



# ZUSAMMEN WACHSEN

Geschäftsbericht 2016

**HEIDELBERGCEMENT**

## Konzern in Zahlen

Wertangaben in Mio €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Zahl der Mitarbeiter am 31. Dezember</b>	53.437	52.526	51.966	45.169	44.909	45.453	<b>60.424</b>
<b>Gesamtabsatz</b>							
Zement und Klinker in Mio t	78,4	87,8	89,0	78,1	81,8	81,1	<b>103,8</b>
Zuschlagstoffe in Mio t	239,7	254,1	243,0	230,6	243,6	249,2	<b>272,0</b>
Transportbeton in Mio cbm	35,0	39,1	39,1	34,9	36,6	36,7	<b>42,5</b>
Asphalt in Mio t	9,1	9,5	8,6	8,4	9,3	9,1	<b>9,4</b>
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>							
Konzernumsatz gesamt	11.762	12.902	14.020	12.128	12.614	13.465	<b>15.166</b>
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen (RCOBD <sup>1)</sup> )	2.239	2.321	2.477	2.224	2.288	2.613	<b>2.939</b>
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs (RCO <sup>2)</sup> )	1.430	1.474	1.604	1.519	1.595	1.846	<b>1.984</b>
Jahresüberschuss	511	534	529	933	687	983	<b>896</b>
Anteil der Gruppe	343	348	285	736	486	800	<b>706</b>
Dividende je Aktie in €	0,25	0,35	0,47	0,60	0,75	1,30	<b>1,60<sup>3)</sup></b>
Ergebnis je Aktie in €	1,83	1,86	1,52	3,93	2,59	4,26	<b>3,66</b>
<b>Investitionen</b>							
Immaterielles Vermögen und Sachanlagen	734	874	831	861	941	908	<b>1.040</b>
Finanzanlagen	138	85	35	379	184	94	<b>2.999</b>
Investitionen gesamt	872	959	866	1.240	1.125	1.002	<b>4.039</b>
<b>Abschreibungen</b>	809	847	873	704	693	767	<b>955</b>
<b>Freier Cashflow</b>							
Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	1.144	1.332	1.513	1.167	1.480	1.449	<b>1.874</b>
Mittelfluss aus Investitionstätigkeit	-648	-758	-582	-1.037	-973	493	<b>-2.321</b>
<b>Bilanz</b>							
Eigenkapital (inkl. Anteile Fremder)	12.884	13.569	13.708	12.514	14.245	15.976	<b>17.873</b>
Bilanzsumme	27.377	29.020	28.008	26.276	28.133	28.374	<b>37.154</b>
Nettofinanzschulden	8.242	7.868	7.092	7.352	6.957	5.286	<b>8.999</b>
<b>Kennzahlen</b>							
RCOBD <sup>1)</sup> -Marge	19,0 %	18,0 %	17,7 %	18,3 %	18,1 %	19,4 %	<b>19,4 %</b>
RCO <sup>2)</sup> -Marge	12,2 %	11,4 %	11,4 %	12,5 %	12,6 %	13,7 %	<b>13,1 %</b>
Nettofinanzschulden/Eigenkapital (Gearing)	64,0 %	58,0 %	51,7 %	58,7 %	48,8 %	33,1 %	<b>50,4 %</b>
Nettofinanzschulden/RCOBD	3,68x	3,39x	2,86x	3,31x	3,04x	2,02x	<b>3,06x</b>

1) RCOBD = Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen

2) RCO = Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs

3) Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 eine Dividende von 1,60 € je Aktie vorschlagen.

## Konzerngebiete im Überblick

Wertangaben in Mio €	2015	2016
<b>West- und Südeuropa</b>		
Umsatz	3.225	3.928
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	511	536
Investitionen in Sachanlagen	204	297
Mitarbeiter am 31. Dezember	9.560	15.781
<b>Nord- und Osteuropa-Zentralasien</b>		
Umsatz	2.124	2.425
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	382	445
Investitionen in Sachanlagen	140	124
Mitarbeiter am 31. Dezember	12.598	13.107
<b>Nordamerika</b>		
Umsatz	3.746	4.027
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	829	996
Investitionen in Sachanlagen	263	301
Mitarbeiter am 31. Dezember	7.658	8.444
<b>Asien-Pazifik</b>		
Umsatz	2.775	2.907
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	719	704
Investitionen in Sachanlagen	247	215
Mitarbeiter am 31. Dezember	13.029	14.956
<b>Afrika-Östlicher Mittelmeerraum</b>		
Umsatz	952	1.314
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	262	350
Investitionen in Sachanlagen	54	102
Mitarbeiter am 31. Dezember	2.527	7.602
<b>Konzernservice</b>		
Umsatz	1.060	1.078
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	25	23
Investitionen in Sachanlagen		1
Mitarbeiter am 31. Dezember	81	534

Konzern in Zahlen | Konzerngebiete im Überblick →



## GROW TOGETHER

Seit dem 1. Juli 2016 gehört die ehemalige Italcementi-Gruppe zu HeidelbergCement. Beide Unternehmen ergänzen sich nahezu perfekt. Durch die Integration von Italcementi gewinnt HeidelbergCement starke Marktpositionen in Nordamerika, Südeuropa, Nordafrika und in Asien hinzu und ist nun in rund 60 Ländern weltweit tätig. Mit dem Zusammenschluss festigen wir unsere Position als einer der führenden globalen Baustoffproduzenten. In unseren Kerngeschäftsfeldern Zuschlagstoffe, Zement und Transportbeton belegen wir weltweit die Plätze 1, 2 und 3.

Durch den Zusammenschluss entstehen große Potenziale für weiteres profitables Wachstum. Um diese Potenziale zu realisieren, müssen beide Unternehmen zu einem starken Team zusammenwachsen. So wurde unmittelbar nach Bekanntgabe der Übernahme bereits in der zweiten Jahreshälfte 2015 das Projekt „Grow Together“ gestartet, um eine schnellstmögliche Integration und die Identifizierung von Best Practices auf beiden Seiten sicherzustellen. Wie bei jeder Integration gibt es natürlich kulturelle Unterschiede innerhalb der Unternehmen. Wir betrachten diese aber als Chance, um voneinander zu lernen und unsere jeweiligen Stärken im Sinne von Fairness, Offenheit und Respekt in eine gemeinsame Unternehmenskultur einzubringen. Gemeinsam sind wir hervorragend aufgestellt, um Werte für unsere Aktionäre zu schaffen und weiter kontinuierlich zu wachsen.



Hamama Elmahdi, Kassierer im Zementwerk Safi, Marokko  
Links: Mitarbeiter im Zementwerk Helwan, Ägypten  
Rechts: Mitarbeiter im Zementwerk Pukrang, Thailand

# ZUSAMMEN ARBEITEN

Eine offene Unternehmenskultur, Chancengleichheit und ein Team, das gemeinsam an einem Strang zieht, sind die Basis unseres Erfolgs in den rund 60 Ländern, in denen wir tätig sind.





Akhilesh Gupta, Director Heidelberg Technology Center Global  
Links: Zementwerk Górażdze, Polen  
Rechts: Zementwerk Calusco d'Adda, Italien



# ZUSAMMEN BESSER WERDEN

Effizienz ist Teil der DNA von HeidelbergCement.  
Wir pflegen eine Kultur der kontinuierlichen  
Verbesserung durch permanenten Austausch,  
konsequente Weiterbildung und eine enge welt-  
weite Zusammenarbeit.





Dr. Claudia Capone, Teamleiterin Global Product  
Innovation Department in Bergamo, Italien  
Links: Heidelberg Technology Center in Leimen, Deutschland  
Rechts: i.lab in Bergamo, Italien

# ZUSAMMEN FORSCHEN

Wir forschen gemeinsam für eine bessere Zukunft. So arbeiten unsere zentralen Forschungseinrichtungen in Leimen und Bergamo an der Verringerung der CO<sub>2</sub>-Intensität unserer Produktionsprozesse und an innovativen Produkten für nachhaltiges Bauen.





HEIDELBERGCEMENT



Tina Gölzer, Ökologin im Heidelberg  
Technology Center Leimen, Deutschland  
Links: Quarry Life Award Projekt im  
Steinbruch Burglengelfeld, Deutschland  
Rechts: Solarpark Noor, Marokko

# ZUSAMMEN SCHÜTZEN

Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen bewusst. Wir setzen umweltschonende Abbauverfahren ein und kümmern uns um die sich anschließenden Renaturierungs- und Rekultivierungsmaßnahmen. Darüber hinaus steigern wir den Einsatz von alternativen Energien, Roh- und Brennstoffen, um die Ressourcen unseres Planeten zu schonen.





Christoph Wolfbeisz, Marketing-Referent in der  
Hauptverwaltung Heidelberg, Deutschland

# ZUSAMMEN WACHSEN

HeidelbergCement und Italcementi ergänzen sich geografisch und technologisch perfekt. Durch die Integration vereinen wir die Stärken zweier Traditionsunternehmen und schaffen die Basis für künftiges, profitables Wachstum.



# Rückblick 2016

Q<sub>1</sub>

## **Erforschung neuer Technologie zur Abscheidung von CO<sub>2</sub>**

Im belgischen Zementwerk Lixhe wird eine neuartige Versuchsanlage zur Abscheidung von CO<sub>2</sub> getestet. Träger des Projekts ist das Konsortium LEILAC (Low Emissions Intensity Lime And Cement). Das auf fünf Jahre angelegte Projekt wird von der Europäischen Union unterstützt.

## **Stärkung der Finanzierungsstruktur**

HeidelbergCement begibt erfolgreich Schuldscheindarlehen in Höhe von 645 Mio € mit einer Laufzeit bis Januar 2022 und platziert eine Euroanleihe über 1 Mrd € mit Laufzeit bis März 2023. Die Emissionserlöse dienen maßgeblich zur Finanzierung der Akquisition von Italcementi.

Q<sub>2</sub>

## **Markteintritt in Mosambik**

Kauf eines Zementmahlwerks mit 0,35 Mio t Jahreskapazität in der Stadt Dondo in Zentral-Mosambik. Die Kapazität des Werks, das 2014 gebaut wurde, kann auf 0,7 Mio t verdoppelt werden. Der jährliche Zementverbrauch in Mosambik liegt bei ca. 2,3 Mio t.

## **Refinanzierung der Akquisition von Italcementi weitestgehend abgeschlossen**

HeidelbergCement platziert eine achtjährige Euroanleihe in Höhe von 750 Mio €. Der Emissionserlös der Anleihe, die mehrfach überzeichnet ist, dient hauptsächlich zur Finanzierung der Akquisition von Italcementi.

Q<sub>3</sub>

## **Erwerb von 45%-Anteil an Italcementi und Übernahme der Kontrolle**

Mit der Genehmigung der zuständigen Wettbewerbsbehörden sind alle Bedingungen für den Abschluss der Transaktion erfüllt. Durch den Erwerb des Aktienpakets für 1,67 Mrd € und gegen Ausgabe von 10,5 Mio neuen HeidelbergCement-Aktien übernimmt HeidelbergCement die Kontrolle über das Unternehmen am 1. Juli 2016.

Q<sub>4</sub>

## **Offizielle Einweihung der neuen Produktionslinie in Citeureup, Indonesien**

Die hochmoderne Produktionsanlage hat eine jährliche Zementkapazität von 4,4 Mio t. Sie ist die größte, die HeidelbergCement bisher gebaut hat. Indocement erhöht damit seine jährliche Gesamtkapazität auf rund 25 Mio t.

## **Abschluss der Übernahme von Italcementi**

Nach dem erfolgreichen Übernahmeangebot an die Italcementi-Aktionäre und dem Erwerb der restlichen Anteile verfügt HeidelbergCement über 100 % des Aktienkapitals. Die Börsennotierung von Italcementi wird eingestellt.

## **Ratingagenturen erteilen Investment Grade Rating**

Einstufung der Bonität von HeidelbergCement im Investment Grade durch S&P Global Ratings, Moody's und Fitch aufgrund des gestärkten Unternehmensprofils nach dem Kauf von Italcementi und der verbesserten Kreditwürdigkeit. Die anschließende Platzierung einer achtjährigen Euroanleihe über 1 Mrd € erfolgt zu den günstigsten Bedingungen, die HeidelbergCement je in diesem Laufzeitsegment erzielt hat.

## **Quarry Life Award zum dritten Mal verliehen**

Mit mehr als 450 eingereichten Projekten in 21 Ländern zur Erhaltung und Förderung der Biodiversität in Abbaustätten ist die dritte Runde des Quarry-Life-Award-Wettbewerbs ein großer Erfolg. Gewinner des internationalen Hauptpreises ist ein Projekt in Spanien.



# Inhalt

## 1 An unsere Aktionäre

- 16 Brief an die Aktionäre
- 22 Bericht des Aufsichtsrats
- 30 Vorstand
- 32 HeidelbergCement am Kapitalmarkt

## 2 Zusammengefasster Lagebericht des HeidelbergCement Konzerns und der HeidelbergCement AG

- 40 Grundlagen des Konzerns
- 52 Wirtschaftsbericht 2016
- 89 Weitere Angaben
- 94 Nachhaltigkeit
- 95 Mitarbeiter und Gesellschaft
- 104 Umweltverantwortung
- 108 Beschaffung
- 110 Prognosebericht
- 120 Risiko- und Chancenbericht

## 3 Corporate Governance<sup>1)</sup>

- 142 Erklärung zur Unternehmensführung
- 147 Vergütungsbericht
- 164 Organe der Gesellschaft

## 4 HeidelbergCement bilanziert

- 175 Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns
- 176 Gesamtergebnisrechnung des Konzerns
- 177 Kapitalflussrechnung des Konzerns
- 178 Bilanz des Konzerns
- 180 Eigenkapitalveränderungsrechnung des Konzerns
- 182 Segmentberichterstattung/Teil des Anhangs
- 184 Anhang des Konzerns
- 292 Bestätigungsvermerk
- 293 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

## 5 Weitere Informationen

- 296 Leiter Konzernfunktionen und Länderverantwortliche
- 298 Glossar
- 300 Impressum
- Umschlag: Zementkapazitäten sowie Zuschlagstoffreserven und -ressourcen

<sup>1)</sup> Teil des zusammengefassten Lageberichts des HeidelbergCement Konzerns und der HeidelbergCement AG

# 1

## An unsere Aktionäre

<b>16</b>	<b>Brief an die Aktionäre</b>
<b>22</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats</b>
<b>30</b>	<b>Vorstand</b>
<b>32</b>	<b>HeidelbergCement am Kapitalmarkt</b>
32	Überblick
32	Entwicklung der HeidelbergCement-Aktie
34	Ergebnis je Aktie
34	Dividende
34	Aktionärsstruktur und Handelsvolumen
36	Anleihen und Kreditratings
36	Investor Relations

## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Freunde des Unternehmens,

2016 war aus zwei Gründen ein besonderes Jahr für HeidelbergCement:

- Mit der erfolgreichen Übernahme von Italcementi, einem führenden internationalen Zementunternehmen, haben wir unsere Marktpositionen in Nordamerika, Europa, Afrika und Asien signifikant ausgebaut. HeidelbergCement ist damit strategisch hervorragend aufgestellt. In unseren Kerngeschäftsbereichen Zuschlagstoffe, Zement und Transportbeton belegen wir weltweit die Plätze 1, 2 und 3.
- Die überzeugende Logik dieser Akquisition und die positive Entwicklung von HeidelbergCement in den letzten Jahren haben auch die Ratingagenturen überzeugt. S&P Global Ratings, Moody's Investors Service und Fitch Ratings haben HeidelbergCement kurz nach Bekanntgabe der Ergebnisse vom dritten Quartal jeweils ein Investment Grade Rating verliehen. Mit der Einstufung im Investment Grade haben wir einen weiteren wichtigen Meilenstein erreicht. Durch das Rating erhalten wir spürbar günstigere Finanzierungsbedingungen am Kapitalmarkt. So gehen wir davon aus, dass sich die jährlichen Zinszahlungen in den nächsten drei Jahren um ca. 200 Mio € reduzieren werden.

Die Weltwirtschaft hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr nur moderat entwickelt. Das Wachstum in den Schwellenländern verharrte auf einem niederen Niveau.

Der anhaltende Konflikt zwischen Russland und der Ukraine, die militärischen Auseinandersetzungen und politische Instabilität in Nahost, das unerwartete Brexit-Votum in Großbritannien und der überraschende Ausgang der Präsidentschaftswahlen in den USA haben an den Währungs-, Finanz- und Rohstoffmärkten zu hoher Volatilität, Nervosität und Ambivalenz geführt. Die politischen und makroökonomischen Risiken haben 2016 weiter zugenommen.

Schlechte Wetterverhältnisse zum Jahresende in Europa und den USA haben das Wirtschaftswachstum insbesondere im zweiten Halbjahr negativ beeinträchtigt. Ferner haben sich ab Mitte des Jahres die spürbar ansteigenden Energiepreise negativ ausgewirkt.

Für die Kapitalmärkte war 2016 zwar ein volatiles, aber insgesamt erfolgreiches Jahr. Die Aktie von HeidelbergCement hat sich sehr positiv entwickelt und lag Ende Dezember 2016 mit 88,63 € um 17 % über dem Schlusskurs von 2015. Zum dritten Mal in Folge haben wir den deutschen Leitindex DAX (7 % über Schlusskurs 2015) klar geschlagen. Nach Veröffentlichung unserer Ergebnisse vom dritten Quartal im November ist der Aktienkurs auf über 92 € gestiegen und hat damit das höchste Niveau seit Ende der Finanzkrise erreicht.

Erfreulich ist auch, dass sich die Stabilität der Aktionärsstruktur weiter verbessert hat. Gleichzeitig hat sich der Anteil langfristig orientierter US-Aktionäre am Unternehmen erhöht.

### **Bereinigter Jahresüberschuss deutlich gestiegen – Prämie auf Kapitalkosten verdient**

Mit der Übernahme von Italcementi hat sich das Wachstum von HeidelbergCement wie angekündigt beschleunigt. Aufgrund der Konsolidierung der Geschäftsaktivitäten von Italcementi ab dem 1. Juli 2016 sind Absatz, Umsatz und Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs deutlich gestiegen.



Dr. Bernd Scheifele, Vorstandsvorsitzender

Zur Bewertung der operativen Leistung betrachten wir die Geschäftszahlen auf der sogenannten vergleichbaren Pro-forma-Basis. Das bedeutet, dass wir für 2015 und 2016 den Beitrag von Italcementi zu 100 % berücksichtigen, aber um Währungs- und Konsolidierungseffekte sowie die Verkäufe von CO<sub>2</sub>-Rechten durch Italcementi bereinigen. Auf dieser Basis zeigt sich eine solide operative Geschäftsentwicklung: Der Absatz der Kernprodukte Zement und Transportbeton ist leicht gestiegen und die Zuschlagstofflieferungen erreichten das Niveau des Vorjahres. Trotz Preiserhöhungen in wichtigen Märkten wie etwa in den USA haben wir aufgrund des gestiegenen Wettbewerbs in Schwellenländern insgesamt niedrigere Verkaufspreise realisiert und der Umsatz ist entsprechend leicht gesunken. Trotzdem konnten wir das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs wie angekündigt moderat steigern und die operative Marge in unseren Kerngeschäftsbereichen Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton verbessern. Hierzu haben insbesondere niedrigere Energiekosten, unsere erfolgreichen Margenverbesserungsprogramme und die Realisierung erster Synergien nach der Italcementi-Übernahme beigetragen.

Das zusätzliche ordentliche Ergebnis weist einen Fehlbetrag in Höhe von 324 Mio € aus. Darin spiegeln sich vor allem die Einmalaufwendungen aufgrund der Integration von Italcementi wider. Ferner haben wir in den politisch instabilen Ländern Ukraine, Kasachstan und DR Kongo Sonderabschreibungen bzw. Risikorückstellungen vorgenommen. Das Finanzergebnis hat sich unter anderem aufgrund der gesunkenen Zinsaufwendungen um 56 Mio € auf -494 Mio € verbessert.

Der bereinigte Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss beläuft sich auf 1.031 Mio € und liegt mit einem Anstieg von 29 % spürbar über dem Vorjahr. Außerdem haben wir auch 2016 eine Prämie auf unsere Kapitalkosten verdient. Das heißt, dass wir mit der Italcementi-Übernahme unser profitables Wachstum fortgesetzt und eine Wertsteigerung für unsere Aktionäre erzielt haben.

Angesichts der positiven Geschäftsentwicklung werden Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 vorschlagen, die Dividende von 1,30 € auf 1,60 € je Aktie zu erhöhen. Dies entspricht einem Anstieg um 23,1 %. Mit diesem Dividendenvorschlag setzen wir unsere progressive Dividendenpolitik der letzten Jahre kontinuierlich fort. An dem gegenüber dem Kapitalmarkt kommunizierten Ziel, bis zum Geschäftsjahr 2019 eine Ausschüttungsquote von 40 % bis 45 % zu erreichen, halten wir ausdrücklich fest.

## **Verantwortung für Mitarbeiter und Umwelt**

Der Schwerpunkt unserer Anstrengungen für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung lag auch im Jahr 2016 auf den Themen Arbeitssicherheit und Umweltschutz.

Im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz haben die Verschärfung unserer Konzernrichtlinie und die Einführung von verpflichtenden Grundregeln Wirkung gezeigt. Ohne Berücksichtigung von Italcementi konnten sowohl die Unfallhäufigkeit, als auch die Anzahl der Todesfälle deutlich reduziert werden. Um Unfälle dauerhaft zu verhindern, müssen wir aber unsere Anstrengungen im Bereich Arbeitsschutz noch weiter intensivieren und die Standards von HeidelbergCement auch an den Produktionsstätten der ehemaligen Italcementi Gruppe umsetzen.

Ein besonderer Schwerpunkt lag im Jahr 2016 auf dem Thema Klimaschutz. Wir haben unser Engagement bei der Entwicklung von Technologien zur Speicherung oder Nutzung von CO<sub>2</sub> als Rohstoff deutlich intensiviert und nehmen hier in unserem Industriesektor weiterhin die Spitzenposition ein. Neue Projekte beschäftigen sich unter anderem mit der Umwandlung von CO<sub>2</sub> in Biokraftstoffe. Das Carbon Disclosure Project (CDP) hat uns 2016 aufgrund unserer Leistung in Sachen Klimaschutz und Berichterstattung zum zweiten Mal in Folge als eines der besten Unternehmen im Sektor Energie und Rohstoffe in der Region Deutschland, Österreich und Schweiz ausgezeichnet.

Für unser Unternehmen, das Rohstoffe aus der Natur abbaut, spielen der Schutz und die Förderung von Artenvielfalt eine besondere Rolle. Um für dieses wichtige Thema Ideen zu generieren und Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zu wecken, haben wir vor sechs Jahren den Quarry Life Award ins Leben gerufen. Im Jahr 2016 wurde die dritte Runde des Wettbewerbs abgeschlossen. Von 494 eingereichten Projektvorschlägen nahmen 94 am Wettbewerb teil. Die besten Projekte wurden national und international ausgezeichnet.

## **Innovation**

Neben Nachhaltigkeit sind auch Innovationen ein zunehmend wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie. Um unseren Kunden weltweit maßgeschneiderte Lösungen anbieten zu können, bauen wir unsere Forschung und Entwicklung kontinuierlich aus. Am 26. Oktober 2016 haben wir unser neues globales Forschungszentrum in Leimen eröffnet. Dort arbeiten unsere Forscher beispielsweise daran, Technologien zur Erhöhung der Energieeffizienz oder spürbaren Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu entwickeln. Schwerpunktthemen sind unter anderem die Entwicklung neuer Klinkersorten mit niedrigerem Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Austoß sowie die Reduktion des Klinkeranteils im Zement und Beton.

Im hochmodernen Entwicklungszentrum i.lab in Bergamo haben wir seit Sommer 2016 unsere Forschungsaktivitäten mit Fokus auf innovative Bauprodukte konzentriert. Unsere Mitarbeiter im i.lab arbeiten weltweit mit führenden Architekten und Bauunternehmen an individuellen Lösungen für Bauprojekte zusammen. Ein Beispiel sind hochmoderne Fassadenelemente aus Beton, die selbstreinigend sind und Stickoxidemissionen mindern.

## HeidelbergCement 4.0

Die Digitalisierung wird auch HeidelbergCement in vielen Bereichen noch stärker verändern als bisher. Deshalb arbeiten wir konsequent daran, digitale Strukturen und Technologien gezielt weiter auszubauen. Ende 2016 haben wir unsere Aktivitäten zur Digitalisierung in einem Vorstandsressort gebündelt. Wir werden ein Digital Transformation Office einrichten, das in enger Abstimmung mit den Geschäftseinheiten und Fachbereichen das Potenzial entlang unserer Wertschöpfungskette einschließlich disruptiver Entwicklungen bewertet und eine Roadmap zur digitalen Transformation erarbeiten soll.

Die Digitalisierung wird die Art und Weise beeinflussen, wie wir in Zukunft mit unseren Lieferanten und Kunden online zusammenarbeiten, wie wir unsere Transportlogistik durch nahtlose digitale Vernetzung der Fahrzeuge managen und wie wir unsere weltweit rund 2.700 Betriebsstätten steuern. Gleichzeitig eröffnet uns der digitale Wandel neue Geschäftsmöglichkeiten. Wir begreifen die Digitalisierung als eine Chance für das Unternehmen und für unsere Mitarbeiter. Für uns ist klar: Wir wollen auch beim Thema Industrie 4.0 zu den Besten unserer Branche gehören.

## Dank an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Langfristig erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, sich an verändernde Erfordernisse rasch anzupassen. Für die Belegschaft bedeutet das, sich auf neue Strukturen und neue Vorgehensweisen einzulassen und sie aktiv mit Leben zu füllen. Diese Fähigkeiten waren 2016 bei HeidelbergCement aufgrund der Übernahme von Italcementi und der damit verbundenen Verlagerung der Hauptverwaltungen von Bergamo, Paris und Brüssel nach Heidelberg in hohem Maße gefordert.

Daher möchte ich mich an dieser Stelle im Namen des gesamten Vorstands bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von HeidelbergCement für den großen persönlichen Einsatz und die uneingeschränkte Loyalität zu unserem Unternehmen bedanken.

Der Dank geht auch an die Arbeitnehmervertreter, die der HeidelbergCement-Philosophie entsprechend sehr eng, offen und vertrauensvoll mit dem Vorstand zum Wohle unseres Unternehmens zusammengearbeitet haben.

## Verjüngung im Vorstand

Mein besonderer Dank und meine höchste persönliche Anerkennung gelten, wie in den vergangenen Jahren, unseren Führungskräften in den operativen Einheiten und den Stabsfunktionen. Dies gilt insbesondere auch für die neu hinzugekommenen Führungskräfte von Italcementi. Das gute Abschneiden im ereignisreichen Jahr 2016 wäre ohne sie nicht möglich gewesen.

Die Erfolge von HeidelbergCement sind vor allem das Ergebnis eines starken, globalen Managementteams. Dabei stehen zwei Punkte im Fokus:

- Eine sehr ausgeprägte Unternehmenskultur, die sich durch Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie Leistungs- und Ergebnisorientierung gepaart mit umfassendem Kostenmanagement und einer hohen Umsetzungsstärke auszeichnet.
- Eine sehr internationale Zusammensetzung unseres Managementteams gemäß dem Grundsatz „all business is local“ mit verschiedenen Kompetenzen und kulturellen Erfahrungshorizonten, die unsere globale Präsenz sowie unsere Kerngeschäftsbereiche widerspiegeln.

