pte. Ltd, Singapur

| | |
|----------------------------|-------------|
| Unternehmensleiter: | Sujit Ghosh |
| Personalbestand: | 257 |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Ecowise Material Pte Ltd. | ▲ |

PT Holcim Indonesia Tbk., Indonesien

| | |
|---------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Eamon Ginley |
| Personalbestand: | 2697 |
| Produktionskapazität: | 8,2 Mio. t Zement |
| Werk Cilacap | ■ |
| Werk Narogong | ■ |
| Mahlwerk Ciwandan | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Holcim (Malaysia) Sdn Bhd | ■ ▲ |
| PT Holcim Beton | ● ▲ |
| PT Wahana Transtama | ■ |

Holcim (Vietnam) Ltd, Vietnam

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Gary Schütz |
| Personalbestand: | 1571 |
| Produktionskapazität: | 5,2 Mio. t Zement |
| Werk Hon Chong | ■ |
| Mahlwerk Cat Lai | ■ |
| Mahlwerk Hiep Phuoc | ■ |
| Mahlwerk Thi Vai | ■ |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |

Holcim Philippines Inc., Philippinen

| | |
|------------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Roland van Wijnen |
| Personalbestand: | 1790 |
| Produktionskapazität: | 9,1 Mio. t Zement |
| Werk Bulacan | ■ |
| Werk Davao | ■ |
| Werk La Union | ■ |
| Werk Lugait | ■ |
| Mahlwerk Mabini | ■ |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligung: | |
| Trans Asia Power Corporation | ■ |

■ Zement
 ● Zuschlagstoffe
 ▲ Weitere Baustoffe
 und Serviceleistungen

Cement Australia Holdings Pty Ltd und Cement Australia Partnership, Australien

| | |
|---|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Rob Davies |
| Personalbestand: | 1217 |
| Produktionskapazität: | 3,9 Mio. t Zement |
| Werk Gladstone | ■ |
| Werk Railton | ■ |
| Mahlwerk Bulwer Island | ■ |
| Beteiligungen: | |
| Australian Steel Mill Services Pty | ▲ |
| Cement Australia Packaged Products Pty Ltd. | ■ |
| Ecozem Pty Ltd. | ▲ |
| Pozzolanac Industries Pty Ltd. | ▲ |
| The Cornwall Coal Mining Company Pty Ltd. | ▲ |

Holcim (Australia) Holdings Pty Ltd, Australien

| | |
|--|---------------|
| Unternehmensleiter: | Mark Campbell |
| Personalbestand: | 3384 |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Betonwaren-Operationen | ▲ |
| Beteiligungen: | |
| Broadway & Frame Premix Concrete Pty Ltd | ▲ |
| Excel Concrete Pty Ltd | ▲ |

Holcim (New Zealand) Ltd, Neuseeland

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Unternehmensleiter: | Jeremy Smith |
| Personalbestand: | 771 |
| Produktionskapazität: | 0,6 Mio. t Zement |
| Werk Westport | ■ |
| Mahlwerk Christchurch | ■ |
| Zuschlagstoff-Operationen | ● |
| Transportbeton-Operationen | ▲ |
| Beteiligungen: | |
| AML Ltd | ▲ |
| McDonald's Lime Ltd | ▲ |
| Millbrook Quarries Ltd | ● |

Erfolgsrechnung Holcim Ltd

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Finanzertrag | 654,9 | 751,3 |
| Übriger ordentlicher Ertrag | 30,0 | 32,7 |
| Total Ertrag | 684,9 | 784,0 |
| Finanzaufwand | (107,8) | (102,0) |
| Übriger Aufwand | (58,2) | (43,1) |
| Steuern | (4,1) | (6,6) |
| Total Aufwand | (170,1) | (151,7) |
| Jahresgewinn | 514,8 | 632,3 |

Bilanz Holcim Ltd per 31.12.