Diese beiden Faktoren versetzen uns in die Lage, auf globale Herausforderungen und lokale Marktveränderungen sehr schnell und flexibel zu reagieren. Unser gemeinsamer Anspruch bleibt weiterhin: Wir wollen das am besten geführte Unternehmen unserer Branche sein. Daran arbeiten wir jeden Tag und in allen Ländern, in denen wir tätig sind.

Exzellente geführte Unternehmen zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie Nachfolgefragen rechtzeitig und gut vorbereitet angehen. Bei HeidelbergCement hat 2016 der Generationswechsel begonnen. Zum 30. Juni 2016 sind die langjährigen und äußerst verdienten Vorstände Daniel Gauthier und Andreas Kern aus dem Vorstand ausgeschieden. Bei beiden Kollegen möchte ich mich ausdrücklich für die exzellente und sehr erfolgreiche Zusammenarbeit in den letzten elf Jahren bedanken.

Mit Kevin Gluskie, Hakan Gurdal und Jon Morrish ist eine jüngere Generation in den Vorstand eingezogen. Sie bringen neue Kernkompetenzen und andere kulturelle Erfahrungshorizonte mit. Die Diversität im Vorstand hat sich spürbar erhöht. Die globale Marktposition von HeidelbergCement wird durch die drei neuen Kollegen im Vorstand noch besser repräsentiert.

### **Strategische Schwerpunkte unverändert**

Unsere im Jahr 2015 definierten strategischen Schwerpunkte gelten unverändert fort:

- Wertschaffung für Aktionäre
- Kontinuierliches Wachstum

Bei der Umsetzung stehen die stetige Steigerung des Free Cashflows, das kontinuierliche Wachstum unseres Unternehmens sowie das Erwirtschaften einer attraktiven Rendite für unsere Aktionäre im Vordergrund.

Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es strikter Disziplin bei Investitionen, eines soliden Investment Grade Ratings sowie einer progressiven Dividendenpolitik. Im operativen Tagesgeschäft konzentrieren wir uns dabei auf fünf Themen: Steigerung der Kundenzufriedenheit, hoher operativer Leverage, Kostenführerschaft, vertikale Integration und eine optimierte geografische Aufstellung.

Der Erfolg von HeidelbergCement in den letzten Jahren belegt eindrucksvoll, dass wir durch kontinuierliches Wachstum mit Augenmaß langfristig Wert für unsere Aktionäre schaffen. Gerade aus diesem Grund haben wir im Sommer 2015 die Gelegenheit genutzt, Italcementi zu erwerben. Die jährlichen Synergien aus der Integration von Italcementi belaufen sich auf über 450 Mio €. Im Geschäftsjahr 2016 haben wir bereits ca. 200 Mio € realisiert. Daraus wird deutlich, dass wir mit Hochdruck dabei sind, aus dieser Übernahme nachhaltig Wert für unsere Aktionäre zu schaffen.

### **Ausblick 2017**

Wir blicken verhalten zuversichtlich auf das Jahr 2017. Der Ausblick für die Weltwirtschaft ist zwar insgesamt positiv, gleichzeitig haben sich die großen makroökonomischen und insbesondere geopolitischen Risiken weiter erhöht. Eine Eskalation der Konflikte im Nahen Osten oder in der Ukraine kann sich in erheblichem Umfang negativ auf das wirtschaftliche Umfeld auswirken. Gleiches gilt für den Ausgang der Wahlen in wichtigen europäischen Ländern wie den Niederlanden, Frankreich, Deutschland und Italien. Hinzu kommt der ungewisse Ausgang der im Frühjahr 2017 beginnenden Brexit-Verhandlungen zwischen Großbritannien und der EU.

Die konjunkturelle Entwicklung in China muss aufmerksam beobachtet werden. Die zukünftige Wirtschaftspolitik der neuen US-Regierung ist noch unklar. Ferner kann ein rascher Zinsanstieg in den USA zu erheblichen Abwertungen der Währungen in den Schwellenländern führen.



HeidelbergCement wird von der guten und stabilen wirtschaftlichen Entwicklung in den Industriestaaten, insbesondere in den USA, Kanada, Großbritannien, Deutschland, in den Ländern Nordeuropas und in Australien, profitieren. In diesen Ländern erzielen wir ca. 60 % unseres Umsatzes.

In den Wachstumsländern wie Ägypten, Indonesien, Thailand, Indien, Marokko sowie in West- und Ostafrika gehen wir von einer fortgesetzten wirtschaftlichen Erholung aus. Entsprechendes gilt für die Länder Osteuropas sowie für Russland und Kasachstan.

Wir erwarten steigende Absatzzahlen für unsere Kernprodukte Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton.

Bei den Kosten erwarten wir insbesondere in Europa und Asien einen spürbaren Anstieg der Energie- und Rohstoffpreise. Dagegen werden sich die Personalaufwendungen im Konzern lediglich moderat erhöhen.

Unsere globalen Programme zur Kosten- und Prozessoptimierung sowie Margensteigerung werden wir auch 2017 konsequent fortsetzen. Dazu gehören insbesondere die Continuous-Improvement-Programme für die Geschäftsbereiche Zuschlagstoffe („Aggregates CI“) und Zement („CIP“) sowie „FOX“ für den Einkauf. Neu hinzugekommen ist jetzt das Effizienzsteigerungsprogramm für den Bereich Transportbeton. Wir erwarten aus diesen vier Programmen erhebliche Beiträge zur Ergebnisverbesserung.

Auf Basis dieser Annahmen hat sich der Vorstand das Ziel gesetzt, Umsatz und Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten weiter moderat zu steigern. 2017 werden wir unsere Stärke konsequent ausbauen: Operative Exzellenz.

Mit der Übernahme von Italcementi und der schnellen Integration haben wir unser großes unternehmerisches Potenzial und unsere hohe Dynamik eindrücklich unter Beweis gestellt. Wir sind global gut aufgestellt, um unsere strategischen Ziele – kontinuierliches Wachstum und nachhaltige Wertschaffung für unsere Aktionäre – zu erreichen.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr



Dr. Bernd Scheifele  
Vorstandsvorsitzender

Heidelberg, den 16. März 2017

## Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

das Geschäftsjahr 2016 hat sich insgesamt sehr positiv entwickelt. HeidelbergCement profitierte von der guten wirtschaftlichen Entwicklung in den Industriestaaten, insbesondere in den USA, Deutschland, Nordeuropa und Australien. In den Schwellenländern Afrikas und Asiens hat sich das Wachstum hingegen abgeschwächt und der Wettbewerb, wie erwartet, zugenommen. HeidelbergCement hat weiter erfolgreich an der Verbesserung der Margen und der operativen Effizienz gearbeitet und zeitnah auf Veränderungen der Märkte reagiert. Die im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Energiekosten haben zudem die Kostenseite entlastet. Wesentlichen Einfluss auf die Ergebnisentwicklung hatte die Konsolidierung von Italcementi ab dem 1. Juli 2016. Auf vergleichbarer Pro-forma-Basis, das heißt unter Berücksichtigung der Ergebnisse von Italcementi für die Jahre 2015 und 2016 und bereinigt um Währungs- und Konsolidierungseffekte sowie Erlöse aus dem Verkauf von CO<sub>2</sub>-Emissionsrechten, konnten das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs wie prognostiziert erhöht und die operative Marge verbessert werden.

Die Übernahme von Italcementi wurde im Oktober erfolgreich abgeschlossen. Es gelang auf Anhieb, die noch ausstehenden Aktien im Rahmen eines Pflichtübernahmeangebots zu erwerben und Italcementi von der Börse zu nehmen. Darüber hinaus konnte HeidelbergCement bei den von den Kartellbehörden in Europa und den USA geforderten Verkäufen von Produktionsstandorten bessere Preise erzielen, als ursprünglich geplant. Die Maßnahmen zur Integration von Italcementi und Hebung der Synergien, die unmittelbar nach der am 1. Juli erfolgten Übernahme der Kontrolle gestartet wurden, machten sehr gute Fortschritte und stellen ein wichtiges Potenzial für die künftige Ergebnisentwicklung dar.

Nicht zuletzt hat die erfolgreiche Übernahme von Italcementi das Unternehmensprofil von HeidelbergCement derart verbreitert und gestärkt, dass die Ratingagenturen die Bonität des Unternehmens im November in den Investment Grade eingestuft haben. Damit wurde eines der zentralen strategischen Ziele erreicht, die das Management für das Unternehmen definiert hat. Mit der Übernahme hat HeidelbergCement eine einmalige Chance wahrgenommen, sein Wachstum zu beschleunigen und ist nun auf einem sehr guten Weg, die Wertschaffung für seine Aktionäre weiter zu steigern.

### **Beratung und Überwachung**

Der Aufsichtsrat hat die vorgenannte Entwicklung eng begleitet und in den ordentlichen und außerordentlichen Sitzungen des Plenums und seiner Ausschüsse sowie in Kontakten außerhalb von Sitzungen mit dem Vorstand erörtert. Er hat sich darüber hinaus regelmäßig und ausführlich sowohl schriftlich als auch mündlich über die beabsichtigte Geschäftspolitik, grundsätzliche Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung, den Gang der Geschäfte sowie die Rentabilität der Gesellschaft berichten lassen. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den Plänen wurden ihm vom Vorstand im Einzelnen erläutert. Der Vorstand stimmte insbesondere die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab. In alle Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen war der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden. Die zustimmungspflichtigen Investitionsprojekte und Finanzierungsangelegenheiten wurden vor Beschlussfassung vom Vorstand erläutert und mit diesem diskutiert. Der Aufsichtsrat hat sich davon überzeugt, dass der Vorstand ein funktionierendes Risikomanagementsystem installiert hat, das geeignet ist, Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen. Dies hat er sich auch vom Abschlussprüfer bestätigen lassen. Er hat



Fritz-Jürgen Heckmann, Aufsichtsratsvorsitzender

sich ferner vom Ausbau und von der Wirksamkeit des Compliance-Programms überzeugt, das die konzernweite Beachtung von Gesetz, Recht und internen Richtlinien sicherstellt. In den entsprechenden Sitzungen standen dem Prüfungsausschuss neben den Mitgliedern des Vorstands die jeweiligen Fachverantwortlichen des Unternehmens unterhalb der Vorstandsebene für Auskünfte und Fragen zur Verfügung. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erörterten prüfungsrelevante Themen außerhalb der Sitzungen und ohne Beteiligung des Vorstands mit dem Abschlussprüfer. Der Aufsichtsratsvorsitzende stand zudem in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden auch außerhalb von Sitzungen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Aufsichtsrat die ihm nach Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung und dem Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben ordnungsgemäß wahrgenommen hat.

#### **Themen der Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse**

Das Aufsichtsratsplenum traf sich im Berichtsjahr fünfmal zu ordentlichen Präsenzsitzungen und einmal zu einer außerordentlichen Sitzung. Der Prüfungsausschuss trat zweimal zu einer Sitzung zusammen. Der Personalausschuss hielt je zwei ordentliche und außerordentliche Sitzungen ab. Sitzungen des Nominierungsausschusses und des Vermittlungsausschusses nach § 27 Abs. 3 MitbestG waren nicht erforderlich. Darüber hinaus hat im Berichtsjahr der Prüfungsausschuss dreimal im Wege von Telefonsitzungen die jeweilige Quartalsberichterstattung im Vorfeld ihrer Veröffentlichung erörtert. Im Juni 2016 hat der Prüfungsausschuss im Wege einer außerordentlichen Telefonsitzung die zur Übernahme der Italcementi-Aktien beschlossene Sachkapitalerhöhung durch Ausnutzung des Genehmigten Kapitals II finalisiert. Über das Ergebnis der Ausschusssitzungen wurde in der jeweils nachfolgenden Plenumsitzung berichtet. Die Mitglieder des Aufsichtsrats sowie seiner Ausschüsse werden im Kapitel Corporate Governance auf Seite 164 f. aufgeführt.

Die Präsenz in den sechs Plenumssitzungen vom Februar, März, Mai, September (zwei Sitzungen) und November lag bei 97,2 %, die Durchschnittspräsenz in den im Berichtsjahr abgehaltenen Ausschusssitzungen betrug sogar 100 %. Gegenstand der Sitzungen im ersten Halbjahr 2016 waren unter anderem die Feststellung des Jahres- und Konzernjahresabschlusses 2015, die Verabschiedung der operativen Planung 2016 und die Vorbereitung der Hauptversammlung 2016, ferner regelmäßige Berichterstattungen über den Geschäftsverlauf und über den Stand der Nettofinanzschulden sowie Beschlussfassungen zu Corporate Governance-Themen einschließlich der Entscheidungen über die variablen Teile der Vorstandsvergütung.

Wie schon 2015 waren die Beratung und Beschlussfassung im Rahmen des Erwerbs eines 45 %igen Aktienpakets am internationalen Baustoffunternehmen Italcementi mit Sitz in Italien von der Gesellschaft Italmobiliare S.p.A. der Schwerpunkt aller Sitzungen im Berichtsjahr im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Der Aufsichtsrat hat den Fortgang der im Juli 2015 angekündigten Akquisition und nach Freigabe durch die Kartellbehörden deren Vollzug am 1. Juli 2016 eng begleitet sowie zuvor der Ausgabe von 10.500.000 neuen Aktien der Gesellschaft zugestimmt, die einen mit dem Verkäufer vereinbarten Teil der Gegenleistung darstellten. Mit dem Erwerb der Italcementi-Aktien gegen Barmittel und neue HeidelbergCement-Aktien wurde die ausbalancierte Finanzierung umgesetzt. Nach einem erfolgreichen Übernahmeangebot im September in Italien mit nachfolgendem Ausschlussverfahren der Minderheitsaktionäre gegen angemessene Bargegenleistung konnte HeidelbergCement seinen Anteilsbesitz an Italcementi auf 100 % aufstocken und die Börsennotierung der Italcementi-Aktie beenden. HeidelbergCement hat damit alle rechtlichen Voraussetzungen geschaffen, um die notwendigen Maßnahmen zur Realisierung der Synergieziele durchzuführen.

Der Aufsichtsrat hat sich ferner über die Erreichung dieser Synergieziele und die Fortschritte bei der Integration der Italcementi-Aktivitäten fortlaufend berichten lassen. Mit der Neubesetzung nahezu aller Führungspositionen und dem Beginn des Know-how-Transfers bewährter HeidelbergCement-Programme sowie Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität und Reduktion von Kosten hat der Vorstand nach Überzeugung des Aufsichtsrats alles Erforderliche veranlasst, um möglichst bald profitable Ergebnismargen in allen Geschäftsbereichen von Italcementi zu erzielen.

Sowohl der Aufsichtsrat als auch sein Prüfungsausschuss waren im Berichtsjahr erneut mit Finanzierungsentscheidungen befasst. Dazu gehörte die bereits erwähnte Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen im Rahmen der Italcementi-Akquisition auf der Eigenkapitalseite ebenso wie die Aufnahme von Fremdkapital. In diesem Zusammenhang hat der Aufsichtsrat auch Finanzierungsmaßnahmen im Rahmen des „Masterplans Deutschland Zement“ genehmigt. In den kommenden Jahren erfolgen beträchtliche Investitionen in die Modernisierung, Effizienzsteigerung und den Umweltschutz der deutschen Zementwerke.

Darüber hinaus erneuerte der Aufsichtsrat seine Zustimmung zu dem bereits seit Mitte der 1990er Jahre aufgelegten Euro Medium Term Note Programm, unter dem das Unternehmen Anleihen am Kapitalmarkt begeben kann. Der dem Rahmenprogramm zugrundeliegende Prospekt wurde aufgrund des Erwerbs der Italcementi-Gruppe im November 2016 umfassend geändert und aktualisiert.

Infolge der Höherstufung der Kreditqualität von HeidelbergCement durch die Ratingagenturen S&P Global Ratings, Moody's und Fitch in den Premium-Standard Investment Grade Anfang November 2016 konnte das Unternehmen eine acht Jahre laufende 1 Mrd € Euroanleihe zu einem historisch niedrigen Festzinssatz von 1,5 % p.a. erfolgreich am Kapitalmarkt platzieren. Die Ratingagenturen honorierten mit dieser Einstufung die erfolgreichen Maßnahmen von Vorstand

und Aufsichtsrat zur kontinuierlichen Reduzierung der Nettofinanzschulden und Verbesserung des Finanzergebnisses. Der Aufsichtsrat nahm weiter anerkennend zur Kenntnis, dass das Fälligkeitsprofil der Verbindlichkeiten wieder die gewohnt ausgeglichene Struktur aufweist und das Unternehmen auch unmittelbar nach der Italcementi-Akquisition eine Prämie auf das eingesetzte Kapital (ROIC) verdiente. Er hat den Vorstand in seinen Maßnahmen bestärkt, den dynamischen Verschuldungsgrad im Zielkorridor des Investment Grade zu halten und in Zukunft kontinuierlich zurückzuführen.

In seiner außerordentlichen Strategiesitzung befasste sich der Aufsichtsrat im September des Berichtsjahres intensiv mit den Entwicklungen und Aussichten der Konzerngebiete Afrika-Östlicher Mittelmeerraum, Asien-Pazifik und Nordamerika, die seit April 2016 in neuer Vorstandsverantwortung geführt werden. Die seit Februar 2016 neu bestellten Vorstandsmitglieder Kevin Gluskie, Hakan Gurdal und Jon Morrish stellten dem Aufsichtsrat jeweils ihre 100-Tage-Pläne vor.

Der Prüfungsausschuss befasste sich in seinen Sitzungen mit dem Jahres- und Konzernjahresabschluss 2015 und den Prüfungsschwerpunkten, den Status-quo-Berichten aus den Bereichen Innenrevision, Risikomanagement und Compliance, dem Halbjahresbericht sowie den Quartalsberichten im Geschäftsjahr 2016, der Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2016 für die Bestellung des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers und, nachdem die Hauptversammlung diesem Bestimmungsvorschlag gefolgt ist, mit der Vergabe des Auftrags an die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young zur Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernjahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2016. Er legte in diesem Zusammenhang die Schwerpunkte der Abschlussprüfung fest. Die für den Konzernabschluss verantwortlichen Prüfer sind Herr Stefan Viering und Frau Karen Somes.

Der Prüfungsausschuss ließ sich vom Vorstand im Detail über die Begebung und die Konditionen der im März am Kapitalmarkt platzierten siebenjährigen 1 Mrd € Euroanleihe und der im Juni 2016 emittierten achtjährigen 750 Mio € Euroanleihe zur Vorfinanzierung des Erwerbs von Italcementi-Aktien berichten. Er befasste sich wie bereits erwähnt mit der Schaffung der 10.500.000 neuen Aktien aus der Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zur Finanzierung eines Teils der Italcementi-Transaktion und weiterer Finanzangelegenheiten des Unternehmens und fasste, wo erforderlich, entsprechende vorbereitende Beschlüsse für die nachfolgende Behandlung im Aufsichtsratsplenum.

In seinen Sitzungen im September und November befasste sich der Prüfungsausschuss zudem mit den Auswirkungen der Umsetzung des Abschlussprüfungsreformgesetzes auf das künftige Auswahl- und Vergabeverfahren für die Abschlussprüfung, mit der Stärkung der Qualität der Abschlussprüfung und mit der künftigen Vergabe von Nichtprüfungsleistungen an den Abschlussprüfer. Er hat dazu in Umsetzung einer Ermächtigung in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat eine Leitlinie zur Vorab-Zustimmung von Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers verabschiedet, die Art und Umfang der künftig gestatteten Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers definiert und zur Wahrung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers Schranken bei der Höhe der Vergütungen einzieht, die im Verhältnis zum Honorar für die Abschlussprüfung stehen. Der Prüfungsausschuss wird sich zukünftig auch umweltrelevanten Themen des Unternehmens widmen und dadurch die verstärkten Compliance-Aktivitäten des Unternehmens im Umweltrecht beratend begleiten.

Gegenstand der ordentlichen Sitzungen des Personalausschusses waren unter anderem die Vorberatung und Beschlussempfehlung an den Aufsichtsrat zur Festsetzung der variablen Vorstandsvergütungen für das Geschäftsjahr 2015 sowie die Festsetzung der Parameter für die variablen Vorstandsvergütungen 2016 bzw. 2016-2018/19. In seiner außerordentlichen Sitzung

vom 4. Mai behandelte der Personalausschuss die Anpassung eines Vorstandsvertrags im Zusammenhang mit der Änderung der Vorstandsressorts. In einer weiteren außerordentlichen Sitzung am 28. November 2016 beschloss der Personalausschuss, dem Aufsichtsrat die Verlängerung der Vorstandsverträge der Vorstandsmitglieder Dr. Dominik von Achten und Dr. Albert Scheuer und die damit einhergehende Anpassung ihrer Vorstandsverträge zu empfehlen. Schließlich hat sich der Personalausschuss davon überzeugt, dass alle Mitglieder des Vorstands ihr im Rahmen des Vorstandsvergütungssystems erforderliches Eigeninvestment in HeidelbergCement-Aktien erbracht haben.

Interessenkonflikte eines Aufsichtsratsmitglieds bei der Behandlung von Themen im Aufsichtsrat sind nicht aufgetreten. Es bestanden im Berichtsjahr 2016 keine Berater- oder sonstige Dienst- oder Werkverträge zwischen einem Mitglied des Aufsichtsrats und dem Unternehmen.

### **Corporate Governance**

Die Entsprechenserklärung im Berichtsjahr wurde vom Vorstand am 15. Februar 2016 und vom Aufsichtsrat am 16. Februar 2016 abgegeben. Die Entsprechenserklärung für das laufende Jahr wurde am 13. Februar 2017 durch den Vorstand und am 14. Februar 2017 durch den Aufsichtsrat abgegeben. Ihr vollständiger Wortlaut ist im Abschnitt Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG im Kapitel Corporate Governance auf Seite 142 wiedergegeben. Die Entsprechenserklärungen werden für die Aktionäre auf der Internetseite des Unternehmens dauerhaft zugänglich gemacht.

Der Aufsichtsrat hat sich im Berichtsjahr mit einer aus dem Unionsrecht in das Aktiengesetz übernommenen Vorgabe für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats befasst und festgestellt, dass seine Mitglieder und die seines Prüfungsausschusses jeweils in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sind.

Der Aufsichtsrat folgt hinsichtlich seiner eigenen Besetzung und der des Vorstands uneingeschränkt den Vorgaben des Corporate Governance Kodex zu den Grundsätzen der Vielfalt (Diversity) bei der Besetzung von Gremien und Leitungsfunktionen im Unternehmen. Bei seiner eigenen Besetzung setzt er die im Kodex genannten Diversity-Ziele durch folgende konkrete Ziele um: Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats spiegelt die nationale und internationale Ausrichtung von HeidelbergCement als einem führenden Baustoffhersteller angemessen wider. Dem Aufsichtsrat gehören mindestens drei von den Anteilseignern gewählte Mitglieder an, die unabhängige Mitglieder im Sinn von Ziffer 5.4.2 des Kodex sind. Dem Aufsichtsrat sollen mindestens zwei Frauen angehören. Die Regelaltersgrenze beträgt für Aufsichtsräte 75 Jahre. Mit diesem Alter endet auch die Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat. Mit den vorgenannten Zielen strebt der Aufsichtsrat an, dem Unternehmen einen vielfältig ausgerichteten Sachverstand zur Verfügung zu stellen und einen möglichst breit angelegten Kandidatenpool für die Auswahl künftiger Aufsichtsratsmitglieder zur Verfügung zu haben.

Der Aufsichtsrat hat bereits am 14. September 2015 nach erneuter Abwägung beschlossen, am bislang bestehenden Frauenanteil im Vorstand festzuhalten und die bis zum 30. Juni 2017 zu erreichende Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand auf 0 % festzulegen, wobei diese Festlegung ausdrücklich unberührt lässt, dass der Aufsichtsrat bemüht ist, wie bisher insgesamt eine Diversität bei Personalentscheidungen zu berücksichtigen.

Der Aufsichtsrat begrüßt und fördert das Ziel des Vorstands, beim Anteil von Frauen in Führungspositionen auf der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands bis 2017 mit dem Anteil von in Deutschland beschäftigten Frauen gleichzuziehen. Ziel ist, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland von 7 % im Jahr 2011 auf 14 % in der ersten Führungsebene und auf 15 % in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands zu verdoppeln.

Hinsichtlich der Vergütungsstruktur für die Vorstandsmitglieder für das Geschäftsjahr 2016 wird zur Vermeidung von Wiederholungen auf die Ausführungen zur Vorstandsvergütung im Corporate Governance Bericht auf Seite 147 f. verwiesen. Dort ist das Vorstandsvergütungssystem, das am 1. Januar 2011 in Kraft trat und zum 1. Januar 2014 angepasst wurde, beschrieben. Der Aufsichtsrat hält eine Vergütung dann für angemessen, wenn sie die erbrachte Managementleistung und die Wertschaffung für das Unternehmen selbst sowie für die Eigentümer des Unternehmens adäquat widerspiegelt. Grundlage für eine angemessene Vergütung ist ein entsprechend ausgestaltetes und transparentes Vergütungssystem. Das Vergütungssystem von HeidelbergCement wurde unter Berücksichtigung der Interessen des Unternehmens und der Eigentümer und unter Konsultation von externen Vergütungsexperten entwickelt und gewährleistet aus unserer Sicht eine angemessene Vorstandsvergütung. Darüber hinaus ist die Vergütung, wie im Corporate Governance Kodex empfohlen, bereits seit 2011 gedeckelt. Bei der Management-Komponente 2014-2016 wurden die Zielsetzungen für das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) und den Return on Invested Capital (ROIC) deutlich übertroffen. Die Kappung für die Berechnung der variablen Vergütung wurde wirksam. Bei der Kapitalmarkt-Komponente hat unser Aktienkurs über die Vierjahres-Periode des Langfristbonusplans 2013-2015/16 die Vergleichsindizes DAX und MSCI World Construction Materials Index deutlich geschlagen. Auch bei der Zielerreichung in Relation zu den Vergleichsindizes greift die Kappung. Der um Dividendenzahlungen und Kapitalveränderungen bereinigte Kurs der HeidelbergCement-Aktie hat sich über die vier Jahre mehr als verdoppelt, entwickelte sich damit jedoch unterhalb der Kappungsgrenze.

Der Aufsichtsrat führte zuletzt im Herbst 2015 die vom Corporate Governance Kodex verlangte regelmäßige Effizienzprüfung seiner Tätigkeit durch. Einer weiteren Anregung des Kodex folgend fand wie in der Vergangenheit im Aufsichtsrat eine interne Schulungsveranstaltung im September 2016 statt. Dabei wurden die Mitglieder des Aufsichtsrats über die im Zuge der europäischen Rechtsetzung angepassten Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes über ihre Informations- und Meldepflichten nach der neuen Marktmissbrauchsverordnung und dem geänderten Wertpapierhandelsgesetz bei Transaktionen mit HeidelbergCement-Wertpapieren ausführlich unterrichtet. Weitere regelmäßige Schulungen sind geplant. Der Aufsichtsrat bekräftigt damit erneut sein Bekenntnis zu guter Corporate Governance im Unternehmen.

### **Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses und des Konzernjahresabschlusses**

Vor Vergabe des Auftrags zur Prüfung des Jahresabschlusses der Gesellschaft und des Konzerns wurden mit dem Abschlussprüfer, der Ernst & Young GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, Prüfungsschwerpunkte, Prüfungsinhalte und Prüfungskosten diskutiert. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat im Februar 2017 über die vorläufigen, noch nicht testierten Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2016 und über den Stand der Abschlussarbeiten informiert. Der vom Vorstand aufgestellte Jahresabschluss der HeidelbergCement AG und der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 sowie der zusammengefasste Lagebericht der Gesellschaft und des Konzerns wurden vom Abschlussprüfer geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zugesandt. Zunächst hat sich der Prüfungsausschuss in Gegenwart der Abschlussprüfer intensiv mit dem Abschluss befasst. Der Abschlussprüfer hat über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet. Sodann hat der Aufsichtsrat den Abschluss, wiederum in Anwesenheit der Abschlussprüfer, ausführlich erörtert. Der Aufsichtsrat nahm die Prüfungsergebnisse zustimmend zur Kenntnis. Er prüfte den Jahres- und Konzernjahresabschluss, den zusammengefassten Lagebericht sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns. Das Ergebnis der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss und das Ergebnis seiner eigenen Prüfung entsprechen vollständig dem Ergebnis der Abschlussprüfung. Nach dem abschließenden Ergebnis dieser Prüfung sind auch vom Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben. Der Aufsichtsrat hat daher den Jahresabschluss und den Konzernjahresabschluss gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt.

Der Aufsichtsrat hat sich dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns, einschließlich der Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 1,60 € je Aktie (i.V.: 1,30 € je Aktie), angeschlossen.

### Personalia und Dank

Im Berichtsjahr 2016 gab es eine personelle Veränderung im Aufsichtsrat. Der Vertreter der leitenden Angestellten, Herr Hans Georg Kraut, schied nach Eintritt in den Ruhestand am 31. Juli 2016 aus dem Aufsichtsrat aus. Der Aufsichtsrat ist Herrn Kraut für seine zwölfjährige, sehr engagiert wahrgenommene Mitgliedschaft im Aufsichtsrat und im Personalausschuss zu besonderem Dank verbunden. Ihm folgte am 1. August 2016 der von den Arbeitnehmern seinerzeit als Ersatzmitglied in den Aufsichtsrat gewählte Werksleiter des Zementwerks in Schelklingen, Herr Stephan Wehning, nach. Seit 12. September 2016 setzt Herr Wehning die Mitgliedschaft von Herrn Kraut auch im Personalausschuss fort.

Im Vorstand gab es im Berichtsjahr wichtige personelle Veränderungen. Wie bereits an gleicher Stelle im Vorjahr berichtet, sind am 30. Juni 2016 die Herren Daniel Gauthier und Andreas Kern altersbedingt aus dem Vorstand ausgeschieden. An ihrer Stelle wurden ab dem 1. Februar 2016 mit den Herren Kevin Gluskie, Hakan Gurdal und Jon Morrish drei bereits langjährig sehr erfolgreich im Unternehmen tätige Top-Manager mit internationalem Hintergrund in den Vorstand berufen. Seit 1. April 2016 ist Herr Kevin Gluskie für das Konzerngebiet Asien-Pazifik, Herr Hakan Gurdal für das Konzerngebiet Afrika-Östlicher Mittelmeerraum und Herr Jon Morrish für Nordamerika zuständig. Im Mai 2016 ernannte der Aufsichtsrat Herrn Dr. Dominik von Achten, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands und innerhalb der Konzerngebiete West- und Südeuropa auch verantwortliches Vorstandsmitglied für die Geschäftsaktivitäten in Deutschland, zum Arbeitsdirektor nach § 33 Mitbestimmungsgesetz. Herr Dr. von Achten übernahm dieses Mandat von Herrn Andreas Kern, der wie erwähnt zum 30. Juni 2016 aus dem Vorstand ausschied.

Am 28. November 2016 verlängerte der Aufsichtsrat die Amtszeiten der Vorstandsmitglieder Dr. Dominik von Achten (51 Jahre) um fünf Jahre und Dr. Albert Scheuer (59 Jahre) um zwei Jahre und passte ihre Vorstandsverträge an. Er honorierte mit diesen Verlängerungen deren erfolgreiche Tätigkeit für das Unternehmen in den letzten Jahren im In- und Ausland und stellte damit die Weichen für eine unternehmensgerechte Weiterführung ihrer Aufgaben im Vorstand.

Der Aufsichtsrat dankt schließlich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren erneut hohen persönlichen Einsatz und ihre Leistung für das Unternehmen im Geschäftsjahr 2016.

Heidelberg, 15. März 2017

Für den Aufsichtsrat

Mit freundlichen Grüßen



Fritz-Jürgen Heckmann  
Vorsitzender





## Vorstand



### **DR. BERND SCHEIFELE**

Geboren in Freiburg, 58 Jahre. Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Freiburg und Dijon (Frankreich) sowie an der Universität von Illinois (USA). Seit 2005 Vorstandsvorsitzender, zuständig für Strategie & Entwicklung, Kommunikation & Investor Relations, Personal, Recht, Compliance und Konzernrevision.

### **DR. DOMINIK VON ACHTEN**

Geboren in München, 51 Jahre. Studium der Rechtswissenschaften und Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Freiburg und München. Seit 2007 im Vorstand und seit 1. Februar 2015 stellvertretender Vorstandsvorsitzender; verantwortlich für das Konzerngebiet West- und Südeuropa, das Competence Center Materials und Industrie 4.0/Digitale Transformation HeidelbergCement.

### **KEVIN GLUSKIE**

Geboren in Hobart (Australien), 49 Jahre. Ingenieurstudium im Fachbereich Bauingenieurwesen an der Universität Tasmanien (Australien) und MBA der Universität Sydney. Kam 1990 zum Baustoffhersteller Pioneer, der 2000 von Hanson erworben wurde. Seit 2016 im Vorstand; verantwortlich für das Konzerngebiet Asien-Pazifik, das Competence Center Readymix, Market Intelligence & Sales Processes und Product Marketing.

### **HAKAN GURDAL**

Geboren in Istanbul (Türkei), 49 Jahre. Maschinenbaustudium an der Technischen Universität Yildiz in Istanbul und MBA International Management der Universität Istanbul. Kam 1992 zum türkischen Zementhersteller Çanakkale Çimento, aus dem das Joint Venture Akçansa hervorgegangen ist. Seit 2016 im Vorstand und verantwortlich für das Konzerngebiet Afrika-Östlicher Mittelmeerraum und den Einkauf.



Von links nach rechts:  
Dr. Albert Scheuer  
Dr. Dominik von Achten  
Hakan Gurdal  
Dr. Bernd Scheifele  
Kevin Gluskie  
Dr. Lorenz Näger  
Jon Morrish

#### JON MORRISH

Geboren in Shrewsbury (Großbritannien), 46 Jahre. Studium der Biochemie an der Universität Leeds (GB) und MBA der Cranfield School of Management. Trat 1999 bei Hanson ein. Seit 2016 im Vorstand und verantwortlich für das Konzerngebiet Nordamerika sowie die konzernweite Koordinierung zementähnlicher Sekundärstoffe.

#### DR. LORENZ NÄGER

Geboren in Ravensburg, 56 Jahre. Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Regensburg, Mannheim und Swansea (Großbritannien). Seit 2004 im Vorstand; verantwortlich für Finanzen, Konzernrechnungslegung, Controlling, Steuern, Treasury, Versicherungen & Risikomanagement, IT, Shared Service Center und Logistik.

#### DR. ALBERT SCHEUER

Geboren in Alsfeld, 59 Jahre. Ingenieurstudium im Fachbereich Maschinenbau/Verfahrenstechnik an der TU Clausthal. Seit 1992 bei HeidelbergCement. Im Vorstand seit 2007; verantwortlich für das Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien, die konzernweite Koordinierung des Heidelberg Technology Centers, Forschung & Entwicklung/Produktinnovation sowie Umweltnachhaltigkeit.

## HeidelbergCement am Kapitalmarkt

### Überblick

Die HeidelbergCement-Aktie ist in Deutschland zum Handel im Börsensegment Prime Standard an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassen und im Regulierten Markt an den Börsen Stuttgart, Düsseldorf und München notiert. Die HeidelbergCement-Aktie wird im deutschen Leitindex DAX geführt, womit HeidelbergCement das einzige Unternehmen der Bau- und Baustoffindustrie in der Riege der 30 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands ist.

Unsere Aktie gehört zu den wichtigsten Baustoffwerten in Europa. Enthalten ist sie außer im DAX auch in weiteren Indizes, unter anderem dem FTSEurofirst 300 Economic Sector Index, dem S&P Global 1200 Index und dem Dow Jones Construction & Materials Titans 30 Index, der die 30 größten Bau- und Baunebenwerte der Welt umfasst.

### Entwicklung der HeidelbergCement-Aktie

Nachdem die HeidelbergCement-Aktie das Jahr 2015 mit 75,62 € beendet hatte, verzeichnete sie am 9. Februar 2016 mit 60,12 € ihren Jahrestiefststand. Sowohl die HeidelbergCement-Aktie als auch der DAX und der MSCI World Construction Materials Index (MSCI) korrelierten stark in ihrem negativen Trend im Januar und Februar. Gründe hierfür waren Konjunktursorgen in China, Befürchtungen über die Wirtschaftsentwicklung in den USA im vierten Quartal 2015 und geopolitische Spannungen im Nahen Osten.

Seit März erholte sich der Kurs der HeidelbergCement-Aktie im Gleichschritt mit dem MSCI aufgrund der positiven Entwicklung der globalen Bauwirtschaft. Außerdem wurde der Aktienkurs durch unser gutes Ergebnis im ersten Quartal, die Anhebung der Dividende und den positiven Ausblick für 2016 unterstützt. Die Aktie erreichte das Halbjahreshoch am 28. April. Ab Mai verschlechterte sich das Börsenklima aufgrund der Angst vor einer Zinsanhebung durch die amerikanische Notenbank und dem Ausstieg Großbritanniens aus der EU.

Ab Jahresmitte erfuhr die Bauindustrie einen beschleunigten Aufwärtstrend vor allem in den USA, Europa und Asien. Außerdem begünstigen der erfolgreiche Abschluss der Übernahme von Italcementi und gute Ergebnisse im zweiten Quartal die Kursentwicklung der HeidelbergCement-Aktie.

Nach der Wahl von Donald Trump zum Präsidenten der USA erreichte unsere Aktie am 9. November ihr Jahreshoch von 92,13 € aufgrund dessen Wahlversprechen zu massiven Infrastrukturinvestitionen. Der MSCI stieg ebenfalls signifikant an. Die HeidelbergCement-Aktie schloss zum Jahresende mit 88,63 €. Dies bedeutet einen Anstieg um 17,2 % im Jahr 2016. Der MSCI stieg im gleichen Zeitraum um 20,6 % aufgrund der Aufwertung des US-Dollars und des starken Kursanstiegs einzelner US-amerikanischer Baustoffunternehmen. Der DAX hingegen wuchs mit einem Plus von 6,9 % deutlich schwächer. Die Marktkapitalisierung von HeidelbergCement lag zum Jahresende 2016 bei 17,6 Mrd € und damit deutlich über dem Vorjahreswert von 14,2 Mrd €.

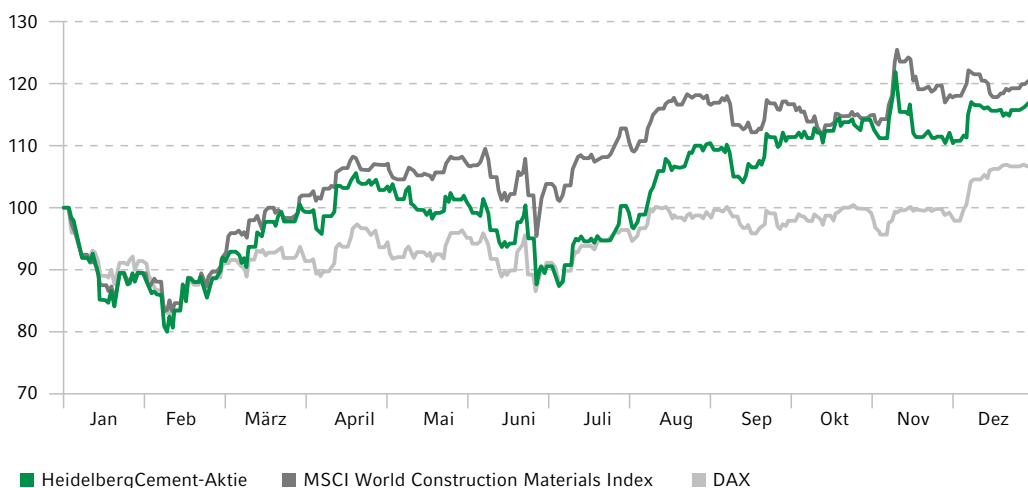
Entwicklung der HeidelbergCement-Aktie (ISIN DE0006047004, WKN 604700)	
€	2016
Vorjahresendkurs	75,62
Höchstkurs	92,13
Tiefstkurs	60,12
Jahresendkurs	88,63
Eigenkapital je Aktie 31.12.2016	90,08
Börsenwert 31.12.2016 (1.000 €)	17.585.652
Veränderung gegenüber 31.12.2015	
HeidelbergCement-Aktie	+17,2 %
DAX	+6,9 %
MSCI World Construction Materials Index	+20,6 %

#### Kursverlauf der HeidelbergCement-Aktie 2016



#### Entwicklung der HeidelbergCement-Aktie 2016 im Vergleich zu MSCI World Construction Materials Index und DAX

Index (Basis: 31. Dezember 2015 = 100)



■ HeidelbergCement-Aktie ■ MSCI World Construction Materials Index ■ DAX

## Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie nach IAS 33 für das Geschäftsjahr 2016 beträgt 3,66 (i.V.: 4,26) €. Für die fortzuführenden Geschäftsbereiche beläuft sich das Ergebnis je Aktie auf 3,67 (i.V.: 4,45) €.

Die Berechnung des Ergebnisses je Aktie gemäß IAS 33 wird aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich. Bei der Ermittlung der durchschnittlichen Aktienzahl werden die Zugänge zeitanteilig gewichtet. Weitere Erläuterungen sind im Anhang unter Punkt 14 dargestellt.

Ergebnis je Aktie gemäß IAS 33		
	2015	2016
Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss in Mio €	800,1	706,2
Aktienzahl in Tsd. (gew. Durchschnitt)	187.916	193.023
Ergebnis je Aktie in €	4,26	3,66
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen in Mio € – den Aktionären der HeidelbergCement AG zuzurechnen	835,8	709,4
Ergebnis je Aktie in € – fortzuführende Geschäftsbereiche	4,45	3,67
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Mio € – den Aktionären der HeidelbergCement AG zuzurechnen	-35,7	-3,2
Ergebnis je Aktie in € – aufgegebene Geschäftsbereiche	-0,19	-0,02

## Dividende

In Anbetracht der insgesamt positiven Geschäftsentwicklung werden Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 die Ausschüttung einer Dividende von 1,60 € je HeidelbergCement-Aktie vorschlagen.

Kennzahlen zur Dividende					
	2012	2013	2014	2015	2016
Dividende je Aktie in €	0,47	0,60	0,75	1,30	1,60 <sup>1)</sup>
Dividendenrendite <sup>2)</sup> in %	0,8	1,0	1,0	1,7	1,8
Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss in Mio €	284,7	736,0	485,7	800,1	706,2
Dividendensumme in Mio €	88,1	112,5	140,9	244,3	317,5
Ausschüttungsquote in %	30,9	15,3	29,0	30,5	45,0

1) Vorschlag auf der Hauptversammlung am 10. Mai 2017

2) Dividende je Aktie/Aktienkurs am Tag der Hauptversammlung; für das Geschäftsjahr 2016: Dividende je Aktie/Aktienkurs am Geschäftsjahresende

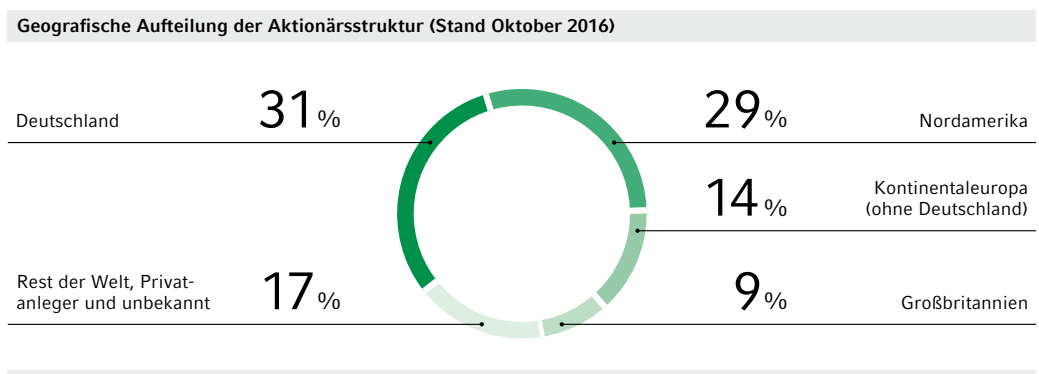
## Aktionärsstruktur und Handelsvolumen

Eine im Dezember 2016 durchgeführte Studie zeigte eine weitere Stabilisierung der Aktionärsstruktur von HeidelbergCement im Vergleich zur letzten Studie im November 2015. Wie in den Jahren zuvor arbeiteten wir daran, unsere Beziehungen zu Investoren weiter zu verbessern. Erfreulich war, dass wir den Anteil institutioneller Investoren aus den USA und aus Italien erhöhen konnten. Der Anteil sonstiger europäischer Investoren nahm hingegen ab. Der Anteil von Hedgefonds lag 2016 bei 2 %.

Im Oktober 2016 bildeten Investoren aus Deutschland mit 31 % die größte Anlegergruppe, gefolgt von Investoren aus Nordamerika mit 29 %, aus Kontinentaleuropa ohne Deutschland mit 14 % sowie aus Großbritannien mit 9 %.

Der Streubesitz belief sich zum 31. Dezember 2016 auf 74,48 %. Nach den uns vorliegenden Mitteilungen hält Herr Ludwig Merckle über die von ihm kontrollierte Gesellschaft Vemos 2 Holding GmbH 25,52 % der Stimmrechte der Gesellschaft.

2016 wurden im Xetra-Handel der Frankfurter Börse im Durchschnitt etwa 607.000 HeidelbergCement-Aktien pro Tag gehandelt. In der von der Deutschen Börse veröffentlichten Rangliste Aktienindizes belegte unsere Aktie zum Jahresende 2016 beim Kriterium Marktkapitalisierung Platz 22 und beim Börsenumsatz Platz 25.



**Aktionärsstruktur**

	31. 12. 2016
Vemos 2 Holding GmbH, Zossen/Deutschland <sup>1)</sup> (30.09.2016) Die Vemos 2 Holding GmbH wird von Herrn Ludwig Merckle kontrolliert.	25,52 %
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles/USA <sup>1)</sup> (01.11.2016) (29.09.2016: EuroPacific Growth Fund, Boston/USA: 5,07 %)	10,01 %
Stephen A. Schwarzman/USA <sup>1)</sup> und Maximilian Management LLC, Wilmington, Delaware/USA <sup>1)</sup> (über First Eagle Investment Management, LLC, New York/USA <sup>1)</sup> ) (01.12.2015)	7,34 % <sup>2)</sup>
BlackRock, Inc., Wilmington, Delaware/USA (02.11.2016) (davon 4,49 % nach § 22 WpHG und 0,50 % nach § 25 Abs.1 Nr. 1 und 2 WpHG)	4,995 %
Société Générale S.A., Paris/Frankreich (13.08.2015) (davon 3,77 % nach § 25a WpHG und 0,07 % nach § 25 WpHG)	3,84 % <sup>2)</sup>

1) Zurechnung nach § 22 WpHG

2) Prozentangaben beziehen sich auf die vor der Kapitalerhöhung vom 7. Juli 2016 gültige Gesamtzahl der Stimmrechte von 187.916.477.  
Alle anderen Anteile basieren auf der aktuellen Gesamtzahl der Stimmrechte von 198.416.477.

In Klammern: Datum des Über- oder Unterschreitens einer meldepflichtigen Schwelle

**Grundkapital der HeidelbergCement AG**

	Grundkapital 1.000 €	Anzahl Aktien
1. Januar 2016	563.749	187.916.477
31. Dezember 2016	595.249	198.416.477

## Anleihen und Kreditratings

Im Geschäftsjahr 2016 hat HeidelbergCement am Kapitalmarkt durch drei Emissionen unter seinem 10 Mrd € EMTN-Programm zu sehr günstigen Konditionen Kapital aufgenommen. Im März begaben wir eine Anleihe über 1 Mrd € mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einer Emissionsrendite von 2,31 %. Die zweite Anleihe mit einem Volumen von 750 Mio € begaben wir im Juni mit einer Laufzeit von acht Jahren und einer Emissionsrendite von 2,394 %. Die dritte Emission folgte im Dezember mit einem Volumen von 1 Mrd € und einer achtjährigen Laufzeit zu einer Emissionsrendite von 1,694 %. Die Anleihen sind unbesichert und stehen im Rang gleichberechtigt zu allen anderen Kapitalmarktverbindlichkeiten von HeidelbergCement. Weitergehende Informationen zu unseren Unternehmensanleihen finden Sie im Abschnitt Konzern-Finanzmanagement auf Seite 80 f.

Seit November 2016 wird die Bonität von HeidelbergCement von den Ratingagenturen wieder im Investment Grade eingestuft. Die Ratings lauten Baa3/P-3/Ausblick stabil bei Moody's Investors Service, BBB-/A-3/Ausblick stabil bei S&P Global Ratings und BBB-/F3/Ausblick stabil bei Fitch Ratings. Die positive Bewertung unserer Kreditwürdigkeit erfolgte insbesondere aufgrund des gestärkten Unternehmensprofils nach der Übernahme der Italcementi Gruppe und deren rascher Integration. Weitere Informationen zum Rating von HeidelbergCement finden Sie im Abschnitt Konzern-Finanzmanagement auf Seite 83 f.

## Investor Relations

Im Mittelpunkt der Investor-Relations-Arbeit 2016 stand neben der Pflege der bestehenden Investorenbeziehungen und dem Gewinnen neuer, langfristig orientierter Investoren insbesondere die Vorbereitung und Durchführung der Kommunikation von strategischen, finanziellen und länder-spezifischen Informationen über den um Italcementi erweiterten Konzern. Diese haben wir im Rahmen der Berichterstattung über das 3. Quartal am 9. November 2016 und eines Kapitalmarkttags in London am 10. November 2016 veröffentlicht. Rund 80 Analysten und Investoren folgten der Einladung zu Vorträgen und Diskussionsrunden. Während dieser Veranstaltung präsentierten der Vorstandsvorsitzende, der Finanzvorstand sowie der für das Konzerngebiet West- und Südeuropa und die Integration von Italcementi zuständige Vorstand Details zur Aufstellung des Unternehmens und zur Entwicklung der Finanzkennzahlen nach der Übernahme von Italcementi sowie zum Stand der Integration. Die strategischen Prioritäten und mittelfristigen Ziele wurden bestätigt. Darüber hinaus stellten sich die drei im Frühjahr 2016 neu berufenen Vorstände den Konferenzteilnehmern vor und präsentierten Details aus den Märkten in den von ihnen verantworteten Konzerngebieten. Die Präsentationen, die auf dieser Veranstaltung und während anderer Konferenzen und Besuche gezeigt wurden, haben wir im Internet veröffentlicht, sofern sie wesentliche Änderungen zu früheren Präsentationen enthielten. Die Berichterstattung über HeidelbergCement hat das Investor-Relations-Team durch regelmäßige Gespräche mit Analysten unterstützt. Die Zahl der Analysten, die über HeidelbergCement berichten, ist seit der Veröffentlichung des letzten Geschäftsberichts mit 39 gleich geblieben.



Im Rahmen der Extel-Umfrage 2016 haben fast 20.000 Anlageexperten von internationalen Banken und Investmentgesellschaften über die beste IR-Arbeit in Europa abgestimmt. HeidelbergCement wurde im Bausektor in allen Kategorien auf den ersten Platz gewählt. Damit wurden sowohl die IR-Arbeit insgesamt, als auch die des Vorstandsvorsitzenden und des Finanzvorstands als die Beste im Sektor ausgezeichnet. Zudem stellte das Investor-Relations-Team von HeidelbergCement den besten Investor-Relations-Mitarbeiter im Sektor. Zur weiteren Verbesserung der Qualität und Effektivität der IR-Arbeit hat das Investor-Relations-Team nach Roadshows und Konferenzen konsequent Rückmeldung von Investoren gesammelt und ausgewertet. Die Ergebnisse fließen in die Weiterentwicklung unserer IR-Arbeit mit dem Ziel ein, den offenen Dialog und die transparente Kommunikation mit dem Kapitalmarkt erfolgreich fortzuführen und das Vertrauen in unser Unternehmen und unsere Aktie weiter zu stärken.

## Ihr Kontakt zu uns

HeidelbergCement AG  
Group Communication & Investor Relations  
Berliner Straße 6  
69120 Heidelberg

Telefon:

Abteilungsleitung Konzernkommunikation & IR (Andreas Schaller): +49 (0) 6221 481 - 13249

Leiter Investor Relations – Kontakt für institutionelle Anleger  
USA und Großbritannien (Ozan Kacar): +49 (0) 6221 481 - 13925

Kontakt für institutionelle Anleger EU und Rest der Welt  
(Piotr Jelitto): +49 (0) 6221 481 - 39568

Kontakt für Privatanleger (Günter Wesch): +49 (0) 6221 481 - 13256

Fax: +49 (0) 6221 481 - 13217

E-Mail: [ir-info@heidelbergcement.com](mailto:ir-info@heidelbergcement.com)

# 2

## Zusammengefasster Lagebericht des HeidelbergCement Konzerns und der HeidelbergCement AG

<b>40</b>	<b>Grundlagen des Konzerns</b>
40	Geschäftsmodell
42	Strategie und Ziele
44	Unternehmensinternes Steuerungssystem und Kennzahlen
46	Forschung und Technik
<b>52</b>	<b>Wirtschaftsbericht 2016</b>
52	Wirtschaftliches Umfeld
54	Relevante Veränderungen in der Berichterstattung
54	Absatzentwicklung
55	Ertragslage
57	Nicht finanzielle Leistungsindikatoren
58	Geschäftsverlauf in den Konzerngebieten
74	Aufgegebene Geschäftsbereiche
74	Kapitalflussrechnung
76	Investitionen
78	Konzernbilanz
80	Konzern-Finanzmanagement
84	Angaben zur HeidelbergCement AG
86	Beurteilung der wirtschaftlichen Lage durch die Unternehmensleitung
87	Vergleich des Geschäftsverlaufs mit den Prognosen im Vorjahr
<b>89</b>	<b>Weitere Angaben</b>
<b>94</b>	<b>Nachhaltigkeit</b>
<b>95</b>	<b>Mitarbeiter und Gesellschaft</b>
<b>104</b>	<b>Umweltverantwortung</b>
<b>108</b>	<b>Beschaffung</b>
<b>110</b>	<b>Prognosebericht</b>
<b>120</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
<b>140</b>	<b>Corporate Governance</b>

Es ist möglich, dass sich einzelne Zahlen in diesem Geschäftsbericht aufgrund von Rundungen nicht genau zur angegebenen Summe aufaddieren.