| Mio. CHF | 2011 | 2010 |
|--|-----------------|----------------------|
| Flüssige Mittel | 249,8 | 355,6 |
| Forderungen – Konzerngesellschaften | 19,5 | 4,1 |
| Rechnungsabgrenzungen und andere kurzfristige Forderungen | 6,6 | 4,7 |
| Total Umlaufvermögen | 275,9 | 364,4 |
| Darlehen – Konzerngesellschaften | 1 781,0 | 1 745,4 |
| Beteiligungen – Konzerngesellschaften | 17 873,8 | 17 693,7 |
| Übrige Finanzanlagen | 88,0 | 67,6 |
| Total Anlagevermögen | 19 742,8 | 19 506,7 |
| Total Aktiven | 20 018,7 | 19 871,1 |
| Verbindlichkeiten aus kurzfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften | 180,0 | 184,7 |
| Andere kurzfristige Verbindlichkeiten | 333,1 | 33,5 |
| Total kurzfristiges Fremdkapital | 513,1 | 218,2 |
| Verbindlichkeiten aus langfristiger Finanzierung – Konzerngesellschaften | 0,0 | 32,4 |
| Obligationenanleihen | 2 925,0 | 3 075,0 |
| Total langfristiges Fremdkapital | 2 925,0 | 3 107,4 |
| Total Fremdkapital | 3 438,1 | 3 325,6 |
| Aktienkapital | 654,2 | 654,2 |
| Gesetzliche Reserven | | |
| – Allgemeine Reserven | 2 045,8 | 9 375,6 ¹ |
| – Kapitaleinlagereserven | 6 839,9 | 0 |
| – Reserven für eigene Aktien | 486,3 | 476,1 |
| Freie Reserven | 5 562,8 | 4 962,8 |
| Bilanzgewinn | 991,6 | 1 076,8 |
| Total Eigenkapital | 16 580,6 | 16 545,5 |
| Total Passiven | 20 018,7 | 19 871,1 |

¹ In Anwendung von Art. 5 Abs. 1^{bis} Verrechnungssteuergesetz (VStG) in Verbindung mit dem Kreisschreiben Nr. 29 vom 9. Dezember 2010 der Eidgenössischen Steuerverwaltung (EstV) betragen die statutarischen Einlagen, Aufgelder und Zuschüsse, welche nach dem 31.12.1996 von den Aktionären geleistet worden sind, per 31.12.2010 CHF 7,3 Mia.

Veränderung des Eigenkapitals Holcim Ltd

| | Aktien- kapital | Allgemeine Reserven | Kapital- einlage- reserven | Reserven für eigene Aktien | Freie Reserven | Bilanz- gewinn | Total |
|-------------------------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Mio. CHF | | | | | | | |
| 1. Januar 2011 | 654,2 | 9 375,6 | 0 | 476,1 | 4 962,8 | 1 076,8 | 16 545,5 |
| Kapitalerhöhung | | | | | | | 0 |
| Zunahme Reserven für eigene Aktien | | (10,2) | | 10,2 | | | 0 |
| Zuweisung an Kapitaleinlagereserven | | (7 319,6) | 7 319,6 | | | | 0 |
| Zuweisung an freie Reserven | | | (479,7) | | 479,7 | | 0 |
| Ausschüttung | | | | | (479,7) | | (479,7) |
| Zuweisung an freie Reserven | | | | | 600,0 | (600,0) | 0 |
| Jahresgewinn | | | | | | 514,8 | 514,8 |
| 31. Dezember 2011 | 654,2 | 2 045,8 | 6 839,9 | 486,3 | 5 562,8 | 991,6 | 16 580,6 |
| 1. Januar 2010 | 654,2 | 9 396,9 | 0 | 454,8 | 4 962,8 | 924,4 | 16 393,1 |
| Kapitalerhöhung | | | | | | | 0 |
| Zunahme Reserven für eigene Aktien | | (21,3) | | 21,3 | | | 0 |
| Ausschüttung | | | | | | (479,9) | (479,9) |
| Zuweisung an freie Reserven | | | | | | | 0 |
| Jahresgewinn | | | | | | 632,3 | 632,3 |
| 31. Dezember 2010 | 654,2 | 9 375,6 | 0 | 476,1 | 4 962,8 | 1 076,8 | 16 545,5 |