## Grundlagen des Konzerns

### Geschäftsmodell

HeidelbergCement gehört zu den weltweit größten Baustoffunternehmen und ist auf fünf Kontinenten tätig. Unsere Produkte werden für den Bau von Häusern, Verkehrswegen, Gewerbe- und Industrieanlagen verwendet und bedienen damit die Nachfrage einer wachsenden Weltbevölkerung nach Wohnraum, Mobilität und wirtschaftlicher Entwicklung.

#### **Einbeziehung von Italcementi**

Nach Ankündigung des Erwerbs einer 45 %igen Beteiligung an Italcementi von der Gesellschaft Italmobiliare S.p.A. im Juli 2015 hat HeidelbergCement den Kauf am 1. Juli 2016 vollzogen. Italcementi wird seit dem 1. Juli 2016 voll konsolidiert. Im September 2016 erfolgte ein Übernahmeangebot und anschließendes Ausschlussverfahren der noch verbliebenen Aktionäre. Seit dem 12. Oktober verfügt HeidelbergCement über 100 % des Aktienkapitals und die Börsennotierung der Italcementi-Aktien wurde am gleichen Tag eingestellt.

Sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, enthalten alle Zahlen in diesem Geschäftsbericht für das Jahr 2016 den Geschäftsbeitrag von Italcementi seit dem 1. Juli 2016.

#### **Produkte**

Unsere Kernaktivitäten umfassen die Herstellung und den Vertrieb von Zement und Zuschlagstoffen, den beiden wesentlichen Rohstoffen für die Herstellung von Beton. Unsere Produktpalette wird maßgeblich durch die nachgelagerten Aktivitäten Transportbeton und Asphalt ergänzt. Darüber hinaus bietet HeidelbergCement Dienstleistungen an, wie den weltweiten Handel mit Zement und Kohle über den Seeweg.

Bei unseren Kernprodukten Zement und Zuschlagstoffe (Sand, Kies und Schotter) handelt es sich in der Regel um homogene Massengüter. Deren Produkteigenschaften sind genormt, um die erforderliche Stabilität, Zuverlässigkeit und Verarbeitbarkeit in der Anwendung zu sichern.

Zemente werden nach Früh- und Endfestigkeit und ihrer Zusammensetzung unterschieden. Neben Zementen, die zu 100 % aus Klinker bestehen, gibt es sogenannte Kompositzemente, bei denen ein Teil des Klinkers durch alternative Rohstoffe, wie zum Beispiel Flugasche, gemahlene Schlacke oder Kalkstein, ersetzt wird. Da die Produktion von Klinker energieintensiv ist und große Mengen CO<sub>2</sub> freisetzt, kann man durch die Verwendung alternativer Rohstoffe die natürlichen Ressourcen schonen und CO<sub>2</sub>-Emissionen senken. Zement wird als Bindemittel hauptsächlich in der Produktion von Beton eingesetzt.

Zuschlagstoffe werden nach Korngröße und Beschaffenheit unterschieden. Sie werden als Hauptbestandteil in der Produktion von Beton und Asphalt und als Tragschichten beim Bau von Infrastruktur, z.B. im Straßenbau, verwendet.

Beton ist eine Mischung aus Zuschlagstoffen (ca. 80 %), Zement (ca. 12 %) und Wasser. Beton ist nach Wasser der am meisten verwendete Stoff auf unserem Planeten. Häufig wird Beton mit Fahrmischern auf die Baustelle gebracht und vor Ort in Verschalungen gegossen. Darüber hinaus wird Beton auch zur Produktion von Betonfertigteilen, wie z.B. Treppen, Deckenelementen oder Tragwerksteilen, verwendet.

Asphalt ist eine Mischung aus Zuschlagstoffen (ca. 95 %) und Bitumen und wird in der Regel als Deckschicht im Straßenbau eingesetzt.

2016 hat HeidelbergCement 103,8 (i.V.: 81,1) Mio t Zement, 272,0 (i.V.: 249,2) Mio t Zuschlagstoffe, 42,5 (i.V.: 36,7) Mio cbm Transportbeton und 9,4 (i.V.: 9,1) Mio t Asphalt verkauft.

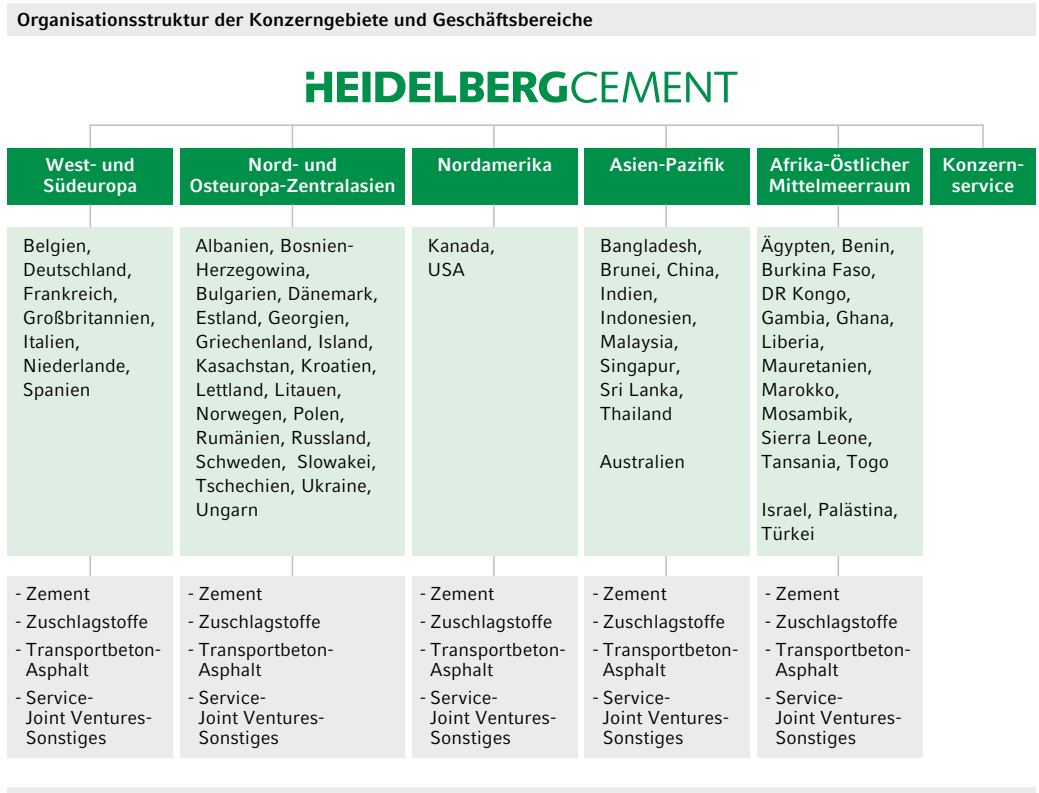
### Standorte und Absatzmärkte

Aufgrund des hohen Gewichts von Zement und Zuschlagstoffen im Vergleich zum Preis erfolgt die Produktion in der Regel in der Nähe der Absatzmärkte. Der Transportradius von Zement auf der Straße liegt normalerweise bei unter 200 km. Bei Zuschlagstoffen und Transportbeton liegt der Lieferradius auf Straßen bei unter 100 km. Als Konsequenz verfügen wir in den rund 60 Ländern, in denen wir Baustoffe anbieten, auch über entsprechende Produktionsstätten vor Ort.

Weltweit betreiben wir 139 Zementwerke (sowie 16 im Rahmen von Gemeinschaftsunternehmen), mehr als 600 Steinbrüche und Kiesgruben und über 1.500 Produktionsstätten für Transportbeton. Insgesamt sind unsere 60.424 Mitarbeiter an rund 2.700 Standorten (davon über 600 von Italcementi) auf fünf Kontinenten tätig. Dazu kommen noch 270 Produktionsstätten von Gemeinschaftsunternehmen.

### Organisationsstruktur

Im Rahmen des Generationswechsels im Vorstand und in Anbetracht der Akquisition von Italcementi hat HeidelbergCement mit Jahresbeginn 2016 den Zuschnitt einiger Konzerngebiete leicht geändert und die durch Italcementi neu hinzugekommenen Länder integriert. Der Konzern ist in fünf geografische Konzerngebiete untergliedert: West- und Südeuropa, Nord- und Osteuropa-Zentralasien, Nordamerika, Asien-Pazifik und Afrika-Östlicher Mittelmeerraum (siehe Zuordnung der Länder im Organigramm unten). Im sechsten Konzerngebiet Konzernservice haben wir unseren weltumspannenden Handel, insbesondere mit Zement, Klinker und Brennstoffen, zusammengefasst.



Innerhalb der geografischen Konzerngebiete haben wir unsere Aktivitäten in vier Geschäftsbereiche untergliedert. In den Geschäftsbereichen Zement und Zuschlagstoffe berichten wir über die wesentlichen Rohstoffe, die für die Herstellung der nachgelagerten Aktivitäten Transportbeton und Asphalt erforderlich sind, die im dritten Geschäftsbereich zusammengefasst werden. Zum vierten Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges gehören insbesondere die Aktivitäten unserer Gemeinschaftsunternehmen. Außerdem berichten wir hier über die Bauprodukte, die noch in einigen wenigen Ländern hergestellt werden. Durch die Akquisition von Italcementi haben wir uns insbesondere in den Bereichen Zement und Transportbeton verstärkt.

### **Geschäftsprozesse**

HeidelbergCement arbeitet als vollintegriertes Baustoffunternehmen. Zu den wesentlichen Geschäftsprozessen gehören der Abbau von Rohstoffen, die Produktion von Baustoffen sowie deren Vermarktung und Lieferung an die Kunden. Das operative Geschäft wird unterstützt durch zentrale Kompetenzzentren im Bereich Technik sowie durch Shared Service Center in einzelnen Ländern und Regionen. Zu den operativen Geschäftsprozessen zählen die geologische Erkundung von Rohstofflagerstätten, der Kauf oder die Pacht des Grundstücks auf dem die Lagerstätten liegen, das Einholen von Abbaugenehmigungen und Umweltverträglichkeitszertifikaten, der Aufbau der Fertigungsanlagen in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern sowie die eigentliche Produktion der Baustoffe inklusive Abbau der Rohstoffe und Wartung der Anlagen.

### **Externe Einflussfaktoren**

Die bedeutendsten externen Einflussfaktoren für die wirtschaftliche Entwicklung des HeidelbergCement Konzerns sind der Witterungsverlauf, das Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum sowie die Entwicklung des Regulierungsumfelds und des Wettbewerbs in den Märkten, in denen wir tätig sind.

## Strategie und Ziele

Das Ziel von HeidelbergCement ist die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts durch ein nachhaltiges, am Ergebnis orientiertes Wachstum. Wir wollen unseren Kunden auch in Zukunft überzeugende Qualität und innovative Produkte zu marktgerechten Preisen liefern, unseren Anteilseignern Perspektiven eröffnen und allen Beschäftigten sichere und attraktive Arbeitsplätze bieten. Mit unseren Maßnahmen für Klimaschutz und Artenvielfalt sowie der Übernahme von sozialer Verantwortung an allen Standorten weltweit integrieren wir wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele in unsere Geschäftsstrategie.

### **Wachstum**

HeidelbergCement hat 2016 mit der Übernahme von Italcementi eine einzigartige Chance genutzt, das Wachstum des Unternehmens zu beschleunigen. Das mit Italcementi erworbene werthaltige Portfolio von Werken und Rohstoffförderstätten ergänzt die eigene internationale Präsenz geografisch perfekt, unter anderem mit starken Marktpositionen in Frankreich, Italien, den USA und Kanada sowie mit Schwellenländern mit hohem Wachstumspotenzial, wie Indien, Ägypten, Marokko und Thailand.

Dank der Übernahme von Italcementi ist HeidelbergCement noch besser positioniert, um Wachstumschancen in wichtigen reifen Märkten und Schwellenländern zu nutzen. Aufgrund der in den vergangenen Jahren in vielen Schwellenländern getätigten Investitionen stehen moderne Kapazitäten zur Verfügung, um das erwartete Marktwachstum zu bedienen. In den reifen Märkten verfügen wir über Kapazitätsreserven und Importmöglichkeiten, mit denen wir die sich erholende Marktnachfrage abdecken können. HeidelbergCement wird außerdem seine Finanzmittel für

sorgfältig ausgewählte Wachstumsprojekte in bestehenden Regionen einsetzen und neue Märkte im Rahmen einer disziplinierten M&A-Strategie erschließen.

Zusätzlich beabsichtigt HeidelbergCement, die vertikale Integration in urbanen Zentren als wichtigen Treiber für künftiges Wachstum und Wertschaffung weiter zu stärken. Dabei integrieren wir Produktionsstätten unterschiedlicher Geschäftsbereiche, wie Zement, Zuschlagstoffe, Transportbeton und Asphalt, in einem Produktionsnetzwerk. Übergreifende Prozesse, wie beispielsweise Logistik, werden zentral über einheitliche IT-Plattformen gesteuert und damit wird der Einsatz von Ressourcen optimiert. Darüber hinaus werden auch Geschäftsaktivitäten integriert, zum Beispiel durch gemeinsame Vertriebsstrukturen und das Anbieten kompletter, geschäftsbereichsübergreifender Lösungen und zusätzlicher Leistungen. Mit diesen Schritten will HeidelbergCement seine operative Leistungsfähigkeit in noch stärkerem Maß als bisher zur Geltung bringen. Gleichzeitig streben wir einen noch besseren Kundenservice und eine Optimierung der Lieferkapazitäten an. Für die Zukunft beabsichtigt HeidelbergCement, in urbanen Zentren weltweit vertikal integrierte Positionen auf- und auszubauen.

### **Kostenführerschaft**

In einem Markt mit weitgehend standardisierten Produkten stellt die Kostenführerschaft einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Neben der konsequenten Verfolgung von Kostensenkungsprogrammen liegt ein besonderer Schwerpunkt auf der kontinuierlichen Verbesserung der operativen Leistung der einzelnen Produktionsstätten. Wir betreiben einen intensiven Leistungsvergleich innerhalb des Konzerns und mit Wettbewerbern, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Nach der Übernahme von Italcementi konzentrieren wir uns insbesondere auch auf die Hebung von Synergien. Darüber hinaus streben wir bei Investitionen nach möglichst niedrigen Kosten durch die Kombination der Ingenieurskompetenz von HeidelbergCement mit weltweit kostengünstigen Lieferquellen für Maschinen, Anlagen und Dienstleistungen.

### **Leistungskultur und lokale Verantwortung**

Ein exzellentes Managementteam und engagierte, qualifizierte Mitarbeiter sind die Grundlage erfolgreichen Wirtschaftens. Als leistungs- und ergebnisorientiertes Unternehmen legen wir unverändert großen Wert auf die Kompetenz unserer Mitarbeiter und Führungskräfte. Ganzheitliche Effizienz und ausgeprägte Kundenorientierung stehen dabei im Fokus. HeidelbergCement setzt auf einen integrierten Managementansatz. Dessen Erfolg beruht auf einer ausgewogenen Balance zwischen lokaler Geschäftsverantwortung, konzernweiten Standards und globaler Führung. Unsere operativen Einheiten vor Ort sind entscheidend für den Geschäftserfolg. Das lokale Management hat die volle Verantwortung für die Produktion, Marktbearbeitung und Führungskräfteentwicklung mit dem Ziel der Markt- und Kostenführerschaft. Es wird unterstützt von Shared Service Centers, in denen landesweit die Verwaltungsfunktionen für alle Geschäftsbereiche auf der Basis einer standardisierten IT-Infrastruktur zusammengefasst sind. Um Transparenz, Effizienz und schnelle Umsetzung im Konzern zu gewährleisten, standardisiert HeidelbergCement alle wesentlichen Managementprozesse. Konzernweit einheitliche Leistungskennzahlen ermöglichen einen direkten Vergleich und sind die Voraussetzung für einen permanenten Leistungsvergleich.

### **Nachhaltigkeit**

Nachhaltiges Wirtschaften ist die Basis für unseren langfristigen Erfolg. Das beinhaltet die Sicherung von Rohstoffreserven mit ausreichenden Reichweiten und die Einführung innovativer Produktionsverfahren. Zusammen mit der Verwendung alternativer Brenn- und Rohstoffe sowie der Entwicklung neuartiger Produkte führt dies zur Reduktion von Emissionen und einem schonenden Umgang mit unserer Rohstoffbasis. HeidelbergCement fördert zudem die Artenvielfalt in seinen Rohstoffförderstätten durch den gezielten Einsatz von Biodiversitäts-Managementplänen, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit internationalen und nationalen Naturschutzverbänden und die Durchführung des internationalen Wettbewerbs Quarry Life Award.

### **Kapitalallokation – Wertschaffung für Aktionäre**

HeidelbergCement legt den Schwerpunkt in der Kapitalallokation auf Wertschaffung für die Aktionäre und diszipliniertes Wachstum. Grundlage dafür ist eine kontinuierliche Steigerung des freien Cashflows in den kommenden Jahren und das Beibehalten von Finanzkennzahlen im Bereich Investment Grade.

Unter diszipliniertem Wachstum verstehen wir die sorgfältige Prüfung von Wachstumsprojekten in Bezug auf deren strategische, finanzielle und technische Attraktivität und hinsichtlich klar definierter Investitionskriterien. Damit stellen wir sicher, dass Wachstumsinvestitionen Wert für unsere Aktionäre schaffen. Die Übernahme von Italcementi wurde entsprechend sorgfältig geprüft und erfüllt die Anforderungen an eine wertschaffende Investition.

Zur Steigerung der Erträge für die Aktionäre beabsichtigt HeidelbergCement, über die nächsten Jahre eine progressive Dividendenpolitik zu verfolgen. Die Ausschüttungsquote soll bis 2019 auf 40 %-45 % gesteigert werden. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit geschaffen, eventuell verfügbare Barmittel auch in Form von Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückzugeben.

Weitere Informationen zu unserem Finanzmanagement, dessen Zielen und Maßnahmen finden Sie im Abschnitt Konzern-Finanzmanagement auf Seite 80 f.

## Unternehmensinternes Steuerungssystem und Kennzahlen

### **Bestandteile und Funktionsweise des Steuerungssystems**

Das unternehmensinterne Steuerungssystem von HeidelbergCement besteht im Wesentlichen aus der operativen Jahresplanung, der unterjährigen Kontrolle und Steuerung, den vierteljährlichen Management Meetings, dem zentral koordinierten Investitionsprozess sowie regelmäßigen Vorstandssitzungen und Berichterstattungen an den Aufsichtsrat.

Die jährliche Planung vollzieht sich im Gegenstromverfahren. Der Vorstand erstellt zunächst auf Grundlage makroökonomischer Analysen, seiner Markteinschätzung und Kostenziele ein Top-Down-Budget und leitet daraus konkrete Vorgaben für die einzelnen operativen Einheiten ab. Die Zielvorgaben des Vorstands fließen in die detaillierte Planung der Unternehmenseinheiten und in die Zielvereinbarungen des lokalen Managements ein. Die von den Unternehmenseinheiten erstellten operativen Teilpläne werden schließlich zentral zum Gesamtplan konsolidiert.

Die unterjährige Kontrolle und Steuerung des Unternehmens wird anhand eines umfassenden Systems standardisierter Berichte zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durchgeführt. Die dazu verwendeten Kennzahlen werden konzernweit einheitlich ermittelt und präsentiert. Finanzstatus und ausgewählte Absatz- und Produktionsübersichten werden wöchentlich erstellt. Auf monatlicher Basis erfolgen Berichte zur Ertragslage sowie ein detaillierter Cashflow-Bericht zur Kontrolle des Zahlungsmittelflusses. Umfassende Berichte zur Vermögenslage werden jeweils zum Quartalsende vorgelegt. Die interne quartalsweise Berichterstattung enthält eine detaillierte Steuerberichterstattung. In den vierteljährlichen Management Meetings erörtern Vorstand und Länderverantwortliche die Geschäftsentwicklung einschließlich Zielerreichung sowie den Ausblick auf das Gesamtjahr und eventuell zu ergreifende Maßnahmen.

Wesentliche Investitionen und Akquisitionen werden von zentralen Fachabteilungen aus den Bereichen Strategie, Finanzen und Technik in einem formalisierten Prozess geprüft und bewertet. Damit werden die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Projekten und eine gleichbleibend hohe Qualität bei Investitionsentscheidungen sichergestellt. Zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung von Wachstumsinvestitionen wird ein Modell der abgezinster Kapitalströme (Discounted-



Cash-Flow-Modell – DCF-Modell) verwendet. Vorgabe ist, dass die Investitionsprojekte mindestens die gewichteten Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital – WACC) erwirtschaften. Diese langfristige Betrachtung der Renditeerwartungen wird durch Simulationsrechnungen ergänzt, in denen der Einfluss einer Investition auf die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung, Bilanz und steuerliche Position über einen Zeitraum von fünf Jahren berechnet wird.

Die finanzielle Analyse wird durch eine strategische Analyse der geplanten Investitionen vervollständigt. Dabei wird der strategische Wert einer Investition unter Berücksichtigung der zu erwartenden Marktposition, des Wachstumspotenzials, der Synergien mit anderen Unternehmensteilen und der Risikostruktur ermittelt. Die Gesamtheit der Bewertungen ist das Kriterium, anhand dessen der Vorstand die Investitionsentscheidungen trifft.

## Finanzielle Ziele und Steuerungskennzahlen

### Ergebnis, Kapitaleinsatz und Rendite

Wichtigste kurzfristige Zielgröße für die Ertragskraft des Unternehmens ist das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs, das für alle operativen Einheiten detailliert ermittelt und analysiert wird. Als Zielgrößen auf Konzernebene werden das Betriebsergebnis (EBIT) und der Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss betrachtet. Vermögens- und Finanzlage der operativen Einheiten werden kurzfristig vor allem über die Höhe des Betriebskapitals und der Investitionen überwacht. Mit allen operativen Einheiten sind feste Vorgaben für alle Zielgrößen vereinbart.

Die strategische Steuerung und Kapitalallokation erfolgt nach dem Return on Invested Capital (ROIC). Dieser ist definiert als: Verhältnis der Summe aus Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs und Beteiligungsergebnis abzüglich der gezahlten Ertragssteuern zum Durchschnitt des investierten Kapitals über die letzten vier Quartale. (Das investierte Kapital wird berechnet als Summe aus Eigenkapital und Nettofinanzschulden abzüglich der Verbindlichkeiten aus Minderheitsanteilen mit Verkaufsoptionen.) Die Berechnung des ROIC befindet sich auf Seite 80. Sie wurde überarbeitet, um Ausschläge aus Einmaleffekten und Stichtagsbetrachtungen abzumildern. Auf operativer Ebene orientiert sich das Unternehmen bei der Kapitalallokation am Return on Capital Employed (ROCE). Der ROCE wird berechnet als Betriebsergebnis in Prozent des eingesetzten Kapitals. Steuern sowie Geschäfts- oder Firmenwerte sind in der Berechnung nicht berücksichtigt, sondern werden auf strategischer Ebene verantwortet und sind deshalb bei der Berechnung des ROIC mit einbezogen.

Generelle Zielsetzung ist, beim ROIC mindestens die gewichteten Kapitalkosten (WACC) zu verdienen. Der gewichtete WACC von HeidelbergCement betrug im Durchschnitt des Berichtsjahres 7,0 %. Mittelfristig hat sich HeidelbergCement zum Ziel gesetzt, den ROIC bis 2019 auf über 10 % zu steigern. Mehr zur Zielerreichung finden Sie im Abschnitt Kapitaleffizienz auf Seite 79 f.

### Finanzierungsstruktur

Eine stabile Bonitätsbewertung im Investment-Grade-Bereich ist das erklärte Ziel von HeidelbergCement, um als konjunkturabhängiges Unternehmen ein hohes Maß an finanzieller Stabilität auf Dauer zu gewährleisten. Daneben ermöglicht eine Bonitätsbewertung im Investment Grade Zugang zu attraktiven und preisgünstigen Finanzierungsmöglichkeiten und öffnet die Aktie einem noch breiteren Investorenkreis. Um dieses Ziel zu erreichen, streben wir finanzielle Kenngrößen an, die die entsprechenden Vorgaben der Ratingagenturen erfüllen. Eine wesentliche Kenngröße ist der dynamische Verschuldungsgrad, also das Verhältnis von Nettofinanzschulden zum Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen. Ende 2016 haben wir auf Pro-forma-Basis, das heißt unter Berücksichtigung der Ergebnisbeiträge von Italcementi auch für das erste Halbjahr 2016 in Höhe von 256 Mio €, ein Verhältnis von 2,8x erreicht im Vergleich zu 2,02x Ende 2015 für HeidelbergCement vor der Übernahme. Der Anstieg ist durch die Übernahme von Italcementi bedingt. Unser Ziel ist ein Wert im Bereich von 2,5x bis 1,5x.

### **Nicht finanzielle Ziele und nachhaltige Leistungsindikatoren**

In der Baustoffproduktion spielen der Arbeits- und Gesundheitsschutz allgemein und in der Zementproduktion zudem speziell die Emissionen eine wichtige Rolle. Zu den wesentlichen nicht finanziellen Leistungsindikatoren gehören daher Kenngrößen wie der Unfallhäufigkeits- und der Unfallschwereindikator, die Anzahl der Todesfälle sowie Angaben zu den CO<sub>2</sub>-Emissionen und zur Verwendung alternativer Brennstoffe. Angaben zu diesen nicht finanziellen Leistungsindikatoren finden Sie in den Kapiteln Wirtschaftsbericht 2016 auf Seite 57, Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Seite 101 f. sowie Umweltverantwortung auf Seite 104 f.

### **Frühindikatoren**

Die Kernprodukte von HeidelbergCement sind normierte Massenprodukte, die in der Regel kurzfristig bestellt werden und deren Lieferanten generell austauschbar sind. Zudem ist die Bautätigkeit und damit die Absatzmenge von Baustoffen abhängig von den lokalen Wetterbedingungen in den einzelnen Ländern. In dieser Konstellation gibt es keine verlässlichen Frühindikatoren für die Geschäftsentwicklung. Zur Abschätzung des ungefähren Geschäftsverlaufs auf Länderebene können einige ausgewählte statistische Daten und Vorhersagen von Verbänden herangezogen werden. In reifen Märkten zählen dazu Kennzahlen wie Baugenehmigungen oder Infrastrukturbudgets. In den Wachstumsmärkten der Schwellenländer werden häufig das Bevölkerungswachstum und die prognostizierte Steigerung des Bruttoinlandsprodukts als Indikatoren verwendet.

## Forschung und Technik

HeidelbergCement betreibt seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E) mit den Zielen, durch innovative Produkte einen Mehrwert für die Kunden und sich selbst zu generieren sowie durch Prozessverbesserungen und neue Rezepturen, den Energieeinsatz und CO<sub>2</sub>-Ausstoß und damit auch die Kosten zu minimieren.

### **Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten**

Die Innovationstätigkeit bei HeidelbergCement lässt sich inhaltlich im Wesentlichen in fünf Schwerpunktthemen gliedern:

- **Produkte und Anwendungen:** Unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind sehr markt- und kundenorientiert. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung und Verbesserung von Bindemitteln und Betonen mit optimierten Eigenschaften und innovativen Funktionalitäten. Unsere Arbeit hört dabei nicht beim Produkt auf, sondern beinhaltet auch die kompetente und fachgerechte Beratung unserer Kunden bei der Anwendung und Optimierung ihrer Produkte.
- **Zementproduktion:** Im ersten Halbjahr 2016 lag der Schwerpunkt auf der ständigen Verbesserung der Prozesse und Kostenstruktur in allen Werken. Dazu gehören die kosteneffiziente Substitution fossiler Brennstoffe und natürlicher Rohstoffe durch alternative Brenn- und Rohstoffe ebenso wie die Reduzierung des Energiebedarfs in der Produktion. Diese Ziele wurden bis Ende 2013 in der konzernweiten Initiative „Operational Excellence“ verfolgt und Potenziale in den Zementwerken systematisch und sehr erfolgreich erschlossen. Mit dem 2014 gestarteten „Continuous Improvement Program“ (CIP) wollen wir das bisher Erreichte nicht nur bewahren, sondern weiter verbessern. Im zweiten Halbjahr stand die Integration der neu hinzugekommenen Werke von Italcementi im Vordergrund mit, wie bei HeidelbergCement üblich, starkem Fokus auf Kosten und operative Exzellenz. Die Umsetzung identifizierter Einsparmöglichkeiten hat daher höchste Priorität.

- Zuschlagstoffe: Seit 2011 haben wir unser Programm der ständigen Verbesserungen („Continuous Improvement“ – CI) an unseren Standorten vorangetrieben mit Schwerpunkt auf Betriebszeiten, Durchsatz sowie effizienterer Nutzung von Arbeitskraft und Energie. Unsere Bemühungen, die sich in dieser Zeit von leicht umzusetzenden Maßnahmen bis hin zur grundsätzlichen Veränderung von Prozessen ausgedehnt haben, sind nun bei der Digitalisierung angekommen. Die Integration operativer, vertriebstechnischer und finanzieller Daten in einem Steuerungsinstrument ermöglicht eine höhere Transparenz und leichtere Abstimmung von Produktion, Vertrieb und Qualitätskontrolle. „Continuous Improvement“ geht zunehmend Hand in Hand mit unseren Trainingsmaßnahmen, die auf allen Ebenen vom Management bis hin zu den Arbeitern im Werk durchgeführt werden. Der ganze CI-Prozess wird getragen von stark engagierten regionalen und lokalen Managern und unterstützt durch vor Ort tätige CI-Manager.
- Optimierungen über alle Geschäftsbereiche hinweg: Insbesondere in städtischen Ballungszentren steht die vertikale Integration im Fokus von HeidelbergCement. Mit einer straff koordinierten Optimierung von Produktportfolio, Produktionsprozessen und Logistik über die Geschäftsbereiche Zuschlagstoffe, Transportbeton und Zement hinweg lassen sich hohe nachhaltige finanzielle Einsparungen erzielen. Durch Ausnutzung unseres gesamten Rohstoffportfolios in einem Marktgebiet können wir den in unseren Transportbetonwerken verwendeten Materialienmix derart optimieren, dass damit unsere Rohstoffvorkommen aufs Beste genutzt und die Kosten in allen genannten Geschäftsbereichen gesenkt werden. Gleichzeitig gewährleisten wir eine hohe Betonqualität für unsere Kunden.
- Entwicklung von Zementen und Betonen mit verbesserter CO<sub>2</sub>-Bilanz: Die Weiterentwicklung von Kompositzementen mit reduziertem Klinkeranteil, auch über heute bestehende Normengrenzen hinaus, bildet einen wesentlichen Schwerpunkt. Die Reduzierung des Klinkeranteils ist der bedeutendste Hebel zur Minimierung des Energieverbrauchs und der CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie zur Schonung natürlicher Rohstoffe. Schließlich erforschen wir auch völlig neuartige Bindemittelsysteme, die vollständig auf Klinker verzichten. Derartige innovative Alternativprodukte befinden sich im Entwicklungsstadium und werden noch einige Jahre bis zur Marktreife und breiten Anwendbarkeit benötigen.

### Organisation und Aufgabengebiete im Bereich F&E und Innovation

Unsere globalen Kompetenzzentren Heidelberg Technology Center Global (HTC Global), Competence Center Materials (CCM), das neugegründete Competence Center Readymix (CCR) sowie die Teams der beiden Zentren für F&E und Produktinnovation – Global R&D (GRD) und Global Product Innovation (GPI) – bündeln das im Konzern vorhandene Wissen und stellen es allen operativen Einheiten schnell und umfassend zur Verfügung. In all unseren Kompetenzzentren arbeiten viele internationale Experten, die ein breites Expertise-Spektrum in den Bereichen Zement, Beton und Zuschlagstoffe abdecken.

Die konzernweiten Aktivitäten in Forschung und Technik sind in folgende Bereiche untergliedert:

#### Zentrale F&E und Innovation

Die konzernweiten Aktivitäten in den Bereichen F&E und Innovation in den Geschäftsbereichen Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe haben wir in unseren beiden Forschungszentren in Leimen (GRD) und Bergamo, Italien, (GPI) gebündelt. Während der Schwerpunkt des Forschungs- und Entwicklungs-Teams in Leimen auf der Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen, Ressourceneffizienz und Senkung der Produktionskosten liegt, steht bei der Produktinnovation in Bergamo die Entwicklung von Betonanwendungen der technischen Spitzenklasse und neuer Marktmöglichkeiten im Mittelpunkt. Die einzelnen Projekte werden von beiden Teams in enger Abstimmung mit den operativen Gesellschaften definiert und durchgeführt. Diese enge Kooperation von Projektbeginn an ermöglicht eine effiziente Umsetzung der Entwicklungsergebnisse und eine schnelle Markteinführung.

### Technik und Innovation

Technische Zentren unterstützen unsere Ländergesellschaften in den Konzerngebieten. Im Geschäftsbereich Zement ist dies das Heidelberg Technology Center (HTC) mit drei in Deutschland angesiedelten Gebietsorganisationen, die Europa, den Mittelmeerraum, Afrika und Zentralasien betreuen, einer Niederlassung in Nordamerika und einer weiteren in Asien mit Stützpunkten in China, Indien und Indonesien. Sie unterstützen unsere Zementwerke in allen technischen Fragen von der Rohstoffsicherung über die Betriebsoptimierung bis hin zur Prozesssteuerung und Qualitätssicherung. Bei Investitionsprojekten sind die Niederlassungen des HTC bis zur Inbetriebnahme einer neuen Anlage oder eines neuen Werks oder bis zum Abschluss von Modernisierungen in das Projektmanagement einbezogen. Auf ähnliche Art unterstützt das Competence Center Materials (CCM) die Bereiche Zuschlagstoffe und Asphalt konzernweit. 2016 wurde mit dem Competence Center Readymix (CCR) eine vergleichbare Organisation für den Geschäftsbereich Transportbeton eingerichtet. Deren Schwerpunkt liegt auf der konzernweiten Optimierung der Rohstoff- und Logistikkosten. Der enge Dialog zwischen HTC, CCM, CCR und unseren Werken sorgt für eine effiziente Erschließung von Optimierungspotenzialen und einen starken kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

### Kundenbezogene Entwicklung und Beratung

Unsere große Marktnähe erfordert eine intensive kundenorientierte Entwicklung und Beratung, die sich auch in hohen finanziellen Aufwendungen widerspiegelt (siehe folgende Tabelle). Die entsprechenden Abteilungen und Mitarbeiter, die unmittelbar in die Organisation der jeweiligen Landesgesellschaften eingebunden sind, entwickeln und optimieren die an die lokalen Bedürfnisse angepassten Zemente, Zuschlagstoffe und Betone oftmals in direkter Zusammenarbeit mit den Kunden.

### Aufwendungen für Forschung und Technik

Die Gesamtaufwendungen im Bereich Forschung und Technik beliefen sich im Berichtsjahr auf 116,6 (i.V.: 107,8) Mio € und machten damit 0,7 % vom Umsatz aus. Rund drei Viertel der gesamten Kosten entfielen dabei auf Personalaufwendungen. Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung der Aufwendungen in den letzten fünf Jahren untergliedert nach den drei oben genannten Aufgabengebieten.

Aufwendungen für Forschung und Technik					
Mio €	2012	2013	2014	2015	2016
Zentrale F&E und Innovation <sup>1)</sup>	7,3	7,8	8,5	8,9	13,6
Technik und Innovation	46,4	49,3	48,3	52,6	55,6
Kundenbezogene Entwicklung und Beratung	38,1	46,8	42,8	46,2	47,4
<b>Gesamt</b>	<b>91,8</b>	<b>103,9</b>	<b>99,6</b>	<b>107,8</b>	<b>116,6</b>

1) Inklusive aktivierter Beträge

Die Struktur der Aufwendungen für Forschung und Technik entspricht der organisatorischen Gliederung. Der Rubrik Zentrale F&E und Innovation sind die Aufwendungen für die Entwicklung von Basistechnologien zugeordnet, Aufwendungen für Prozessinnovationen finden sich in der Rubrik Technik und Innovation wieder, während die dritte Rubrik der Tabelle die Aufwendungen für die Optimierung von Produkten und Anwendungen entsprechend den Wünschen unserer Kunden beinhaltet.

Zu den Entwicklungsprojekten, die als Investitionen aktiviert wurden, gehören unter anderem unsere innovativen Produkte CemFlow® und TernoCem® sowie neue Kompositzemente. Die aktivierten

Entwicklungskosten lagen 2016 insgesamt bei 1,1 Mio €, das entspricht ca. 0,9 % der gesamten Aufwendung für Forschung und Technik. Aufgrund der geringen Höhe verzichten wir auf eine separate Darstellung und weitere Kennzahlen.

### Mitarbeiter in Forschung und Technik

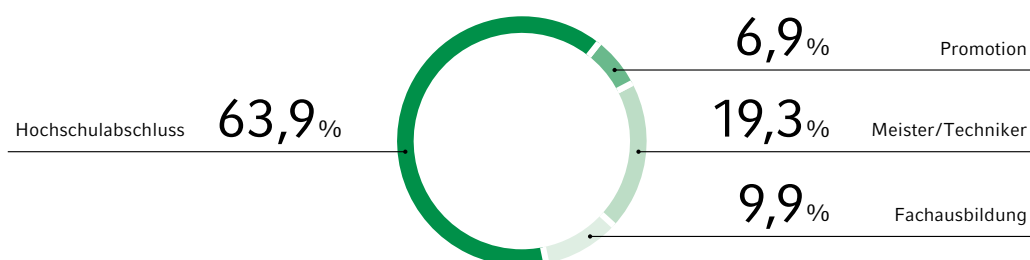
Im Geschäftsjahr 2016 waren insgesamt 1.063 Mitarbeiter (i.V.: 924) im Bereich Forschung und Technik beschäftigt. Die Personalaufteilung und -entwicklung der letzten fünf Jahre ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Mitarbeiter in Forschung und Technik					
	2012	2013	2014	2015	2016
Zentrale F&E und Innovation	54	56	60	59	97
Technik und Innovation	341	329	325	333	358
Kundenbezogene Entwicklung und Beratung	454	550	491	531	608
<b>Gesamt</b>	<b>849</b>	<b>935</b>	<b>876</b>	<b>924</b>	<b>1.063</b>

Die hohe Bedeutung der Bereiche Kundenbezogene Entwicklung und Beratung sowie Technik und Innovation spiegelt sich nicht nur in den Kosten, sondern auch in der Zahl der Mitarbeiter wider.

Die große Kompetenz unserer Mitarbeiter in Forschung und Technik ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Dementsprechend hoch sind die Anforderungen an die Qualifikation. Rund 64 % der Mitarbeiter in unseren technischen Kompetenzzentren verfügen über einen Hochschulabschluss und knapp 7 % haben promoviert (siehe folgende Grafik). Intensive Weiterbildung und systematischer Wissensaustausch in konzernweiten Expertennetzwerken stellen ein hohes Qualifikationsniveau sicher.

### Qualifikationsprofil unserer Mitarbeiter in Forschung und Technik



### Forschungskooperationen

Intensive Kooperationen mit Instituten und Universitäten auf lokaler und globaler Ebene ergänzen unsere eigenen Aktivitäten im Bereich F&E und Innovation. Auf globaler Ebene ist dies insbesondere die Beteiligung an Nanocem, dem weltweit bedeutendsten Forschungsverbund im Zementsektor. An ihm sind Unternehmen aus dem Zement- und Zusatzmittelbereich sowie 25 führende Universitäten in Europa beteiligt, die gemeinsam Grundlagenforschung betreiben, die durch öffentliche Fördermittel unterstützt wird.

Bei der Produktentwicklung bevorzugen wir bilaterale Kooperationen mit einzelnen Universitäten, um unsere eigenen Kompetenzen zielgerichtet zu ergänzen. In Einzelfällen werden Kooperationsprojekte mit Hochschulen durch staatliche Fördermittel unterstützt. Gemessen an den Gesamtauf-

wendungen ist die Förderquote marginal, sodass wir auf eine zentrale Erfassung verzichten. Die Gesamtaufwendungen für die Auftragsforschung liegen unter 1 Mio € im Jahr und werden daher nicht separat ausgewiesen. Sie sind in der Rubrik Zentrale F&E und Innovation in der Tabelle auf Seite 48 enthalten. Abgesehen von den genannten Forschungsk Kooperationen haben wir im Jahr 2016 kein Forschungs- und Entwicklungs-Know-how hinzugekauft.

### **Wichtige Projekte sowie Forschungs- und Entwicklungsergebnisse**

#### **Verbesserung der Kosteneffizienz und des gebundenen Kapitals**

Nach einer erfolgreichen Pilotphase im Frühjahr 2014 hat der Vorstand beschlossen, das „Continuous Improvement Program“ (CIP) im Geschäftsbereich Zement einzuführen. CIP ist die konsequente Fortführung unserer bereits abgeschlossenen Programme – „Operational Excellence“ (OPEX), „Maintenance Improvement“ und „Group Spare Parts“ – mit dem Fokus, Verbesserungspotenziale kontinuierlich zu nutzen und einen neuen Managementansatz im Konzern zu verankern. Im Jahr 2016 wurde CIP weiter ausgerollt und umfasst derzeit 67 Werke. In sieben Ländern haben unsere Werke durch das Programm bereits einen stabilen Entwicklungsstand erreicht.

Unser neues 3-Jahres-Programm „Aggregates CI“ im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe wurde 2016 gestartet und soll bis Ende 2018 das Ergebnis um 120 Mio € verbessern. Alle Continuous-Improvement-Programme waren bisher sehr effektiv und lagen stets über den gesteckten Zielen. Auch im Berichtsjahr haben wir unser Ziel mehr als verdoppelt. Die Steigerung der Kosteneffizienz und Gewinne, die mit diesen Programmen erreicht wurde, ist umso bedeutender, da alle durchgeführten Maßnahmen nachhaltig sind und langfristig einen großen Wettbewerbsvorteil darstellen. Diese Programme, zusammen mit den darauf zugeschnittenen Schulungen, bieten außerdem unseren weltweit tätigen Mitarbeitern gute Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Der Continuous-Improvement-Ansatz von HeidelbergCement ist ausgereift und konzernweit verankert. Er wird auch in den kommenden Jahren die Ergebnisse weiter verbessern.

#### **Zemente mit reduziertem Klinkeranteil**

Bei der Entwicklung von Zementen mit reduziertem Klinkeranteil haben wir weitere Fortschritte erzielt und damit CO<sub>2</sub>-Emissionen und Kosten gesenkt. In verschiedenen Ländern wurde der Anteil an Hüttensand, Flugasche und Kalkstein im Zement erhöht und damit der Klinkeranteil reduziert.

Parallel dazu konzentrieren wir uns auf die Identifizierung und Entwicklung alternativer Zementbestandteile. So setzen wir beispielsweise in Afrika Gesteinsmehle aus lokalen Steinbrüchen als Nebenbestandteil in der Zementproduktion ein und ersetzen damit importierten Klinker durch lokale Rohstoffe. Die Verwendung von Asche von Biokraftstoffen, die beispielsweise bei der Zuckerproduktion anfällt, könnte zusätzliche Möglichkeiten bieten. In den Niederlanden untersuchen wir die Verwendung von Feinstoffen aus dem Betonrecycling als Zementkomponente, um damit Beton vollständig zu recyceln.

#### **Entwicklung eines alternativen Klinkers**

Mit der Entdeckung einer neuen reaktiven Klinkerphase haben wir die Grundlage für eine alternative Klinkertechnologie geschaffen (Ternocem®). Basierend auf einer geänderten chemischen Zusammensetzung und niedrigen Brenntemperaturen ergeben sich gegenüber konventionellem Klinker ein um rund 30 % reduzierter CO<sub>2</sub>-Ausstoß und ca. 15 % Energieeinsparungen. Die Basistechnologie ist über eine Reihe von Patentanmeldungen abgesichert. 2015 wurde ein mehrjähriges Forschungsprogramm gestartet, um die Technologie zur Marktreife zu entwickeln. Dieses Programm wird vom Projekt „ECO-BINDER“, das von der EU mitfinanziert wird, stark unterstützt. Damit wollen wir die Voraussetzungen für eine künftige Produktnormung schaffen.

## Ressourcenschonung, Recycling und CO<sub>2</sub>-Abscheidung

Das von der EU finanzierte Projekt „LEILAC“, in dem HeidelbergCement einer der wichtigsten strategischen Partner ist, startete im Januar 2016. Es soll die technische und ökonomische Umsetzbarkeit einer Prozesstechnologie zur Abscheidung des bei der Erhitzung des Rohmaterials freigesetzten CO<sub>2</sub> in hochreiner Form demonstrieren. Am 1. Oktober war der erste Meilenstein wie geplant erreicht: Die grundlegende Gestaltung und das Konzept des innovativen Kalzinators wurden festgelegt und an die EU berichtet. 2017 soll die Konstruktionsplanung im Detail festgelegt und mit dem Bau des Kalzinators begonnen werden.

Zusätzlich erforscht HeidelbergCement auch die Nutzung von Mikroalgen beim CO<sub>2</sub>-Recycling zur Herstellung von Biobrennstoffen und darüber hinaus von Fischfutter und anderer Tiernahrung. Unsere Forschungs- und Entwicklungsprojekte in Schweden, der Türkei und Frankreich sind vielversprechend und leisten einen wichtigen Beitrag zu unserer Strategie, CO<sub>2</sub> nutzbar zu machen. In diesem Zusammenhang entwickeln wir derzeit auch in Marokko ein groß angelegtes Pilotprojekt zur Züchtung von Algen als Fischfutter gemeinsam mit Partnern aus anderen Industriebereichen. HeidelbergCement ist sowohl auf EU-Ebene als auch international, insbesondere seit der Weltklimakonferenz COP22 in Marrakesch, als Branchenführer in diesem Bereich anerkannt.

Weitere Projekte zur Abscheidung und Verwertung von CO<sub>2</sub>, das bei der Zementproduktion entsteht finden Sie im Kapitel Umweltverantwortung auf Seite 104 f.

## Innovative Betone

In mehreren Ländern haben wir Ultra-Hochleistungsbetone (UHPC) für den Bau von Hochhäusern, wie den Telus Sky Tower in Calgary, Kanada, entwickelt. Deren Festigkeit muss drei bis vier Mal höher sein als bei herkömmlichem Beton. UHPC wurde auch für verschiedene andere bedeutende Bauprojekte in Europa und Südostasien verwendet. In der Betonfertigteileproduktion bietet UHPC ebenfalls neue Möglichkeiten, wie beispielsweise bei der Produktion von Betonzäunen in den Niederlanden.

Unser Team für Produktinnovation in Bergamo erforscht unkonventionelle neue Anwendungsmöglichkeiten für zementgebundene Baustoffe. Ein Beispiel ist das EU-finanzierte Projekt COBRA, das Zementzusammensetzungen für Autobremssbeläge entwickelt. 2016 wurde die Tauglichkeit von zementbasierten Autobremssbelägen bei Feldtests bestätigt.

## Architekturbeton

2016 hat GPI an wichtigen Referenzobjekten mitgearbeitet. Dabei wurden innovative Betonlösungen zunächst im Forschungslabor i.lab in Bergamo entwickelt und anschließend beim Bau der Gebäude eingesetzt. Die Fassade der neuen Filiale von DIESEL in New York wurde mit dem Ultra-Hochleistungsmörtel i.design Effix CREA, der speziell für die Stadtgestaltung entwickelt wurde, hergestellt. Auch die Fassaden anderer DIESEL-Filialen weltweit wurden anschließend damit gestaltet.

Ebenfalls erwähnenswert ist die Fassade der Filiale von Dior in Miami, die mit dem biodynamischen Zement i.active hergestellt wurde. Der gleiche Baustoff wurde auch bei der Fassade des Italienischen Pavillons auf der EXPO 2015 in Mailand verwendet. Der Italienische Pavillon erhielt 2016 den renommierten Preis „The Excellence Award“ des American Concrete Institute (ACI) für die exzellente und innovative Verwendung von Beton und wurde außerdem in der Kategorie „Decorative Concrete“ ausgezeichnet. Der Pavillon setzte sich damit gegen 58 Projekte durch.

Die Fassade der Dior-Filiale in Miami erhielt 2016 den American Architecture Prize (AAP) in Silber in der Kategorie „Commercial Architecture“. Mit dem Preis wird internationale Architektur ausgezeichnet.

## Wirtschaftsbericht 2016

### Wirtschaftliches Umfeld

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Im Gegensatz zu den Erwartungen am Jahresanfang hat sich das globale Wirtschaftswachstum im Jahr 2016 nicht beschleunigt, sondern ist im Jahresverlauf leicht zurückgegangen. Ausschlaggebend waren mehrere Faktoren: Die Verlangsamung des Wachstums in China, der deutliche Verfall des Ölpreises zu Jahresbeginn und die Aufwertung des US-Dollars als Folge des Endes der expansiven Geldpolitik der amerikanischen Notenbank. Während sich das Wirtschaftswachstum in der Eurozone wie erwartet entwickelte, mussten die Prognosen für die USA und die meisten Schwellenländer im Jahresverlauf nach unten korrigiert werden. Das Wachstum in China schwächte sich weiter ab und die konjunkturelle Dynamik ging in ganz Asien zurück. Russland und die Schwellenländer in Südamerika gerieten sogar in eine Rezession. Das Bruttoinlandsprodukt in Deutschland stieg um 1,9 % und lag damit leicht über dem Niveau des Euro-Raums. Das Wirtschaftswachstum zählt zusammen mit dem Bevölkerungswachstum und dem Bruttoinlandsprodukt pro Kopf zu den wichtigsten Indikatoren für die Entwicklung der Bauaktivität und der Baustoffnachfrage. Die Zunahme der Zementnachfrage ist in den Schwellenländern in etwa mit dem Wirtschaftswachstum vergleichbar, kann dieses aber in Phasen des Infrastrukturausbaus auch um ein Mehrfaches übersteigen.

Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts in wichtigen Konzernländern					
in %	2015	2016 <sup>1)</sup>	in %	2015	2016 <sup>1)</sup>
<b>West- und Südeuropa</b>			<b>Nordamerika</b>		
Belgien	1,4	1,2	Kanada	0,9	1,4
Deutschland	1,5	1,9	USA	2,6	1,6
Franreich	1,3	1,1	<b>Asien-Pazifik</b>		
Großbritannien	2,2	1,8	Australien	2,4	2,4
Italien	0,8	0,9	China	6,9	6,7
Niederlande	2,0	1,7	Indien	7,6	6,6
Spanien	3,2	3,2	Indonesien	4,8	5,0
<b>Nord- und Osteuropa-Zentralasien</b>			Malaysia	5,0	4,2
Kasachstan	1,2	-0,8	Thailand	2,9	3,2
Norwegen	1,6	0,8	<b>Afrika-Östlicher Mittelmeerraum</b>		
Polen	3,6	3,1	Ägypten	4,2	3,8
Rumänien	3,8	5,0	Ghana	3,9	3,7
Russland	-3,7	-0,2	Marokko	4,5	1,8
Schweden	4,2	3,6	Tansania	7,0	7,2
Tschechien	4,5	2,5	Togo	5,4	5,3
Ungarn	2,9	2,0	Israel	2,5	4,0
			Türkei	4,0	2,7

1) Die Angaben für 2016 basieren auf Schätzungen und Prognosen.

Quellen: Internationaler Währungsfonds IWF und nationale Statistikämter

In den USA hat die Notenbank wie erwartet den Zinssatz leicht erhöht. Die Europäische Zentralbank hingegen hat ihre expansive Politik 2016 fortgesetzt. Das Auseinanderdriften der Zinspolitik in den USA und Europa hatte jedoch zunächst nur geringe Auswirkungen auf die Wechselkurse. Aufgrund der schwächeren konjunkturellen Entwicklung in vielen Schwellenländern gewann der Euro an Wert gegenüber einer Vielzahl von Währungen. In Großbritannien hat sich der Wirtschaftsaufschwung trotz des Brexit-Votums weiter fortgesetzt, wenn auch im Jahresverlauf etwas schwächer als erwartet. Allerdings hat das britische Pfund nach der Brexit-Entscheidung deutlich



gegenüber dem Euro abgewertet. Die Bank of England hat die Zinsen weiterhin auf niedrigem Niveau belassen. Insgesamt ist die Weltwirtschaft laut Internationalem Währungsfonds im Jahr 2016 um 3,1 % gewachsen im Vergleich zu 3,2 % im Vorjahr.

Als Konsequenz von Produktionskürzungen, vor allem in Nordamerika, und Absprachen innerhalb der OPEC, erholte sich der Ölpreis im Lauf des Jahres, nachdem er Anfang 2016 einen Tiefpunkt erreicht hatte. Im Jahresdurchschnitt lagen die Energiepreise unter dem Vorjahresniveau. Zum Jahresende hatte sich der Ölpreis aber im Vergleich zu seinem Tiefpunkt am Jahresanfang in etwa verdoppelt.

### Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Zu den branchenspezifischen Rahmenbedingungen gehören neben dem länderspezifischen Investitionsklima für den Wohnungs-, Wirtschafts- und Infrastrukturbau auch die lokalen Witterungsverhältnisse, die Entwicklung der Wettbewerbssituation sowie das regulatorische Umfeld. Da die Produktion und Vermarktung von Baustoffen ein sehr lokales Geschäft ist und der Weltmarkt mit Baustoffen nur einen kleinen Prozentsatz des Gesamtvolumens ausmacht, verzichten wir auf eine globale Betrachtung der Nachfrageentwicklung und konzentrieren uns auf die für uns relevanten Regionen und Länder.

Laut amerikanischem Zementverband PCA ist die Bautätigkeit in den USA im Jahr 2016 um 2,4 % gestiegen. Die Bauleistung stieg im Wohnungsbau um 0,9 %, im Nichtwohnungsbau um 8,8 % und sank im öffentlichen Bau um 1,0 %. Der Zementverbrauch hat sich um 2,4 % erhöht. Im Dezember 2015 hatte der amerikanische Kongress ein neues, fünfjähriges Bundesprogramm (FAST – Fixing America's Surface Transportation Act) mit einem Volumen von 305 Mrd US-Dollar für den Ausbau der Infrastruktur verabschiedet. Gleichzeitig wurde die Finanzierungsunterstützung durch das Programm TIFIA (Transport Infrastructure Finance and Innovation Act) reduziert. Die Auswirkungen dieser Änderungen auf das Jahr 2016 waren vernachlässigbar. Für die kommenden Jahre wird ein positiver Effekt erwartet, der näher im Prognosebericht auf Seite 112 f. erläutert wird.