Angaben gemäss OR 663b und c

| Eventualverbindlichkeiten | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
|---|------------------|------------|
| Mio. CHF | | |
| Holcim Capital Corporation Ltd. | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 7,05% USD 358 Mio. Privatplazierung, fällig 2011 | 0 ¹ | 364 |
| 6,59% USD 165 Mio. Privatplazierung, fällig 2014 | 186 ¹ | 188 |
| 7,65% USD 50 Mio. Privatplazierung, fällig 2031 | 82 ¹ | 69 |
| 6,88% USD 250 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2039 | 259 ¹ | 257 |
| Holcim Capital (Thailand) Ltd. | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 6,69% THB 2 450 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2012 | 72 ² | 76 |
| 3,52% THB 2 000 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2015 | 65 ² | 68 |
| Holcim Finance (Australia) Pty Ltd | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 8,50% AUD 500 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2012 | 478 ³ | 477 |
| Holcim Finance (Belgium) S.A. | | |
| Commercial Paper Program, Garantie im Umfang der Nutzung, Maximum EUR 500 Mio. | 61 ⁵ | 25 |
| Holcim Finance (Canada) Inc. | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 6,91% CAD 10 Mio. Privatplazierung, fällig 2017 | 12 ⁴ | 12 |
| 5,90% CAD 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2013 | 304 ⁴ | 309 |
| Holcim Finance (Luxembourg) S.A. | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 4,38% EUR 600 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2014 | 804 ⁵ | 824 |
| 9,00% EUR 650 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2014 | 871 ⁵ | 893 |
| 6,35% EUR 200 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017 | 268 ⁵ | 275 |
| Holcim GB Finance Ltd. | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 8,75% GBP 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2017 | 479 ⁶ | 478 |
| Holcim Overseas Finance Ltd. | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 2,75% CHF 300 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2011 | 0 | 330 |
| 3,00% CHF 155 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2013 | 171 | 275 |
| 3,38% CHF 425 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2021 | 468 | 0 |
| Holcim US Finance S.à r.l. & Cie S.C.S. | | |
| Garantien zugunsten der Obligationäre | | |
| 5,96% USD 125 Mio. Privatplazierung, fällig 2013 | 118 ¹ | 117 |
| 6,10% USD 125 Mio. Privatplazierung, fällig 2016 | 118 ¹ | 117 |
| 6,21% USD 200 Mio. Privatplazierung, fällig 2018 | 188 ¹ | 187 |
| 5,12% EUR 90 Mio. Privatplazierung, fällig 2013 | 121 ⁵ | 124 |
| 2,67% EUR 358 Mio. Privatplazierung, fällig 2013 | 480 ⁵ | 492 |
| 2,82% EUR 202 Mio. Privatplazierung, fällig 2015 | 271 ⁵ | 278 |
| 6,00% USD 750 Mio. Obligationenanleihe, fällig 2019 | 776 ¹ | 772 |
| Garantien für zugesicherte Kreditlimiten, Ausnutzung CHF 898 Mio. (2010: 1 040) | 3 982 | 5 658 |
| Andere Garantien | 614 | 825 |

Holcim Ltd gehört zu einer Mehrwertsteuergruppe und ist daher gegenüber der Eidgenössischen Steuerverwaltung gesamtschuldnerisch haftbar für Mehrwertsteuerverbindlichkeiten der anderen Mitglieder der Gruppe.

¹ Wechselkurs USD: CHF 0.9410.

⁴ Wechselkurs CAD: CHF 0.9217.

² Wechselkurs THB: CHF 0.0296.

⁵ Wechselkurs EUR: CHF 1.2177.

³ Wechselkurs AUD: CHF 0.9557.

⁶ Wechselkurs GBP: CHF 1.4506.

Ausgegebene Anleiheobligationen

Die ausstehenden Anleihen und Privatplazierungen per 31. Dezember 2011 sind auf den Seiten 208 und 209 aufgeführt.

Wesentliche Beteiligungen

Die wesentlichen direkt oder indirekt gehaltenen Beteiligungen der Holcim Ltd sind unter dem Titel "Wesentliche Gesellschaften des Holcim-Konzerns" auf den Seiten 229 bis 231 aufgeführt.

| Eigene Aktien | | Anzahl | Preis pro Aktie in CHF | Mio. CHF |
|---------------------|----------------|-----------|------------------------|----------|
| 01.01.10 | Anfangsbestand | 6 905 384 | 65.86 | 454,8 |
| 01.01. bis 31.12.10 | Käufe | 432 300 | 77.52 | 33,5 |
| 01.01. bis 31.12.10 | Verkäufe | (206 601) | 73.26 | (12,2) |
| 31.12.10 | Endbestand | 7 131 083 | 66.76 | 476,1 |

| | | | | |
|---------------------|----------------|-----------|-------|--------|
| 01.01.11 | Anfangsbestand | 7 131 083 | 66.76 | 476,1 |
| 01.01. bis 31.12.11 | Käufe | 369 168 | 68.50 | 25,3 |
| 01.01. bis 31.12.11 | Verkäufe | (230 170) | 75.86 | (15,1) |
| 31.12.11 | Endbestand | 7 270 081 | 66.90 | 486,3 |

| Bedingtes Aktienkapital | | Anzahl | Preis pro Aktie in CHF | Mio. CHF |
|-------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------|----------|
| 01.01.10 | Anfangsbestand zum Nominalwert | 1 422 350 | 2.00 | 2,8 |
| 01.01. bis 31.12.10 | Veränderung | 0 | 0 | 0 |
| 31.12.10 | Endbestand zum Nominalwert | 1 422 350 | 2.00 | 2,8 |

| | | | | |
|---------------------|--------------------------------|-----------|------|-----|
| 01.01.11 | Anfangsbestand zum Nominalwert | 1 422 350 | 2.00 | 2,8 |
| 01.01. bis 31.12.11 | Veränderung | 0 | 0 | 0 |
| 31.12.11 | Endbestand zum Nominalwert | 1 422 350 | 2.00 | 2,8 |

Beteiligungsrechte von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung von Holcim hielten per 31. Dezember 2011 direkt und indirekt 66 227 279 Namenaktien (2010: 60 093 198), ohne dass damit weitere Bezugsrechte verbunden sind, sowie 992 382 Kaufoptionen auf Namenaktien (2010: 1 044 831).

Bedeutende Aktionäre¹

Per 31. Dezember 2011 hielt Thomas Schmidheiny direkt und indirekt 65 774 099 Aktien (20,10 Prozent), die alle registriert waren (2010: 59 568 933 Aktien oder 18,21 Prozent). Eurocement Holding AG hat am 16. September 2011 mitgeteilt, dass sie 33 091 556 Aktien hält (10,12 Prozent), von denen 21 326 032 Aktien (6,52 Prozent) per 31. Dezember 2011 eingetragen waren

(2010: 21 326 032 Aktien oder 6,52 Prozent). Am 14. September 2011 hat Capital Group Companies Inc. mitgeteilt, dass sie 15 996 300 Aktien (4,89 Prozent) hält (15. August 2008: 13 181 456 Aktien oder 5 Prozent).

Die veröffentlichten Informationen entsprechen der schweizerischen Gesetzgebung. Für weitere Informationen verweisen wir auf den Anhang zur Konzernrechnung auf den Seiten 188 bis 228. Die spezifische Offenlegung in Übereinstimmung mit Art. 663b Abs. 12 (Risikobeurteilung), Art. 663b^{bis} und Art. 663c Abs. 3 des Schweizerischen Obligationenrechts (Transparenzgesetz) ist in der Rubrik "Risikomanagement" auf den Seiten 181 bis 187 respektive in Erläuterung 40 auf den Seiten 223 bis 228 enthalten.

¹ Beteiligung von über 3 Prozent.

| Aktienkapital | 2011 | | 2010 | |
|-------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| | Anzahl | Mio. CHF | Anzahl | Mio. CHF |
| Titel | | | | |
| Namenaktien zu nominell CHF 2 | 327 086 376 | 654,2 | 327 086 376 | 654,2 |
| Total | 327 086 376 | 654,2 | 327 086 376 | 654,2 |

| Verwendung des Bilanzgewinnes | 2011 | | 2010 | |
|--|--------------|--|----------------|--|
| | Mio. CHF | | Mio. CHF | |
| Gewinnvortrag | 476,8 | | 444,5 | |
| Jahresgewinn | 514,8 | | 632,3 | |
| Bilanzgewinn zur Verwendung der Generalversammlung | 991,6 | | 1 076,8 | |
| Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 17. April 2012 in Zürich folgende Verwendung des Bilanzgewinnes: | | | | |
| Zuweisung an freie Reserven | (500,0) | | (600,0) | |
| Vortrag auf neue Rechnung | 491,6 | | 476,8 | |

Ausschüttung aus Kapitaleinlagereserven

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung eine Zuweisung aus Kapitaleinlagereserven an freie Reserven und Ausschüttung von CHF 1.00 pro Namenaktie im Betrag von maximal CHF 327,0 Millionen¹.

| | 2011 | 2010 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| | Barausschüttung CHF | Barausschüttung CHF |
| Ausschüttung pro Aktie, brutto | 1.00 | 1.50 |
| Abzüglich Verrechnungssteuer | 0 | 0 |
| Ausschüttung pro Aktie, netto | 1.00 | 1.50 |

¹ Auf durch Holcim gehaltenen Aktien wird keine Ausschüttung bezahlt. Am 1. Januar 2012 waren dies 7 270 081 Namenaktien.