Das europäische Marktforschungsnetzwerk Euroconstruct erwartet in seiner Vorhersage vom November 2016 einen Anstieg der Bauaktivitäten in Europa im Jahr 2016. Die meisten Länder zeigen ein wenn auch teilweise nur leichtes Wachstum in der Bauleistung. In Deutschland sollen die Bauinvestitionen 2016 um 3,1 % gestiegen sein. Der Zementverbrauch soll entsprechend um 2,6 % zugenommen haben. Das Wachstum in Großbritannien soll sich auch aufgrund des Brexit-Votums auf 1,6 % verlangsamt haben. Der Wohnungsbau und große Infrastrukturprojekte blieben jedoch die wesentlichen Treiber. In Belgien und den Niederlanden wird ein erfreuliches Wachstum der Bautätigkeit von 3,1 % bzw. 5,5 % erwartet. Frankreich und Italien werden voraussichtlich einen Zuwachs von jeweils rund 1,9 % verzeichnen. In Norwegen und Schweden wird für 2016 mit einem Anstieg um 6,7 % bzw. 6,9 % gerechnet. Die Bautätigkeit in den osteuropäischen Ländern soll 2016 abgenommen haben, insbesondere in Tschechien um 9,0 %.

In Asien entwickelte sich der Zementverbrauch regional sehr unterschiedlich. In China setzte sich der Rückgang fort. In Indonesien erreichte der Zementverbrauch in etwa das Vorjahresniveau, nachdem sich der Beginn von Infrastrukturprogrammen der neuen Regierung deutlich verzögert hatte. In Thailand ging die Zementnachfrage aufgrund schwächerer Bauaktivitäten im öffentlichen, privaten und kommerziellen Bereich leicht zurück. Das Marktwachstum im Süden Indiens hat sich im Jahresverlauf beschleunigt.

In Afrika entwickelte sich die Nachfrage nach Baustoffen weiter positiv, mit Ausnahme von Ghana, wo sich der gesunkene Ölpreis negativ auf das Investitionsklima auswirkte und Marokko, wo eine Schwäche im privaten Wohnungsbau nicht durch gestiegene Infrastrukturaktivitäten ausgeglichen werden konnte. In Ägypten stieg die Zementnachfrage um mehr als 5 % aufgrund des starken privaten Wohnungsbaus und großer Infrastrukturprojekte.

Angetrieben von der positiven Nachfrageentwicklung der letzten Jahre hat sich die Wettbewerbsintensität 2016 global, aber insbesondere in den Schwellenländern Afrikas und Asiens, erhöht. Lokale und regionale Unternehmen haben neue Zementkapazitäten in Betrieb genommen. Außerdem übten steigende Importe in einigen Fällen Druck auf die lokalen Preise aus.

Die Witterungsverhältnisse spielen ebenfalls eine große Rolle, da die Bauaktivitäten bei Temperaturen deutlich unter dem Gefrierpunkt, bei Schnee oder starken Regenfällen stark reduziert oder ganz eingestellt werden. Im Jahr 2016 wurde der Baustoffabsatz in den USA und in Kanada durch einen frühen Winterbeginn beeinträchtigt.

Zu den regulatorischen Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf das Ergebnis der Baustoffproduzenten haben, gehört unter anderem der europäische Emissionshandel (ETS). Infolge der immer noch schwachen Wirtschaftsentwicklung in Europa lag der Preis für Emissionsrechte weiterhin deutlich unter 10 € pro Tonne CO<sub>2</sub>. Aufgrund des niedrigen Preises hat sich HeidelbergCement entschlossen, wie auch im Jahr 2015, überschüssige Emissionsrechte nicht zu verkaufen, sondern für eine zukünftige Nutzung aufzuheben.

### Relevante Veränderungen in der Berichterstattung

Abgesehen von dem teilweise neuen Zuschnitt der Konzerngebiete, der auf Seite 41 im Abschnitt Organisationsstruktur beschrieben wird, gab es im Geschäftsjahr 2016 keine relevanten Veränderungen in der Berichterstattung. Sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, beziehen sich alle Angaben und Zahlen in diesem Geschäftsbericht auf die fortzuführenden Geschäftsbereiche von HeidelbergCement.

### Absatzentwicklung

Durch die Integration von Italcementi seit dem 1. Juli 2016 ist der Absatz im Berichtsjahr in allen Geschäftsbereichen deutlich gestiegen. Wenn man diesen Konsolidierungseffekt und weitere außer Acht lässt, lag der Absatz leicht über dem Vorjahresniveau und hat sich in den einzelnen Konzerngebieten unterschiedlich entwickelt.

Der Zement- und Klinkerabsatz ist 2016 um 28,0 % auf 103,8 (i.V.: 81,1) Mio t gestiegen. Darin enthalten ist der Absatz der neu hinzugekommenen Märkte in Italien, Frankreich, Spanien, Griechenland, Bulgarien, Kasachstan, Indien, Thailand, Ägypten, Marokko, Mauretanien, Gambia und in Nordamerika. Ohne Berücksichtigung dieser neuen Märkte und eines weiteren Konsolidierungseffekts, der aus unserem Markteintritt in Mosambik resultiert, lag der Zementabsatz um 1,4 % leicht über dem Vorjahresniveau. Zuwächse in den beiden europäischen Konzerngebieten und in Nordamerika konnten die leichten Einbußen in Asien-Pazifik und Afrika-Östlicher Mittelmeerraum mehr als ausgleichen.

Der Verkauf von Zuschlagstoffen hat sich 2016 konsolidierungsbedingt um 9,1 % auf 272,0 (i.V.: 249,2) Mio t erhöht. Hier wurden die Absatzzahlen der neuen Märkte in Frankreich, Italien, Spanien, Griechenland, Marokko, Thailand sowie in Nordamerika mit einbezogen. Ohne die Berücksichtigung dieser neuen Märkte und weiterer Konsolidierungseffekte, die sich aus dem Ausbau unserer Aktivitäten in Nordeuropa, Polen und Australien ergaben, lag der Zuschlagstoffabsatz auf dem Niveau des Vorjahres. Dabei war die Entwicklung in den einzelnen Konzerngebieten ziemlich uneinheitlich. Am stärksten sind die Lieferungen im Konzerngebiet Afrika-Östlicher Mittelmeerraum gestiegen und in geringem Maße auch in West- und Südeuropa sowie in Nordamerika. Deutliche

Einbußen erfuhr wir hingegen im Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien und auch in Asien-Pazifik sind unsere Zuschlagstofflieferungen gegenüber dem Vorjahr gesunken.

Der Transportbetonabsatz ist 2016 um 15,9 % auf 42,5 (i.V.: 36,7) Mio cbm gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Darin enthalten ist der Absatz unserer neuen Märkte in Frankreich, Italien, Spanien, Griechenland, Kasachstan, Thailand, Ägypten, Mauretanien, Marokko und in Nordamerika. Ohne deren Berücksichtigung und Konsolidierungseffekte aus dem Ausbau unserer Transportbetonaktivitäten in Polen lag der Transportbetonabsatz leicht über dem Niveau des Vorjahres. Auch in diesem Geschäftsbereich haben sich die einzelnen Konzerngebiete sehr unterschiedlich entwickelt. Die teils deutlichen Rückgänge in den Konzerngebieten Nordamerika und Asien-Pazifik konnten durch steigende Nachfrage in West- und Südeuropa und im Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien ausgeglichen werden. In Afrika-Östlicher Mittelmeerraum erreichte der Absatz das Niveau des Vorjahres.

Die Asphaltlieferungen sind 2016 um 2,7 % auf 9,4 (i.V.: 9,1) Mio t gestiegen. In dieser Sparte sind keine neuen Märkte durch den Erwerb von Italcementi hinzugekommen. Mit Ausnahme von Asien-Pazifik sind die Lieferungen in den anderen Konzerngebieten gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

Für eine detailliertere Beschreibung der Absatzentwicklung in den einzelnen Konzerngebieten verweisen wir auf den Abschnitt Geschäftsverlauf in den Konzerngebieten auf den Seiten 58-74.

Absatz				
	2015	2016	Veränderung	Ohne Konsolidierungseffekte
Zement und Klinker in Mio t	81,1	103,8	28,0 %	1,4 %
Zuschlagstoffe in Mio t	249,2	272,0	9,1 %	-0,3 %
Transportbeton in Mio cbm	36,7	42,5	15,9 %	0,3 %
Asphalt in Mio t	9,1	9,4	2,7 %	2,7 %

## Ertragslage

Der Konzernumsatz ist im Vergleich zum Vorjahr um 12,6% auf 15.166 (i.V.: 13.465) Mio € gestiegen. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten ist er um 1,9% leicht gesunken. Veränderungen im Konsolidierungskreis, darunter vor allem die Erstkonsolidierung der Italcementi-Gruppe, wirkten sich mit 2.280 Mio € positiv auf den Umsatz aus. Wechselkurseffekte minderten ihn dagegen um 326 Mio €.

Der Materialaufwand nahm im Berichtsjahr um 6,3% auf 5.823 (i.V.: 5.477) Mio € zu. Der Anstieg basiert im Wesentlichen auf der Erstkonsolidierung von Italcementi. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten ist der Materialaufwand um 8,4% gesunken. Der Rückgang betraf vor allem Energiekosten, Rohstoffe und Handelswaren. Die Materialaufwandsquote verbesserte sich deutlich von 40,7% auf 38,4%. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge lagen saldiert mit -3.903 (i.V.: -3.334) Mio € vor allem aufgrund der Erstkonsolidierung von Italcementi um 17,1% über dem Vorjahresniveau. Ohne Berücksichtigung von Währungs- und Konsolidierungseffekten stiegen die Fremdrepaturen und -leistungen sowie die Miet- und Leasingaufwendungen nur leicht an. Der Personalaufwand erhöhte sich maßgeblich aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl um 17,6% auf 2.674 (i.V.: 2.274) Mio €. Das Ergebnis aus Gemeinschaftsunternehmen hat sich um 5,0% auf 211 (i.V.: 201) Mio € erhöht. Hauptursache ist die positive Geschäftsentwicklung in China.

Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen verbesserte sich deutlich um 12,5 % auf 2.939 (i.V.: 2.613) Mio €. Die Erhöhung um 327 Mio € resultiert im Wesentlichen aus der Konsolidierung von Italcementi. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs stieg um 7,5 % auf 1.984 (i.V.: 1.846) Mio €. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten belief sich der Zuwachs auf 2,7 %.

Das zusätzliche ordentliche Ergebnis in Höhe von -324 (i.V.: -12) Mio € ist in hohem Maße durch den Erwerb von Italcementi geprägt und betrifft im Wesentlichen Anschaffungsnebenkosten für Unternehmenszusammenschlüsse, Restrukturierungsaufwendungen, Aufwendungen aus dem Abgang von Tochterunternehmen sowie sonstige einmalige Aufwendungen. Einzelheiten hierzu befinden sich im Anhang auf Seite 214 f.

Das Beteiligungsergebnis stieg um 8 Mio € auf 38 (i.V.: 30) Mio €; das Betriebsergebnis (EBIT) sank um 165 Mio € auf 1.698 (i.V.: 1.863) Mio €.

Das Finanzergebnis hat sich um 56 Mio € auf -494 (i.V.: -550) Mio € verbessert. Neben den um 18 Mio € gesunkenen Zinsaufwendungen wirkten sich das um 19 Mio € gestiegene Währungsergebnis und das um 26 Mio € verbesserte sonstige Finanzergebnis positiv aus.

Das Ergebnis vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen sank um 109 Mio € auf 1.204 (i.V.: 1.313) Mio €, hauptsächlich aufgrund des Anstiegs einmaliger Aufwendungen im zusätzlichen ordentlichen Ergebnis. Die Aufwendungen für Ertragsteuern liegen mit 305 (i.V.: 295) Mio € leicht über dem Vorjahresniveau. Das Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen verringerte sich damit um 119 Mio € auf 899 (i.V.: 1.019) Mio €.

Das Ergebnis nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsbereichen beträgt -3 (i.V.: -36) Mio €. Die Veränderung betrifft Aufwendungen für in Vorjahren aufgegebene Geschäftsbereiche der Hanson-Gruppe in Höhe von 30 Mio € sowie Erträge in Höhe von insgesamt 27 Mio € aus Geschäftsaktivitäten von Italcementi in Belgien und den USA, die aufgrund von Beschlüssen der Wettbewerbsbehörden im vierten Quartal 2016 veräußert wurden.

Insgesamt ergibt sich ein Jahresüberschuss von 896 (i.V.: 983) Mio €. Das Minderheitsgesellschaftern zustehende Ergebnis stieg um 7 Mio € auf 190 (i.V.: 183) Mio €. Der Anteil der Gruppe beläuft sich demzufolge auf 706 (i.V.: 800) Mio €.

Das Ergebnis je Aktie – Anteil der Gruppe – nach IAS 33 verminderte sich um 0,60 € auf 3,66 (i.V.: 4,26) €. Ohne Berücksichtigung des zusätzlichen ordentlichen Ergebnisses in Höhe von -324 Mio € stieg das Ergebnis je Aktie auf 5,34 €. Für die fortzuführenden Geschäftsbereiche nahm das Ergebnis je Aktie auf 3,67 (i.V.: 4,45) € ab.

Angesichts der insgesamt positiven Geschäftsentwicklung werden Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 vorschlagen, eine Dividende von 1,60 (i.V.: 1,30) € je Aktie auszuschütten.

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung (Kurzfassung)			
Mio €	2015	2016	Veränderung
Umsatzerlöse	13.465	15.166	13 %
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen</b>	2.613	2.939	13 %
Abschreibungen	-767	-955	25 %
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs</b>	1.846	1.984	7 %
Zusätzliches ordentliches Ergebnis	-12	-324	2525 %
Ergebnis aus Beteiligungen	30	38	30 %
<b>Betriebsergebnis</b>	1.863	1.698	-9 %
Finanzergebnis	-550	-494	-10 %
<b>Ergebnis vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>	1.313	1.204	-8 %
Ertragsteuern	-295	-305	4 %
<b>Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>	1.019	899	-12 %
Ergebnis nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	-36	-3	-91 %
<b>Jahresüberschuss</b>	983	896	-9 %
<b>Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss</b>	800	706	-12 %

## Nicht finanzielle Leistungsindikatoren

Im nicht finanzbezogenen Bereich verwenden wir mehrere Leistungsindikatoren zur internen Steuerung und Kontrolle der Arbeitssicherheit und des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

Der Abbau von Rohstoffen und die Produktion von Zement und Zuschlagstoffen bergen unterschiedliche Gefahren, zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Transport der Rohstoffe und fertigen Produkte, dem Arbeiten in großer Höhe, mit Starkstrom, schweren technischen Geräten oder rotierenden Teilen von Öfen, Mühlen oder Förderbändern. Arbeits- und Gesundheitsschutz haben deshalb höchste Priorität bei HeidelbergCement. Zur Messung der Wirksamkeit unserer Maßnahmen für Arbeitssicherheit verwenden wir die Leistungsindikatoren Unfallhäufigkeitsrate, Unfallschwereindikator und Todesfallrate. Nähere Informationen zur Definition und Entwicklung dieser nicht finanziellen Leistungsindikatoren finden Sie im Abschnitt Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Seite 101 f.

Die Produktion von Zement erzeugt aufgrund der beim Brennen des Klinkers ablaufenden chemischen Prozesse und der dazu notwendigen hohen Temperaturen eine große Menge CO<sub>2</sub>. Klimaschutz ist nicht nur eine notwendige Maßnahme zur Sicherung der Lebensbedingungen zukünftiger Generationen, sondern zahlt sich auch finanziell aus. HeidelbergCement ist in zunehmendem Maße in Emissionshandelssysteme eingebunden, die zum Zukauf von Emissionsrechten verpflichten, wenn die zugeteilte Menge überschritten wird. Die kontinuierliche Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen steht daher im Mittelpunkt unserer Umweltpolitik. Zu den wesentlichen Hebeln zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen gehören die Verwendung alternativer Brenn- und Rohstoffe und die Reduzierung des Klinkergehalts im Beton. Um den Fortschritt in Sachen Klimaschutz zu kontrollieren und zu steuern, verwenden wir die Leistungskennzahlen spezifische Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen, alternative Brennstoffrate und Klinkerfaktor. Nähere Informationen zur Definition und Entwicklung dieser nicht finanziellen Leistungsindikatoren finden Sie im Kapitel Umweltverantwortung auf Seite 104 f.

### Geschäftsverlauf in den Konzerngebieten

#### West- und Südeuropa

HeidelbergCement ist im Konzerngebiet West- und Südeuropa in sieben Ländern mit Produktionsstandorten vertreten. In diesen reifen Märkten stellen wir als voll integriertes Baustoffunternehmen Zement, Zuschlagstoffe, Transportbeton, Asphalt und verschiedene Bauprodukte her. In nahezu allen diesen Ländern gehören wir zu den Marktführern im Zement. Wir verfügen außerdem über ein dichtes Netz an Förderstätten für Zuschlagstoffe und Produktionsanlagen für Transportbeton. Großbritannien, Frankreich und Deutschland sind die drei größten Marktgebiete in West- und Südeuropa.

Mit der Erstkonsolidierung von Italcementi ab dem 1. Juli 2016 wurde das Konzerngebiet West- und Südeuropa um Frankreich und Italien erweitert und unsere Marktstellung in Spanien ausgebaut. In allen drei Ländern umfassen die hinzugekommenen Aktivitäten Zement und Transportbeton; insbesondere in Frankreich auch Zuschlagstoffe.

Nach vorläufigen statistischen Daten setzte sich die wirtschaftliche Erholung in den Ländern des Konzerngebiets West- und Südeuropa im Berichtsjahr fort. Die spanische Wirtschaft verzeichnete mit schätzungsweise 3,2 % das stärkste Wachstum. In Großbritannien zeigte sich die Wirtschaft nach dem Brexit-Votum weiterhin robust. Die Wirtschaftsleistung nahm um 1,8 % zu. In Deutschland stieg das Bruttoinlandsprodukt um 1,9 %, angetrieben von der guten Binnenkonjunktur und dem starken Arbeitsmarkt. Belgien und die Niederlande verzeichneten einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von 1,2 % bzw. 1,7 %. In Italien und Frankreich wuchs die Wirtschaft hingegen nur um schätzungsweise 0,9 % bzw. 1,1 %.

Die Bautätigkeit in den Ländern des Konzerngebiets hat sich im Berichtsjahr überwiegend positiv entwickelt. Dank starker Nachfrage im Wohnungsbau haben sich die Bauinvestitionen in Deutschland und den Niederlanden im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 % bzw. 5,5 % erhöht. Auch in Belgien stieg die Bautätigkeit mit einem Plus von 3,1 % erfreulich an. Hauptwachstumstreiber war hier der Nichtwohnungsbau. Frankreich und Italien verzeichneten einen Zuwachs von schätzungsweise jeweils 1,9 %. Die Bautätigkeit in beiden Ländern litt unter der schwachen Wirtschaftsentwicklung. In Großbritannien wird im Berichtsjahr ein Anstieg der Bautätigkeit um 1,6 % erwartet. Unsicherheit aufgrund des Brexit-Votums zeigte sich im Rückgang der Auftragsvergaben in einem Großteil der Sektoren. Weniger betroffen waren hingegen öffentliche Infrastrukturprojekte. Die Bauaktivität in Spanien ging im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 % zurück. Der positiven Entwicklung im Wohnungsbau – erstmals seit Beginn der Krise 2008 – stand ein weiterer Rückgang bei öffentlichen Bauprojekten gegenüber. Diese litten auch 2016 unter den staatlichen Haushaltsrestriktionen und geringen Infrastrukturausgaben.

#### Geschäftsbereich Zement

In den Niederlanden, in Belgien und Frankreich wird beim Zementverbrauch 2016 ein Plus von 2,5 % bzw. 2,0 % und 2,3 % erwartet, während er in Großbritannien und Italien mit schätzungsweise 0,5 % nur leicht anstieg. Auch in Deutschland wird für 2016 wieder mit einer Zunahme gerechnet. In Spanien sank der Zementverbrauch hingegen um 2,2 %.

Der Zement- und Klinkerabsatz des Konzerngebiets West- und Südeuropa stieg 2016 um 42,2 % auf 22,4 (i.V.: 15,7) Mio t. Der starke Zuwachs ist vor allem auf die Einbeziehung der Italcementi-Aktivitäten in Italien, Frankreich und Spanien zurückzuführen. Italcementi ist in Italien der größte und in Frankreich der zweitgrößte Zementhersteller. Bereinigt um Konsolidierungseffekte nahmen die Lieferungen im Konzerngebiet um 3,7 % zu.

Die gute Nachfrageentwicklung in Deutschland, insbesondere im Wohnungsbau, ließ den Absatz unserer Werke erfreulich steigen. Hauptwachstumstreiber in Belgien und den Niederlanden, wo die Zement- und Klinkerlieferungen im Berichtsjahr deutlich gestiegen sind, waren der Wohnungs- und Nichtwohnungsbau. In Großbritannien führten Produktionsausfälle aufgrund der Stürme im Februar und gesunkene Lieferungen von gemahlenem Hüttensand allerdings nur zu einem leichten Anstieg unseres Absatzes gegenüber dem Vorjahr. In Frankreich und Italien war die Zementnachfrage weiterhin schwach. In Spanien fehlten wegen des Mangels an Infrastrukturprojekten wichtige Wachstumsimpulse für den Zementverbrauch. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zement wuchs um 35,6 % auf 1.823 (i.V.: 1.344) Mio €.

In Deutschland wurde 2014 ein anspruchsvolles Investitionsprogramm für die Modernisierung und Effizienzsteigerung unserer Zementwerke und den Umweltschutz gestartet. Anfang 2016 wurden der umfassende Umbau und die Modernisierung des Werks Lengfurt abgeschlossen. In den Werken Burglengenfeld und Schelklingen sind entsprechende Maßnahmen in der Planung und Umsetzung; eine Inbetriebnahme ist hier für 2018 vorgesehen. Auch in den anderen Ländern des Konzerngebiets haben wir in mehreren Werken technische Verbesserungen vorgenommen, um weitere Reduktionen bei den Staub-, Stickoxid- und Schwefeloxidemissionen zu erzielen. In Belgien und Großbritannien wurden Investitionen in die Weiterentwicklung der IT-Systeme getätigt, insbesondere im Rahmen unseres Logistikprojekts „LEO“.

### **Geschäftsbereich Zuschlagstoffe**

Die Zuschlagstofflieferungen des Konzerngebiets verzeichneten mit 67,4 (i.V.: 55,1) Mio t einen Anstieg um 22,2 %. Hierzu trugen die neu einbezogenen Zuschlagstoffaktivitäten von Italcementi, insbesondere in Frankreich, bei. Bereinigt um Konsolidierungseffekte nahmen die Lieferungen um 1,6 % zu.

Einem deutlichen Absatzzuwachs in Deutschland standen Mengenrückgänge in Belgien und den Niederlanden gegenüber. In Großbritannien wurde das Vorjahresniveau leicht übertroffen. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zuschlagstoffe stieg um 13,4 % auf 878 (i.V.: 774) Mio €.

Unsere führende Marktstellung im Bereich Zuschlagstoffe bauen wir insbesondere durch den Erwerb kleinerer lokaler Gesellschaften und die Beschaffung neuer Rohmaterialreserven kontinuierlich aus.

### **Geschäftsbereich Transportbeton-Asphalt**

Zu diesem Geschäftsbereich gehören das Transportbeton- und Asphaltgeschäft. Während wir ein dichtes Netz an Transportbetonwerken in weiten Teilen des Konzerngebiets haben, beschränkt sich das Asphaltgeschäft auf Großbritannien.

Der Transportbetonabsatz stieg im Berichtsjahr um 34,7 % auf 15,0 (i.V.: 11,1) Mio cbm. Ohne Berücksichtigung der Konsolidierungseffekte aus der Einbeziehung der Transportbetonaktivitäten von Italcementi in Frankreich, Italien und Spanien betrug der Zuwachs 6,8 %.

Während wir in Deutschland, Belgien und den Niederlanden deutliche Mengensteigerungen erzielten, lagen die Transportbetonlieferungen in Großbritannien nur leicht über dem Vorjahr. Ungeachtet der neu hinzugekommenen Aktivitäten nahm der Absatz in Spanien ebenfalls zu.

Der Absatz der Asphaltsparte in Großbritannien lag mit 3,0 (i.V.: 3,0) Mio t um 1,7 % über dem Vorjahr.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Transportbeton-Asphalt erhöhte sich um 18,6 % auf 1.577 (i.V.: 1.330) Mio €.

### Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges

Nach dem Verkauf des Bauproduktengeschäfts in Großbritannien und Nordamerika sowie der Kalksparte in Deutschland sind die im Konzerngebiet verbliebenen Bauprodukte dem Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges zugeordnet. Hierzu gehören die Sparten Kalksandstein, Betonfertigteile und Betonprodukte in Deutschland.

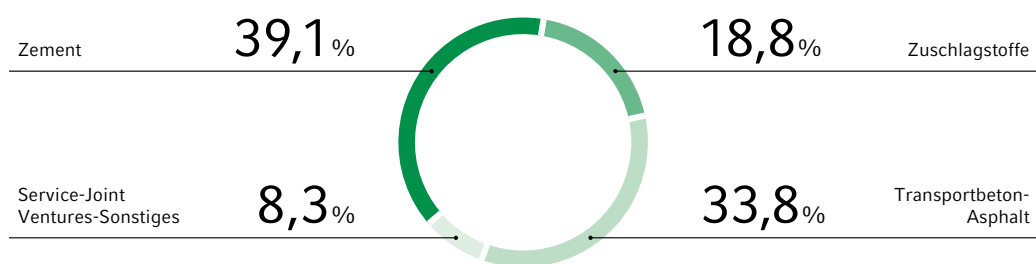
Der Umsatz des Geschäftsbereichs lag mit 387 (i.V.: 412) Mio € um 5,9% unter dem Vorjahr.

### Umsatz und Ergebnis

Der Umsatz im Konzerngebiet West- und Südeuropa stieg um 21,8% auf 3.928 (i.V.: 3.225) Mio €. Operativ, d.h. ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten, betrug der Zuwachs 4,1%. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen lag mit 536 (i.V.: 511) Mio € um 5,0% über dem Niveau des Vorjahres. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten betrug der Anstieg 0,6%. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs sank um 7,7% auf 292 (i.V.: 317) Mio €. Bereinigt um Konsolidierungs- und Währungseffekte stieg es um 6,6%.