An die Generalversammlung der Holcim Ltd, Jona

Zürich, 24. Februar 2012

Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die vorliegende Jahresrechnung der Holcim Ltd, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz, Veränderung des Eigenkapitals und Anhang auf den Seiten 242 bis 247 für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist. Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen. In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert. Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Willy Hofstetter
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor



Michael Brenner
Zugelassener Revisionsexperte

5-Jahres-Übersicht Holcim-Konzern

| | | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Erfolgsrechnung | | | | | | |
| Nettoverkaufsertrag | Mio. CHF | 20 744 | 21 653 | 21 132 | 25 157 | 27 052 |
| Bruttogewinn | Mio. CHF | 8 528 | 9 274 | 9 060 | 11 041 | 12 979 |
| Betrieblicher EBITDA | Mio. CHF | 3 958 | 4 513 | 4 630 | 5 333 | 6 930 |
| Betriebliche EBITDA-Marge | % | 19,1 | 20,8 | 21,9 | 21,2 | 25,6 |
| EBITDA | Mio. CHF | 4 264 | 4 988 | 5 229 | 5 708 | 8 468 |
| Betriebsgewinn | Mio. CHF | 1 933 | 2 619 | 2 781 | 3 360 | 5 024 |
| Betriebsgewinn-Marge | % | 9,3 | 12,1 | 13,2 | 13,4 | 18,6 |
| Abschreibungen und Wertminderungen | Mio. CHF | 2 367 | 1 934 | 1 858 | 1 985 | 1 919 |
| EBIT | Mio. CHF | 2 235 | 3 054 | 3 371 | 3 723 | 6 549 |
| Ertragssteuern | Mio. CHF | 449 | 615 | 623 | 663 | 1 201 |
| Steuersatz | % | 40 | 28 | 24 | 23 | 21 |
| Konzerngewinn | Mio. CHF | 682 | 1 621 | 1 958 | 2 226 | 4 545 |
| Konzerngewinn-Marge | % | 3,3 | 7,5 | 9,3 | 8,8 | 16,8 |
| Konzerngewinn – Anteil Aktionäre Holcim Ltd | Mio. CHF | 275 | 1 182 | 1 471 | 1 782 | 3 865 |
| Geldflussrechnung | | | | | | |
| Geldfluss aus Geschäftstätigkeit | Mio. CHF | 2 753 | 3 659 | 3 888 | 3 703 | 5 323 |
| Geldfluss-Marge | % | 13,3 | 16,9 | 18,4 | 14,7 | 19,7 |
| Investitionen zur Erhaltung der Substanz und Konkurrenzfähigkeit | Mio. CHF | 752 | 410 | 376 | 1 104 | 1 043 |
| Erweiterungsinvestitionen | Mio. CHF | 886 | 1 182 | 1 929 | 3 287 | 2 245 |
| Kauf (Verkauf) von Finanzanlagen, immateriellem und sonstigem Anlagevermögen und Unternehmen netto | Mio. CHF | 154 | (230) | 2 125 | 747 | (50) |
| Bilanz | | | | | | |
| Umlaufvermögen | Mio. CHF | 8 154 | 8 512 | 10 797 | 9 994 | 10 372 |
| Anlagevermögen | Mio. CHF | 34 400 | 35 747 | 38 409 | 35 199 | 37 839 |
| Total Aktiven | Mio. CHF | 42 554 | 44 259 | 49 206 | 45 193 | 48 211 |
| Kurzfristiges Fremdkapital | Mio. CHF | 7 695 | 7 214 | 9 280 | 10 765 | 9 025 |
| Langfristiges Fremdkapital | Mio. CHF | 15 202 | 15 924 | 17 882 | 16 454 | 17 241 |
| Total Eigenkapital | Mio. CHF | 19 656 | 21 121 | 22 044 | 17 974 | 21 945 |
| Eigenkapital in % der Bilanzsumme | | 46,2 | 47,7 | 44,8 | 39,8 | 45,5 |
| Nicht beherrschende Anteile | Mio. CHF | 2 827 | 3 020 | 3 011 | 2 616 | 3 163 |
| Nettofinanzschulden | Mio. CHF | 11 549 | 11 363 | 13 833 | 15 047 | 12 873 |
| Kapazität, Absatz und Personal | | | | | | |
| Jahresproduktionskapazität Zement | Mio. t | 216,0 | 211,5 | 202,9 | 194,4 | 197,8 |
| Zementabsatz | Mio. t | 144,3 | 136,7 | 131,9 | 143,4 | 149,6 |
| Mineralischer Bindemittelabsatz | Mio. t | 5,1 | 4,1 | 3,5 | 4,8 | 5,5 |
| Zuschlagstoffabsatz | Mio. t | 173,0 | 157,9 | 143,4 | 167,7 | 187,9 |
| Transportbetonabsatz | Mio. m ³ | 48,4 | 45,9 | 41,8 | 48,5 | 45,2 |
| Personalbestand | 31.12. | 80 967 | 80 310 | 81 498 | 86 713 | 89 364 |
| Finanzkennzahlen | | | | | | |
| Return on equity ¹ | % | 1,6 | 6,4 | 8,6 | 10,4 | 22,8 |
| Gearing ² | % | 58,8 | 53,8 | 62,8 | 83,7 | 58,7 |
| Funds from operations ³ /Nettofinanzschulden | % | 26,4 | 31,3 | 27,6 | 28,0 | 50,2 |
| EBITDA net interest coverage | × | 4,2 | 6,1 | 7,3 | 7,6 | 11,0 |
| EBIT net interest coverage | × | 2,2 | 3,7 | 4,7 | 4,9 | 8,5 |