Wichtige Kennzahlen West- und Südeuropa			
Mio €	2015	2016	Veränderung
Umsatz	3.225	3.928	21,8 %
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	317	292	-7,7 %
Investitionen in Sachanlagen	204	297	45,8 %
Zement- und Klinkerabsatz in Mio t	15,7	22,4	42,2 %
Zuschlagstoffabsatz in Mio t	55,1	67,4	22,2 %
Transportbetonabsatz in Mio cbm	11,1	15,0	34,7 %
Asphaltabsatz in Mio t	3,0	3,0	1,7 %
Mitarbeiter am 31. Dezember	9.560	15.781	65,1 %

### Umsatz West- und Südeuropa 2016: 3.928 Mio €





## Nord- und Osteuropa-Zentralasien

Im Rahmen der Übernahme des italienischen Baustoffherstellers Italcementi wechselten zum einen die Länder Nordeuropas in das neu aufgestellte Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien, zum anderen kamen wichtige Marktpositionen in Bulgarien und Griechenland hinzu. Außerdem haben wir in Kasachstan unsere Marktpräsenz erweitert. Nach der neuen Berichtsstruktur ist HeidelbergCement im Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien einschließlich der neu erworbenen Aktivitäten in insgesamt 21 Ländern tätig. In vielen dieser Länder stellen wir als voll integriertes Baustoffunternehmen Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton her. In den Ländern, in denen wir Zement produzieren, sind wir entweder Marktführer oder nehmen führende Positionen im Zementbereich ein.

Die wirtschaftliche Entwicklung in den Ländern des Konzerngebiets Nord- und Osteuropa-Zentralasien zeigte 2016 ein gemischtes Bild: In Schweden wird laut Internationalem Währungsfonds (IWF) ein Anstieg des Bruttoinlandsprodukts im Berichtsjahr um 3,6 % erwartet. In Polen, Tschechien und Georgien setzte sich die wirtschaftliche Belebung fort und wird voraussichtlich ein Plus von 3,1 %, 2,5 % bzw. 3,4 % erreichen. In unserem neuen Konzernland Bulgarien geht der IWF von einem Anstieg um 3,0 % aus. Das Bruttoinlandsprodukt in Rumänien wird sich mit einem prognostizierten Wachstum von 5,0 % am besten entwickeln. Der Ukraine-Konflikt belastete die Wirtschaft der Ukraine zwar weiter schwer, aber trotz der Krise wird mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 1,5 % gerechnet. In Norwegen hat sich die wirtschaftliche Dynamik aufgrund des Ölpreisverfalls abgekühlt. Hier wird für das Jahr 2016 nur ein leichtes Wachstum von 0,8 % erwartet. Russland und Kasachstan leiden ebenfalls unter dem niedrigen Ölpreis und bleiben laut IWF leicht im Minusbereich. In Griechenland wird aufgrund der anhaltenden Wirtschaftskrise mit einer Stagnation gerechnet.

In Schweden begünstigte die robuste Konjunktorentwicklung die Bauaktivitäten insbesondere im Wohnungsbau. In Norwegen war die Nachfrage aus dem Wohnungsbau und großen Infrastrukturprojekten weiterhin stark. In Polen wuchs die Bauwirtschaft vor allem dank des Wohnungsbaus, litt aber unter Verzögerungen bei den EU-finanzierten Infrastrukturmaßnahmen. Die rumänische Bauwirtschaft ist ebenfalls hauptsächlich dank einer positiven Entwicklung im Wohnungsbau leicht gewachsen. Tschechien war insbesondere vom Rückgang der Infrastrukturinvestitionen betroffen. Kasachstan profitierte vom staatlichen Investitionsprogramm „Nurly Zhol“ und der Ausrichtung der EXPO 2017 in der Hauptstadt Astana. Trotz des Ukraine-Konflikts ist die Bauwirtschaft der Ukraine gewachsen. In Russland waren die Bauaktivitäten im Berichtsjahr zwar insgesamt rückläufig, aber insbesondere der Infrastrukturbereich profitierte von der geplanten Fußball-Weltmeisterschaft 2018. In Bulgarien war die Bauwirtschaft deutlich rückläufig.

### Geschäftsbereich Zement

Die Zement- und Klinkerlieferungen des Konzerngebiets Nord- und Osteuropa-Zentralasien nahmen im Berichtsjahr um 9,4% auf 24,2 (i.V.: 22,1) Mio t zu. Der Absatzanstieg ist auf die erstmalige Einbeziehung der Zementaktivitäten von Italcementi in Bulgarien, Griechenland und Kasachstan, aber auch auf die insgesamt positive Entwicklung der Zementnachfrage im Konzerngebiet zurückzuführen. Operativ, das heißt ohne Berücksichtigung der neu konsolidierten Aktivitäten, lag der Anstieg bei 2,8%. Mit Ausnahme von Georgien, Estland und der Ukraine, die leichte Absatzrückgänge verzeichneten, übertrafen unsere Lieferungen in allen anderen Ländern das Vorjahresniveau. Die höchsten Zuwächse erzielten Kasachstan (im Wesentlichen konsolidierungsbedingt), Tschechien und Norwegen sowie in etwas geringerem Maße Polen, Rumänien und Schweden. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zement stieg um 4,0% auf 1.383 (i.V.: 1.330) Mio € an.

In allen Ländern haben wir in die Verbesserung des Umweltschutzes investiert, wie beispielsweise in den Einbau neuer Filter oder die Steigerung des Einsatzes alternativer Brennstoffe. An mehreren Standorten wurden außerdem Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität oder Modernisierung der Produktionsanlagen durchgeführt.

In Kasachstan haben wir in der Hafenstadt Atyrau am Nordufer des Kaspischen Meers einen neuen Zementterminal erworben. In unserem neu hinzugekommenen Zementwerk Shymkent-cement wurde die bereits unter den Voreigentümern begonnene umfangreiche Modernisierung der Produktionsanlagen fortgesetzt.

In Georgien haben wir damit begonnen, das Zementwerk Kaspi komplett zu modernisieren und von Nass- auf Trockenverfahren umzustellen. Die Investitionen sollen bis 2018 fertiggestellt werden. Umfangreichere Investitionen wurden auch in Polen getätigt, darunter der Bau von zwei neuen Zementsilos mit einem Fassungsvermögen von jeweils 12.000 t.

### **Geschäftsbereich Zuschlagstoffe**

Die Hauptmärkte dieses Konzerngebiets im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe liegen in Norwegen, Schweden, Tschechien und Polen. Daneben sind wir auch in Russland, den baltischen Staaten, Island, Rumänien, der Slowakei, Griechenland, der Ukraine, Kasachstan und Georgien im Zuschlagstoffgeschäft tätig.

Der Geschäftsbereich Zuschlagstoffe wies 2016 eine uneinheitliche Absatzentwicklung in den einzelnen Ländern auf. In zwei unserer Hauptmärkte – Tschechien und Schweden – gingen die Lieferungen stark zurück. Einbußen verzeichneten wir ebenfalls in Norwegen, Rumänien, der Slowakei und der Ukraine. Deutliche Zuwächse erzielte hingegen Polen, unser zweitgrößter Markt. Auch in Russland, Kasachstan und Island ist die Nachfrage gestiegen. Insgesamt lagen unsere Zuschlagstofflieferungen im Konzerngebiet mit 37,0 (i.V.: 33,2) Mio t um 11,6 % über dem Vorjahr. Konsolidierungseffekte ergaben sich aus der Vollkonsolidierung der Mibau Gruppe, der erstmaligen Einbeziehung der Zuschlagstoffaktivitäten in Griechenland und aus dem Erwerb von zwei Sand- und Kiesförderstätten in Polen im Oktober 2015. Ohne diese Konsolidierungseffekte ist der Zuschlagstoffabsatz um 7,1 % zurückgegangen. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zuschlagstoffe nahm um 14,8 % auf 284 (i.V.: 247) Mio € zu.

Im vierten Quartal 2016 hat HeidelbergCement seinen Anteil an der Mibau Holding GmbH von 50 % auf 60 % erhöht und bezieht das Unternehmen seit dem 1. Oktober im Wege der Vollkonsolidierung in den Konzernabschluss ein. Das Unternehmen wird als separate Einheit im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe ausgewiesen. Mibau betreibt vier Steinbrüche in Norwegen mit einem jährlichen Produktionsvolumen von insgesamt 10-12 Mio t Zuschlagstoffen.

HeidelbergCement hat im Berichtsjahr sowohl in Tschechien als auch in Polen jeweils eine neue Förderstätte für Zuschlagstoffe in Betrieb genommen.

### **Geschäftsbereich Transportbeton-Asphalt**

Während wir im Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien nicht im Asphaltgeschäft tätig sind, verfügen wir in den meisten Ländern, ausgenommen von Russland und Bulgarien, über ein dichtes Netz an Transportbetonwerken. Die Transportbetonlieferungen stiegen 2016, abgesehen von Rumänien und der Ukraine, in allen Ländern. Insgesamt nahmen sie um 11,3 % auf 6,2 (i.V.: 5,6) Mio cbm zu. Erstmals einbezogen waren die Transportbetonaktivitäten von Italcementi in Griechenland und Kasachstan. Darüber hinaus trugen auch sieben im Vorjahr erworbene Transportbetonwerke in Polen maßgeblich zum Absatzzuwachs bei. Ohne diese Konsolidierungseffekte ist der Absatz um 4,8 % gestiegen. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Transportbeton-Asphalt nahm um 7,7 % auf 542 (i.V.: 504) Mio € zu.

Im Berichtsjahr haben wir in Dänemark zwei neue Werke in Kopenhagen und Trondheim in Betrieb genommen, wovon ein Werk eine ältere Betriebsstätte ersetzt. In Schweden haben wir unsere Marktposition im Süden des Landes – einer wichtigen Wachstumsregion – mit dem Kauf von fünf Werken gestärkt und uns im Gegenzug von mehreren Produktionsstätten im Osten und Westen des Landes getrennt. In Polen und Tschechien befinden sich jeweils ein Transportbetonwerk und in Litauen zwei Werke im Bau.

### Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges

Dieser Geschäftsbereich enthält in Nord- und Osteuropa-Zentralasien neben unseren Joint Ventures auch die Betonprodukte der Nordic Precast Group, die in Norwegen, Schweden, Dänemark, Deutschland, Polen und Lettland tätig ist.

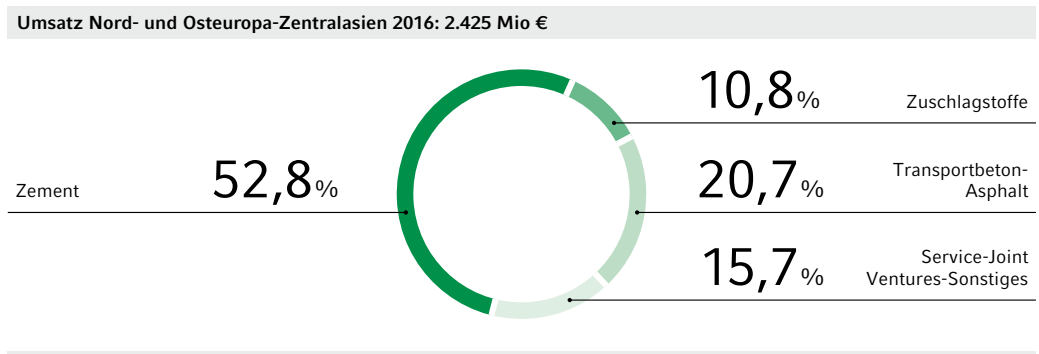
Unsere wichtigsten Gemeinschaftsunternehmen befinden sich in Ungarn und Bosnien-Herzegowina. Unser Joint Venture Duna-Dráva Cement Kft ist der führende Baustoffhersteller in Ungarn. In Bosnien-Herzegowina betreiben wir ein Zementwerk und mehrere Transportbetonwerke. Außerdem betreiben wir noch weitere Gemeinschaftsunternehmen vor allem im Transportbetonbereich in Norwegen, Kroatien, Tschechien, Polen und der Slowakei. In Bosnien-Herzegowina und in geringerem Maße in Ungarn ist der Zementabsatz gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Service-Joint Ventures-Sonstiges nahm um 87,5 % auf 410 (i.V.: 219) Mio € zu.

### Umsatz und Ergebnis

Der Umsatz des Konzerngebiets Nord- und Osteuropa-Zentralasien stieg um 14,2 % auf 2.425 (i.V.: 2.124) Mio €. Bereinigt um Währungs- und Konsolidierungseffekte lag der Umsatz auf dem Vorjahresniveau. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen verbesserte sich um 16,5 % auf 445 (i.V.: 382) Mio €. Bereinigt um Währungs- und Konsolidierungseffekte betrug die Steigerungsrate 9,6 %. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs nahm um 19,4 % auf 287 (i.V.: 241) Mio € zu. Hier betrug der Anstieg bereinigt um Währungs- und Konsolidierungseffekte 13,1 %.

Wichtige Kennzahlen Nord- und Osteuropa-Zentralasien			
Mio €	2015	2016	Veränderung
Umsatz	2.124	2.425	14,2 %
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	241	287	19,4 %
Investitionen in Sachanlagen	140	124	-10,9 %
Zement- und Klinkerabsatz in Mio t	22,1	24,2	9,4 %
Zuschlagstoffabsatz in Mio t	33,2	37,0	11,6 %
Transportbetonabsatz in Mio cbm	5,6	6,2	11,3 %
Mitarbeiter am 31. Dezember	12.598	13.107	4,0 %



### Nordamerika

Die Vereinigten Staaten von Amerika und Kanada bilden das Konzerngebiet Nordamerika. In seinem größten Marktgebiet gehört HeidelbergCement zu den führenden Herstellern von Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton. In einigen Bundesstaaten der USA werden auch Asphalt und in Kanada Betonrohre produziert und vertrieben.

Mit dem Erwerb von Italcementis nordamerikanischer Tochtergesellschaft Essroc im Juli 2016 haben wir unsere Marktpräsenz im Nordosten und Mittleren Westen der USA sowie im Osten Kanadas erheblich erweitert. Neu hinzugekommen sind fünf Zementwerke (darunter ein Joint Venture), drei Produktionsstätten für Zuschlagstoffe, zwei für Hüttensand und 30 Transportbetonwerke (einschließlich eines Joint Ventures).

Trotz der anhaltenden Schwäche der Schwerölindustrie ist die Wirtschaft in den USA 2016 erneut gewachsen. Die Arbeitsmarktsituation hat sich ebenfalls weiter verbessert. Bis Ende 2016 sank die Arbeitslosenrate auf 4,7 % im Vergleich zu 5 % im Vorjahr. Das Bruttoinlandsprodukt stieg um 1,6 % gegenüber 2,6 % im Vorjahr. Das ist das geringste Wachstum seit 2011. Nach einem schwachen ersten Halbjahr ist die Wirtschaft allerdings maßgeblich aufgrund des gestiegenen Konsumentenvertrauens in der zweiten Jahreshälfte deutlich stärker gewachsen. Die Bautätigkeit stieg 2016 insgesamt um 2,4 %. Das stärkste Wachstum von 8,8 % verzeichnete der Nichtwohnungsbau, hauptsächlich angetrieben vom Wirtschaftsbau und dem Bau von Hotels, Schulen und Krankenhäusern. Hohe Zuwachsraten im Mehrfamilienhausbau ließen den Wohnungsbau insgesamt um 0,9 % steigen. Der öffentliche Bau lag leicht (-1,0 %) unter dem Vorjahr.

Die kanadische Wirtschaft litt 2016 unter einem Rückgang der Investitionstätigkeit insbesondere in den erdölfördernden Regionen. Die Ölförderung war fast während des ganzen Jahres 2016 schwach und lag auf dem Vorjahresniveau oder sogar darunter. Das Bruttoinlandsprodukt stieg um 1,4 % und war damit um 0,5 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. Laut der Winterprognose 2016 des kanadischen Zementverbands CAC (Cement Association of Canada) waren die Bauaktivitäten insgesamt im zweiten Jahr in Folge rückläufig. Einem leichten Wachstum im Wohnungs- (+3,5 %) und Infrastrukturbau (+2,4 %) stand eine deutliche Abnahme im Nichtwohnungsbau in Höhe von 10,3 % gegenüber.

#### **Geschäftsbereich Zement**

Der Zementverbrauch stieg in den USA 2016 um 2,4 % auf 94,4 Mio t. In Kanada sank er gegenüber dem Vorjahr um 1,6 % auf 8,6 Mio t.

Der Zement- und Klinkerabsatz unserer Werke erzielte mit 14,6 (i.V.: 12,3) Mio t einen Zuwachs um 18,4 %, wobei die Gemeinschaftsunternehmen Texas Lehigh Cement und Ciment Québec nicht enthalten sind. Der größte Teil dieses Absatzanstiegs beruht auf der Einbeziehung der Essroc-Werke in die Region Nord. Ohne Berücksichtigung dieses Konsolidierungseffekts lag der Absatzanstieg bei 1,9 %. Die höchsten Zuwächse verzeichneten die beiden Regionen Nord und Süd sowie unsere beiden Werke für Weißzement. Während Importe den Absatz unserer Werke in der Region West beeinträchtigten, litt Kanada unter der sinkenden Nachfrage der schwachen Ölindustrie. Sowohl in den USA als auch in Kanada konnten wir allerdings in allen wichtigen Märkten Preiserhöhungen (ausgenommen bei Bohrlochzement für die Ölindustrie) erfolgreich durchführen. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zement stieg 2016 um 19,4 % auf 1.631 (i.V.: 1.366) Mio €.

Wir haben 2016 mehrere wichtige Investitionsmaßnahmen fortgesetzt: In der Region Nord haben wir die Arbeiten am neuen Steinbruch für das Werk Union Bridge in Maryland fortgesetzt sowie die Erd- und Betonarbeiten für den Bau des neuen Kalksteinbrechers und des 6,5 km langen

Förderbands, das den Steinbruch mit dem Werk verbindet. Die mechanische Konstruktion der gesamten Anlage ist weit fortgeschritten und soll im vierten Quartal 2017 fertiggestellt werden.

Im kalifornischen Zementwerk Tehachapi sind wir dabei, die Zementmahlkapazität zu erhöhen. Start der neuen Mahlanlage soll im zweiten Quartal 2017 sein.

In der Region West haben wir einen Schwimmterminal mit einer Lagerkapazität von 50.000 t erworben. Er soll dazu eingesetzt werden, um unser Produktangebot in der Region zu erhöhen.

### **Geschäftsbereich Zuschlagstoffe**

HeidelbergCement verfügt in den USA und im Westen Kanadas über ein dichtes Netz an Produktionsstätten für Sand, Kies und Hartgestein. Insgesamt lag deren Absatz mit 118,8 (i.V.: 116,6) Mio t um 1,9 % über dem Vorjahr. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungseffekten durch den Erwerb von Essroc lag der Zuwachs bei 1,2 %.

Den stärksten Nachfragezuwachs verzeichnete die Region Süd, darunter vor allem der Südosten und der Norden von Texas. In der Region West ging der Absatz leicht zurück. Ursache dafür war der zeitliche Ablauf zwischen der endgültigen Schließung des Werkes Carroll Canyon in San Diego, Kalifornien, und der Inbetriebnahme des dortigen neuen Werks Vigilante. In Kanada verharnte der Absatz aufgrund der schwachen Nachfrage der Erdölindustrie auf dem Vorjahresniveau. Preiserhöhungen konnten wir in allen wichtigen Märkten in den USA und Kanada erfolgreich durchführen. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zuschlagstoffe stieg um 4,1 % auf 1.531 (i.V.: 1.471) Mio €.

In Texas haben wir zwei Eisenbahnumschlagterminals in Midlothian und Houston in Betrieb genommen, um die steigende Nachfrage nach Zuschlagstoffen auf den Märkten von Dallas-Fort Worth und Houston besser zu bedienen.

### **Geschäftsbereich Transportbeton-Asphalt**

Während wir im ganzen Konzerngebiet über ein ausgedehntes Netz an Transportbetonwerken verfügen, ist die Asphaltproduktion vor allem auf die Staaten New York, Pennsylvania und Kalifornien konzentriert.

Die Transportbetonlieferungen sanken 2016 um 1,4 % auf 6,3 (i.V.: 6,4) Mio cbm. Ohne Berücksichtigung der Konsolidierungseffekte lag der Rückgang sogar bei 8,3 %. Mit Ausnahme der Region Nord, die von der Einbeziehung der Essroc-Werke profitierte, ging die Nachfrage in allen anderen Marktgebieten zurück. Hauptgründe für diesen Rückgang waren die schwache Nachfrage im Raum Houston in Verbindung mit schweren Regenfällen und die anhaltend rückläufigen Lieferungen an die Ölindustrie in den kanadischen Prärieprovinzen.

Der Asphaltabsatz nahm im Berichtsjahr um 8,6 % auf 4,0 (i.V.: 3,7) Mio t zu. Unsere Produktionsstätten in den beiden Marktgebieten Nord und West verzeichneten eine steigende Nachfrage. In der Region West haben wir außerdem 2016 ein Asphaltwerk im kalifornischen Central Valley erworben.

Der Gesamtumsatz des Geschäftsbereichs Transportbeton-Asphalt ging um 2,6 % auf 1.012 (i.V.: 1.039) Mio € zurück.

### **Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges**

Mit dem Kauf der Italcementi-Tochtergesellschaft Essroc haben wir unsere Aktivitäten in Kanada um das Joint Venture Ciment Québec erweitert. Das vertikal integrierte Unternehmen stellt Zement, Zuschlagstoffe und Transportbeton für den Markt der kanadischen Provinz Québec her.

In diesen Geschäftsbereich fällt auch unser Joint Venture Texas Lehigh Cement Company LP mit Sitz in Austin, Texas. Das Unternehmen, an dem wir zu 50 % beteiligt sind, betreibt ein Zementwerk in Buda, Texas. Nach einem zweistelligen Rückgang im Jahr 2015, ist der Zementabsatz im Berichtsjahr um 2,5 % gestiegen. Rückläufige Preise spiegeln jedoch die veränderte Entwicklung weg vom Verkauf von Bohrlochzement wider.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs, der die Sparte Betonrohre in Kanada und andere Nebenaktivitäten enthält, ging um 9,7 % auf 236 (i.V.: 262) Mio € zurück.

### Umsatz und Ergebnis

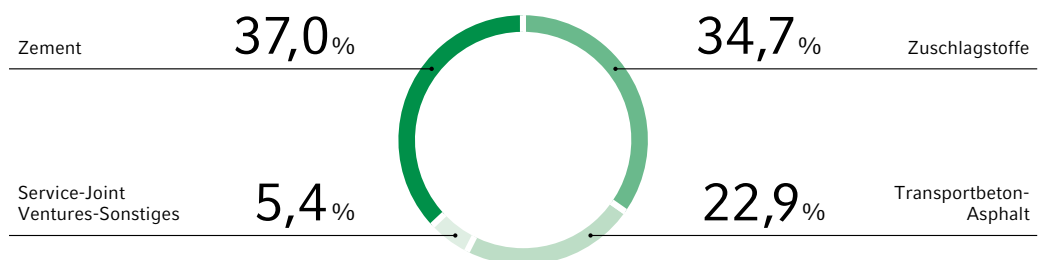
Der Gesamtumsatz des Konzerngebiets Nordamerika stieg nach der Umrechnung in Euro um 7,5 % auf 4.027 (i.V.: 3.746) Mio €. Operativ, das heißt ohne Währungs- und Konsolidierungseffekte, nahm er leicht um 0,5 % zu.

Dank des Absatzzuwachses, der Akquisition der Italcementi-Tochtergesellschaft Essroc, erfolgreich durchgeführter Preiserhöhungen und striktem Kostenmanagement konnten wir das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen um 20,2 % auf 996 (i.V.: 829) Mio € erhöhen. Ohne Währungseffekte und Berücksichtigung von Konsolidierungseffekten lag der Zuwachs bei 14,3 %. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs verbesserte sich um 22,8 % auf 716 (i.V.: 583) Mio €. Ohne Währungs- und Konsolidierungseffekte lag die Steigerungsrate bei 19,7 %.

#### Wichtige Kennzahlen Nordamerika

Mio €	2015	2016	Veränderung
Umsatz	3.746	4.027	7,5 %
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	583	716	22,8 %
Investitionen in Sachanlagen	263	301	14,4 %
Zement- und Klinkerabsatz in Mio t	12,3	14,6	18,4 %
Zuschlagstoffabsatz in Mio t	116,6	118,8	1,9 %
Transportbetonabsatz in Mio cbm	6,4	6,3	-1,4 %
Asphaltabsatz in Mio t	3,7	4,0	8,6 %
Mitarbeiter am 31. Dezember	7.658	8.444	10,3 %

#### Umsatz Nordamerika 2016: 4.027 Mio €



## Asien-Pazifik

Das Konzerngebiet Asien-Pazifik umfasst zehn Länder. Mit dem Erwerb von Italcementi im Juli 2016 wurde das Konzerngebiet um Aktivitäten in Indien, Sri Lanka und Thailand erheblich erweitert. Hierdurch kamen im Zementbereich, in dem die meisten asiatischen Konzernländer ihren Schwerpunkt haben, 12,7 Mio t Zementkapazität hinzu. In Australien, Malaysia, Hongkong, Indonesien und Thailand hat HeidelbergCement starke Marktpositionen bei Zuschlagstoffen und Transportbeton. Außerdem halten wir eine 50 %-Beteiligung am größten Zementunternehmen Australiens.

Trotz Restrukturierung und Abkühlung der chinesischen Wirtschaft blieben die Schwellenländer Asiens 2016 auf Wachstumskurs. In China hat sich die Konjunktur mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 6,7 % zwar weiter abgeschwächt, entwickelte sich aber dank des lebhaften Konsums stabiler als erwartet. Angetrieben vom Grundstücks- und Immobilienmarkt und niedrigeren Rohstoffpreisen ist auch die indische Wirtschaft weiter gewachsen. Der Internationale Währungsfonds (IWF) hat jedoch seine Wachstumsprognose für das Fiskaljahr 2016/17 nach der Bargeldreform deutlich von 7,6 % auf 6,6 % zurückgenommen. In Indonesien hat sich das Bruttoinlandsprodukt voraussichtlich um 5,0 % erhöht. Australien verzeichnete trotz der rückläufigen Investitionen im Rohstoffsektor eine robuste Wirtschaftsentwicklung; 2016 ist das Bruttoinlandsprodukt um 2,4 % gestiegen. Die Bauwirtschaft profitiert von den lebhaften Aktivitäten im Wohnungsbau an der Ostküste.

### Geschäftsbereich Zement

Im Geschäftsbereich Zement ist HeidelbergCement in Indonesien, Indien, Thailand, Bangladesh, Brunei und Sri Lanka tätig. Die Zement- und Klinkerlieferungen des Konzerngebiets Asien-Pazifik stiegen 2016 um 22,3% auf 28,7 (i.V.: 23,5) Mio t. Ohne Berücksichtigung der neu hinzugekommenen Aktivitäten von Italcementi ging der Absatz leicht um 1,0% zurück.

In unserem größten asiatischen Markt Indonesien lag der inländische Zementverbrauch unverändert auf dem Niveau des Vorjahres. Das fehlende Wachstum beruht hauptsächlich auf Verzögerungen beim staatlichen Infrastrukturprogramm. Für 2017 wird jedoch wieder mit steigender Nachfrage gerechnet. Der Inlandsabsatz von Indocement ging um 3,0 % zurück. Die Exporte verzeichneten einen Anstieg um 83,0 %. Insgesamt verringerte sich der Zement- und Klinkerabsatz um 1,9 %. Die gegenüber dem Gesamtmarkt schwächere Absatzentwicklung von Indocement beruht auf der schwachen Nachfrage in den Heimatmärkten auf der Insel Java und der Inbetriebnahme neuer Kapazitäten durch Wettbewerber. Aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks sind die durchschnittlichen Verkaufspreise gegenüber 2015 zwar gesunken, aber dank disziplinierter Preispolitik und Kostenführerschaft konnte der Rückgang der Margen in Grenzen gehalten werden. Darüber hinaus hat Indocement eine neue Zementmarke eingeführt, um seine starke Marktposition gegenüber neuen Wettbewerbern zu verteidigen. Ende Oktober 2016 haben wir am Standort Citeureup eine neue hochmoderne Produktionslinie eingeweiht, mit der wir unsere Zementkapazität in Indonesien um weitere 4,4 Mio t bei deutlich verbesserten Betriebskosten erhöht haben.