¹ Ohne nicht beherrschende Anteile.² Nettofinanzschulden dividiert durch das Total Eigenkapital.³ Konzerngewinn plus Abschreibungen und Wertminderungen.

Hinweis betreffend zukunftsgerichtete Aussagen

Dieses Dokument kann gewisse zukunftsgerichtete Aussagen zu den Geschäftsaktivitäten, der Entwicklung und der Wirtschaftlichkeit des Konzerns beinhalten. Solche Aussagen können von einer Anzahl von Risiken, Unsicherheiten und anderen wichtigen Faktoren abhängen wie zum Beispiel (1) Wettbewerbsdruck; (2) rechtliche und regulatorische Entwicklungen; (3) globale, makroökonomische und politische Trends; (4) Währungsschwankungen und allgemeine Entwicklung der Finanzmärkte; (5) Verzögerung oder Unmöglichkeit, behördliche Bewilligungen zu erlangen; (6) technische Entwicklungen; (7) rechtliche und behördliche Verfahren; (8) negative Publizität und Medienberichte, welche dazu führen können, dass die tatsächlichen Entwicklungen und Resultate erheblich von den in diesem Dokument gemachten Aussagen abweichen können. Holcim unterliegt keinerlei Verpflichtung, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen, zukünftiger Ereignisse oder anderer Gründe anzupassen oder zu ändern.

Holcim Ltd
Zürcherstrasse 156
CH-8645 Jona/Schweiz
Telefon +41 58 858 86 00
info@holcim.com
www.holcim.com

© 2012 Holcim Ltd – Gedruckt in der Schweiz auf FSC-Papier

Termine für die finanzielle Berichterstattung

| | |
|---|------------------|
| Generalversammlung | 17. April 2012 |
| Ex-Datum | 19. April 2012 |
| Ausschüttung | 24. April 2012 |
| Resultate zum ersten Quartal 2012 | 9. Mai 2012 |
| Halbjahresresultate 2012 | 15. August 2012 |
| Presse- und Analystenkonferenz zum dritten Quartal 2012 | 7. November 2012 |

Holcim von 1912-2012

Unzählige Unternehmen werden Jahr für Jahr gegründet.

Es sind nicht viele, die lange überleben. Wenn eine Firma 100 Jahre feiern kann, dann ist das bemerkenswert – und Holcim gehört dazu. 1912 im kleinen aargauischen Holderbank

gegründet, hat sich die Firma zuerst als “Holderbank” und später als Holcim Schritt für Schritt entwickelt. 2012

ist Holcim weltweit einer der führenden Baustoffkonzerne, der auf allen Kontinenten eine wichtige Rolle spielt.

Holcim ist ein weltweit führender Anbieter von Zement und Zuschlagstoffen einschließlich weiterer Geschäftsaktivitäten wie Transportbeton und Asphalt inklusive Serviceleistungen. Der Konzern ist in rund 70 Ländern tätig und beschäftigt mehr als 80 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.