In Indien nahmen die Zement- und Klinkerlieferungen unserer in Zentral- und Südindien gelegenen Werke 2016 um 53,4 % zu. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die erstmalige Einbeziehung der Zementaktivitäten von Italcementi in Südindien zurückzuführen. Trotz der Bargeldreform durch die Regierung Ende November verzeichneten wir eine deutliche Verbesserung der Absatzentwicklung in Südindien, insbesondere dank der gestiegenen Nachfrage aus Infrastrukturprojekten. In Zentralindien waren die Bauaktivitäten und die Zementnachfrage weiterhin verhalten aufgrund von gesetzlichen Restriktionen bei der Sandförderung, ungünstigen Wetterbedingungen, Liquiditätsengpässen und Arbeitskräftemangel. Während wir in Südindien infolge des intensiven Wettbewerbsdrucks niedrigere Verkaufspreise verzeichneten, lagen sie in Zentralindien auf dem

Vorjahresniveau. Eine im ersten Quartal 2016 in Betrieb genommene Anlage zur Erzeugung von Strom aus Ofenabwärme im Werk Damoh trug wesentlich zur Einsparung von Energiekosten bei.

In Thailand verminderte sich der inländische Zementverbrauch 2016 um 1,1 %. Ein Überangebot auf dem heimischen Markt, Verzögerungen bei Infrastrukturprojekten sowie die Inbetriebnahme neuer Kapazitäten in Exportmärkten führten zu einem Rückgang der Verkaufspreise. Dennoch konnten wir unseren Zementinlandsabsatz durch den Aufbau eines effizienten Vertriebsnetzes leicht steigern.

Bangladesh verzeichnete dank politischer Stabilität und der Zuversicht der Investoren lebhaftere Bauaktivitäten und einen kräftigen Anstieg des Zementverbrauchs. Unsere Zementlieferungen übertrafen das Vorjahresniveau um 10,5 %. Die Verkaufspreise sind zwar aufgrund der Inbetriebnahme neuer Kapazitäten durch die Wettbewerber etwas unter Druck geraten, aber Kosteneinsparungen führten zu einer Verbesserung der Margen. Im Sultanat Brunei war unser Zementabsatz aufgrund der Zurückhaltung der Regierung bei Infrastrukturprojekten leicht rückläufig.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zement nahm um 7,2 % auf 1.568 (i.V.: 1.463) Mio € zu; der Anstieg ist im Wesentlichen auf die erstmalige Einbeziehung von Italcementi zurückzuführen.

### **Geschäftsbereich Zuschlagstoffe**

Im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe ist HeidelbergCement in Australien, Malaysia, Indonesien und Thailand vertreten. Im Jahr 2016 erhöhten sich unsere Zuschlagstofflieferungen um 9,2% auf 39,2 (i.V.: 35,9) Mio t. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungseffekten nahm der Absatz um 2,7% ab. In Australien, unserem weitaus größten Zuschlagstoffmarkt in diesem Konzerngebiet, verzeichneten wir eine starke Nachfrage aus dem Wohnungsbau, insbesondere in den Metropolregionen Melbourne, Sydney und Brisbane. Mengeneinbußen in Adelaide und Perth konnten mehr als ausgeglichen werden. Insgesamt erzielten wir in Australien im Berichtsjahr einen Absatzanstieg im zweistelligen Prozentbereich. Hierzu trug auch der Erwerb des Zuschlagstoffunternehmens Rocla Quarry Products (RQP) im Januar 2016 bei. RQP betreibt elf große Sandgruben in den Metropolregionen Perth, Adelaide, Melbourne und Sydney mit einer Produktion von rund 7 Mio t im Jahr. In Malaysia blieben unsere Zuschlagstofflieferungen aufgrund schwächerer Aktivitäten im Wohnungs- und Wirtschaftsbau und des Abschlusses größerer Infrastrukturprojekte unter dem Vorjahresniveau. In Indonesien profitierten unsere Zuschlagstoffaktivitäten von einem moderaten Absatzanstieg und leichten Preiserhöhungen. Unsere operative Leistung stieg ebenso aufgrund verschiedener Maßnahmen zum Einsparen von Energiekosten. In Thailand sind unsere Lieferungen deutlich gestiegen.

Begünstigt durch die positive Entwicklung in Australien, Indonesien und Thailand stieg der Umsatz des Geschäftsbereichs Zuschlagstoffe um 9,3% auf 587 (i.V.: 537) Mio €.

### **Geschäftsbereich Transportbeton-Asphalt**

Im Transportbetongeschäft ist HeidelbergCement in Australien, Indonesien, Malaysia und Thailand tätig. Darüber hinaus sind wir in Malaysia auch stark im Asphaltgeschäft tätig und betreiben in Australien ein Asphaltwerk.

Der Transportbetonabsatz lag mit 11,0 (i.V.: 10,9) Mio cbm um 0,9 % über dem Vorjahresniveau. Mengensteigerungen in Australien und die neu einbezogenen Transportbetonlieferungen in Thailand konnten die Absatzeinbußen in Indonesien und Malaysia mehr als ausgleichen. Ohne die Berücksichtigung von Konsolidierungseffekten nahm der Absatz um 3,6 % ab. Während die Verkaufspreise in Australien leicht stiegen, lagen sie in Indonesien, Malaysia und Thailand unter dem Vorjahresniveau. Die Asphaltlieferungen gingen aufgrund der rückläufigen Nachfrage aus dem Straßenbau in Malaysia um 10,0 % auf 1,8 (i.V.: 2,0) Mio t zurück. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Transportbeton-Asphalt verminderte sich um 1,4 % auf 1.071 (i.V.: 1.086) Mio €.



### Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges

Der Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges umfasst die Zement-, Zuschlagstoff- und Transportbetonaktivitäten unserer Gemeinschaftsunternehmen in den chinesischen Provinzen Guangdong und Shaanxi, in Hongkong sowie Cement Australia. Außerdem betreiben wir zwei Betonfertigteilwerke in Australien im Großraum Sydney und Aktivitäten für den Straßenbau in Malaysia.

In China sind wir im Zementbereich mit den beiden Gemeinschaftsunternehmen China Century Cement und Jidong Heidelberg Cement Company in den Provinzen Guangdong und Shaanxi vertreten. Der Gesamtumsatz beider Unternehmen sank 2016 um 11,2 % aufgrund der anhaltenden Schwäche im Infrastruktur- und Wohnungsbau in unseren Märkten. Die Zementpreise haben sich in beiden Provinzen jedoch deutlich erholt. In Hongkong war der Absatz sowohl bei den Zuschlagstoffen als auch beim Transportbeton aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks rückläufig.

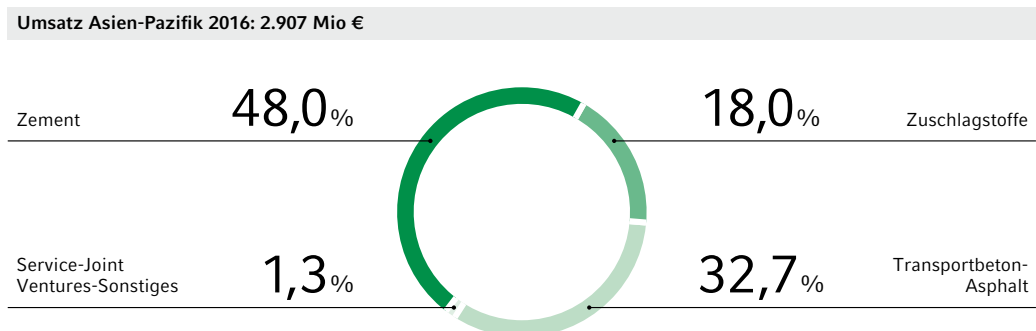
In Australien erzielte unser Joint Venture Cement Australia dank der hohen Nachfrage an der Ostküste eine deutliche Verbesserung beim Absatz.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs, der lediglich von den zwei australischen Betonfertigteilwerken und den Straßenbauaktivitäten in Malaysia generiert wird, nahm um 31,5 % auf 43 (i.V.: 33) Mio € zu.

### Umsatz und Ergebnis

Der Umsatz des Konzerngebiets Asien-Pazifik stieg um 4,8 % auf 2.907 (i.V.: 2.775) Mio €. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten sank er um 5,9 %. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen verminderte sich gegenüber dem Vorjahr um 2,0 % auf 704 (i.V.: 719) Mio €. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten nahm es um 8,8 % ab. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs ging um 7,8 % auf 542 (i.V.: 588) Mio € zurück. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten sank es um 11,2 %.

Wichtige Kennzahlen Asien-Pazifik			
Mio €	2015	2016	Veränderung
Umsatz	2.775	2.907	4,8 %
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	588	542	-7,8 %
Investitionen in Sachanlagen	247	215	-12,8 %
Zement- und Klinkerabsatz in Mio t	23,5	28,7	22,3 %
Zuschlagstoffabsatz in Mio t	35,9	39,2	9,2 %
Transportbetonabsatz in Mio cbm	10,9	11,0	0,9 %
Asphaltabsatz in Mio t	2,0	1,8	-10,0 %
Mitarbeiter am 31. Dezember	13.029	14.956	14,8 %



### Afrika-Östlicher Mittelmeerraum

Durch die Integration von Italcementi haben wir das Konzerngebiet Afrika-Östlicher Mittelmeerraum stark erweitert und sind nun in 15 Ländern tätig. Neu hinzugekommen sind Ägypten, Marokko und Mauretanien in Nordafrika sowie Gambia. Vor allem in Ägypten und Marokko zählen wir zu den Marktführern im Zementbereich. Außerdem produzieren wir in beiden Ländern Transportbeton und in Marokko Zuschlagstoffe. Südlich der Sahara sind wir nun in zehn Ländern tätig, darunter auch in Mosambik, wo 2016 der Markteintritt erfolgte. In den afrikanischen Ländern südlich der Sahara stellen wir hauptsächlich Zement her – in den meisten sind wir Marktführer.

Unsere Standorte im östlichen Mittelmeerraum befinden sich in Israel und der Türkei. Während wir in Israel hauptsächlich Zuschlagstoffe und Transportbeton herstellen, gehört unser Joint Venture Akçansa in der Türkei zu den führenden Zementherstellern des Landes und ist darüber hinaus auch im Transportbeton- und Zuschlagstoffgeschäft tätig. Außerdem haben wir 2016 in Palästina eine Tochtergesellschaft gegründet, um ein lokales Baustoffgeschäft aufzubauen.

Die afrikanischen Staaten, insbesondere südlich der Sahara, verzeichnen weiterhin eine robuste Wirtschaftsentwicklung und lebhaftere Bauaktivitäten. Solides Wirtschaftswachstum, eine junge, schnell wachsende Bevölkerung, fortschreitende Urbanisierung und der hieraus resultierende Bedarf an Infrastrukturmaßnahmen sind in diesen Ländern die Haupttreiber für einen Anstieg der Bautätigkeit und Nachfrage nach Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton. Ein wesentlicher Indikator für zukünftiges Wachstum stellt der Pro-Kopf-Verbrauch an Zement dar, der in einigen Ländern südlich der Sahara noch deutlich niedriger ist als in weiter entwickelten Ländern oder in den Industriestaaten.

Das Wirtschaftswachstum in der gesamten Region südlich der Sahara hat sich 2016 laut der Januar-2017-Prognose des Internationalen Währungsfonds (IWF) mit voraussichtlich 1,6 % gegenüber den Vorjahren abgeschwächt. Es bestehen jedoch deutliche lokale Unterschiede in den Wachstumsraten, beeinflusst auch von der negativen Entwicklung in Nigeria. Mehrere Länder, in denen HeidelbergCement tätig ist, verzeichneten aber weiterhin ein solides Wirtschaftswachstum. Insbesondere für Ghana, Tansania, die Demokratischen Republik Kongo, Togo und Mosambik wird für 2016 ein Anstieg von deutlich über 3 % bis 7 % erwartet. Für Nordafrika weisen die makroökonomischen Indikatoren eine Stabilisierung mit geringem Wachstum auf. Die Wachstumsrate für Marokko wird laut IWF bei 1,8 % liegen und damit deutlich geringer ausfallen als in den letzten Jahren. Für Ägypten wird trotz der volatilen Wirtschaftslage, aufgrund der Abwertung der Landeswährung, ein solides Wachstum von 3,8 % erwartet.

Die Wirtschaft in der Türkei war durch höhere Importpreise infolge der Abwertung der Währung in der zweiten Jahreshälfte 2016 beeinträchtigt. Gleichzeitig ergaben sich dadurch bessere Bedingungen für den Export von Klinker und Zement. Der Bausektor profitierte von großen Infrastrukturprojekten, wie beispielsweise dem Bau der dritten Bosphorus-Brücke, des Eurasien-Tunnels oder des dritten internationalen Flughafens in Istanbul.

Israel erwartet für 2016 ein gegenüber dem Vorjahr beschleunigtes Wirtschaftswachstum von 4,0 %. Der Wohnungsneubau war leicht rückläufig, lag aber weiterhin auf hohem Niveau. Insgesamt erwarten wir für den gesamten Bausektor ein Wachstum von 3,4 %.

#### **Geschäftsbereich Zement**

Der Zement- und Klinkerabsatz des Konzerngebiets Afrika-Östlicher Mittelmeerraum, der nur die Lieferungen unserer afrikanischen Tochtergesellschaften umfasst, stieg um 84,5 % auf 13,7 (i.V.: 7,4) Mio t. Ohne Berücksichtigung der neu konsolidierten Aktivitäten lag der Absatz fast wieder auf Vorjahresniveau. Dabei war die Entwicklung in den einzelnen Ländern ziemlich unterschied-

lich: In Togo, Tansania und Burkina Faso haben ein wachsender Zementverbrauch und die neuen Produktionskapazitäten zu einem Absatzplus beigetragen. Davon profitierte auch die Auslastung unseres neuen Klinkerwerks in Togo. Zuwächse erzielten wir ebenfalls in Benin. Demgegenüber standen rückläufige Liefermengen in Ghana, unserem größten Markt in Afrika südlich der Sahara, aufgrund intensiven Wettbewerbs mit inländischen Produzenten und vermehrter Importe. In der Demokratischen Republik Kongo, in Liberia und Sierra Leone ist der Absatz im Berichtsjahr ebenfalls aufgrund von Importen gesunken.

Die neu einbezogenen Länder (Ägypten, Marokko, Mauretanien, Gambia) haben seit ihrer Integration am 1. Juli 2016 einen Zementabsatz von 6,2 Mio t erzielt und trugen somit signifikant zum Gesamtabsatz des Konzerngebiets bei. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zement stieg um 44,7 % auf 1.014 (i.V.: 701) Mio €.

Im April 2016 hat HeidelbergCement 100 % der Anteile am Zementhersteller Austral Cimentos Sofala S.A. (ACS) in Mosambik erworben. ACS betreibt in Dondo, nahe der Hafenstadt Beira, ein Zementmahlwerk mit einer jährlichen Produktionskapazität von ca. 350.000 t. Mit der Akquisition erweiterte HeidelbergCement seine Marktpräsenz und Absatzmärkte im südöstlichen Afrika.

Aufgrund der langfristigen Strategie von HeidelbergCement, in Afrika weiter zu wachsen, werden wir 2017 weitere Produktionsstätten in Betrieb nehmen. Im Norden von Togo, in der Region Kara, errichten wir derzeit eine Zementmahanlage mit einer Kapazität von rund 250.000 t, deren Fertigstellung im ersten Halbjahr 2017 geplant ist. Auch in Benin bauen wir unsere Zementkapazität durch die Errichtung einer weiteren Zementmühle im Mahlwerk Cotonou aus. Die Inbetriebnahme der neuen Mühle mit einer Kapazität von 250.000 t ist ebenfalls für das erste Halbjahr 2017 vorgesehen. Beide Länder sind geprägt von politischer und wirtschaftlicher Stabilität. Als weiteren Expansionsschritt planen wir den Markteintritt in Südafrika, um weitere Wachstumsmärkte zu erschließen und die Diversifizierung in Afrika voranzutreiben. Darüber hinaus prüfen wir kontinuierlich Expansionsoptionen in anderen afrikanischen Ländern.

### **Geschäftsbereich Zuschlagstoffe**

Im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe ist HeidelbergCement schwerpunktmäßig in Israel und Marokko tätig. In Israel konnten beträchtliche Absatzsteigerungen von bereits hohem Niveau aus erzielt werden. Für Marokko stellt dieser Geschäftsbereich die Grundlage für eine vertiefte vertikale Integration mit den anderen Geschäftsbereichen Zement und Transportbeton dar. Insgesamt nahmen die Zuschlagstofflieferungen des Konzerngebiets im Berichtsjahr um 20,5 % auf 10,1 (i.V.: 8,3) Mio t zu. Ohne Berücksichtigung von Konsolidierungseffekten betrug der Mengenzuwachs 10,4 %. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Zuschlagstoffe stieg um 17,8 % auf 90 (i.V.: 76) Mio €.

### **Geschäftsbereich Transportbeton-Asphalt**

Neben dem Zementbereich wurden vor allem die Transportbetonaktivitäten durch die Akquisition von Italcementi ausgebaut. Abgesehen von Israel haben wir nun auch starke Marktstellungen in Ägypten und Marokko. Die Asphaltsparte hingegen ist nur in Israel vertreten. Die Transportbetonlieferungen nahmen 2016 um 38,6 % auf 3,7 (i.V.: 2,7) Mio cbm zu. Ohne Konsolidierungseffekt lagen sie auf dem Niveau des Vorjahres. Die Asphaltsparte in Israel erzielte einen sehr hohen Absatzanstieg um 21,6 % auf 0,5 (i.V.: 0,4) Mio t. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Transportbeton-Asphalt erhöhte sich insgesamt um 30,7 % auf 259 (i.V.: 198) Mio €.

### **Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges**

Der Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges umfasst im Wesentlichen die Zement-, Zuschlagstoff- und Transportbetonaktivitäten unseres türkischen Joint Ventures Akçansa. Der Zementinlandsabsatz von Akçansa übertraf im Berichtsjahr erneut das Vorjahr und erreichte damit wieder Rekordniveau. Positive Impulse kamen insbesondere aus der Beteiligung an wichtigen

Infrastrukturprojekten wie beispielsweise dem Bau der dritten Bosphorus-Brücke in Istanbul. Die Zement- und Klinkerexporte sind ebenfalls deutlich gestiegen. Alles in allem erhöhte sich der Zement- und Klinkerabsatz von Akçansa um 3,5 %.

Während sich die Zuschlagstofflieferungen erhöht haben, lagen die Transportbetonlieferungen unter dem Vorjahresvolumen, allerdings konnte dieser Rückgang teilweise durch Preiserhöhungen kompensiert werden.

Für 2017 sind weitere Infrastrukturprojekte zu erwarten, die die Nachfrage nach Baustoffen positiv beeinflussen sollten, jedoch ist auch hier ein erhöhter Wettbewerbsdruck festzustellen.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs, der lediglich einige kleinere Randaktivitäten in den Bereichen Logistik und sonstige Dienstleistungen in Israel ausweist, lag mit 33 (i.V.: 33) Mio € auf dem Niveau des Vorjahres.

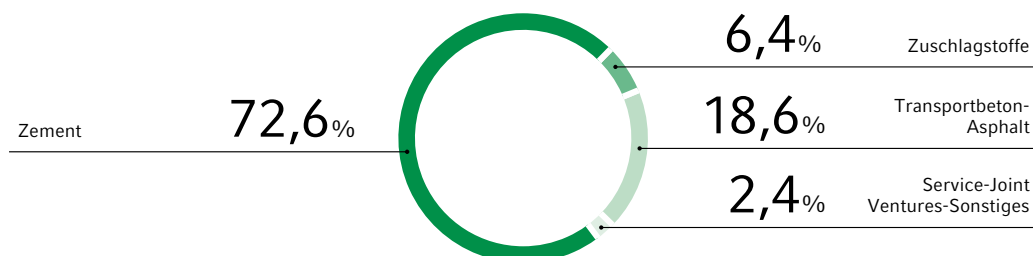
### Umsatz und Ergebnis

Der Umsatz des Konzerngebiets Afrika-Östlicher Mittelmeerraum nahm um 37,9 % auf 1.314 (i.V.: 952) Mio € zu. Operativ, d.h. ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten, sank der Umsatz um 4,5 %. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen lag mit 350 (i.V.: 262) Mio € um 33,2 % über dem Vorjahresniveau; ohne Berücksichtigung von Währungseffekten ging es um 14,7 % zurück. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs erhöhte sich um 20,0 % auf 266 (i.V.: 222) Mio €; ohne Berücksichtigung von Konsolidierungs- und Währungseffekten sank es um 17,2 %.

#### Wichtige Kennzahlen Afrika-Östlicher Mittelmeerraum

Mio €	2015	2016	Veränderung
Umsatz	952	1.314	37,9 %
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	222	266	20,0 %
Investitionen in Sachanlagen	54	102	88,1 %
Zement- und Klinkerabsatz in Mio t	7,4	13,7	84,5 %
Zuschlagstoffabsatz in Mio t	8,3	10,1	20,5 %
Transportbetonabsatz in Mio cbm	2,7	3,7	38,6 %
Asphaltabsatz in Mio t	0,4	0,5	21,6 %
Mitarbeiter am 31. Dezember	2.527	7.602	200,8 %

#### Umsatz Afrika-Östlicher Mittelmeerraum 2016: 1.314 Mio €



## Konzernservice

Der Konzernservice umfasst die Aktivitäten unseres Tochterunternehmens HC Trading, das zu den größten internationalen Handelsgesellschaften für Zement, Klinker, feste Brennstoffe und sonstige Baustoffe zählt.

Die Hauptaufgabe von HC Trading ist es, die Auslastung unserer Zementwerke durch das Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage weltweit zu optimieren. HC Trading erwirbt außerdem feste Brennstoffe (Kohle und Petrolkoks) und liefert diese auf dem Seeweg sowohl an unsere eigenen Zementwerke als auch an andere Zementunternehmen weltweit.

Das Handelsnetzwerk von HC Trading mit Mitarbeitern aus 30 Ländern umfasst 15 Niederlassungen an strategisch wichtigen Standorten weltweit. Mit dem Erwerb von Italcementi haben wir dieses Netzwerk 2016 durch die Integration der Aktivitäten von Interbulk Trading erweitert. Dank stärkerer Marktpräsenz ist HC Trading nun in der Lage, die Kapazitätsauslastung der Zementwerke weiter zu optimieren und seinen Kunden und Lieferanten rund um den Globus eine noch größere Flexibilität zu bieten.

Im Berichtsjahr konnte HC Trading das Handelsvolumen um 10,3 % auf 24,0 (i.V.: 21,7) Mio t steigern. Ohne Berücksichtigung der Handelsaktivitäten, die durch Interbulk hinzugekommen sind, belief sich die Steigerungsrate auf 1,1 %. Rund ein Drittel aller Lieferungen erfolgten konzernintern; zwei Drittel gingen an andere Unternehmen, die unsere wettbewerbsfähige, effiziente und weltumspannende Handelsstruktur nutzten.

Die Lieferungen von Zement, Klinker, Hüttensand und sonstigen Baustoffen, wie Kalk und Trockenmörtel, sind 2016 um 13,7 % auf 16,5 (i.V.: 14,6) Mio t gestiegen. Ohne Berücksichtigung der neu integrierten Aktivitäten lag der Zuwachs bei 3,3 %. Der größte Teil der Lieferungen ging nach Afrika und Asien sowie Nordamerika. Die wichtigsten Lieferländer waren China, die Türkei und Spanien.

Der internationale Handel mit Kohle und Petrolkoks stieg im Berichtsjahr um 3,6 % auf 7,4 (i.V.: 7,2) Mio t. Ohne die neu hinzugekommenen Aktivitäten waren die Liefermengen allerdings um 3,3 % rückläufig. HC Trading belieferte neben den konzern-eigenen Zementwerken auch die Zementindustrie in Asien, dem Nahen Osten, Europa und Afrika.

2016 erfolgten mehr als 1.100 Transporte auf den wichtigsten Seerouten Asiens, des Mittelmeers und Kontinentaleuropas zu ihren Bestimmungsorten in Afrika, Südostasien und Nordamerika. Dank der hohen fachlichen Kompetenz seiner Versandabteilung hinsichtlich der Optimierung logistischer Möglichkeiten, ist HC Trading in der Lage, schnell auf Kundenwünsche auch bei sich verändernden Marktbedingungen zu reagieren.

Zum Bereich Konzernservice gehören seit dem Erwerb von Italcementi auch einige Aktivitäten in Saudi Arabien und Kuwait. Während wir in Saudi Arabien zwei Transportbetonwerke betreiben, zählen wir in Kuwait mit acht Werken zu den größten Transportbetonproduzenten des Landes. Außerdem betreiben wir in Kuwait noch zwei Zementimportterminals.

### Umsatz und Ergebnis

Der Umsatz im Bereich Konzernservice lag mit 1.078 (i.V.: 1.060) Mio € um 1,7 % über dem Vorjahr. Operativ, das heißt ohne die Italcementi-Aktivitäten, ging der Umsatz um 8,7 % zurück. Ursachen dafür sind rückläufige Preise auf den internationalen Rohstoffmärkten. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen sank um 7,6 % auf 23 (i.V.: 25) Mio €. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs verringerte sich um 22,9 % auf 19 (i.V.: 25) Mio €. Ohne Berücksichtigung der neu konsolidierten Aktivitäten ging das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen um 14,1 % zurück und das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs um 14,3 %.

Wichtige Kennzahlen Konzernservice			
Mio €	2015	2016	Veränderung
Umsatz	1.060	1.078	1,7 %
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	25	19	-22,9 %
Investitionen in Sachanlagen		1	
Zement- und Klinkerabsatz in Mio t		0,2	
Transportbetonabsatz in Mio cbm		0,3	
Mitarbeiter am 31. Dezember	81	534	559,3 %

### Aufgegebene Geschäftsbereiche

Das Ergebnis von -3 Mio € aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält Erträge in Höhe von 27 Mio € aus Geschäftsaktivitäten von Italcementi in Belgien und Nordamerika, die im Rahmen der Italcementi-Akquisition aufgrund von Beschlüssen der Wettbewerbsbehörden am 25. Oktober 2016 bzw. am 30. November 2016 veräußert wurden. Demgegenüber stehen Aufwendungen von insgesamt 30 Mio € im Zusammenhang mit Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen bei US-amerikanischen Tochtergesellschaften der 2007 übernommenen Hanson-Gruppe.

### Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung wurde im Jahr 2016 maßgeblich durch den Erwerb der Italcementi-Gruppe zum 1. Juli 2016 geprägt. Die Kaufpreiszahlung für Anteile an der Italcementi S.p.A. in Höhe von 2.873 Mio € trug wesentlich zum Anstieg der zahlungswirksamen Investitionen um 3.037 Mio € auf insgesamt 4.039 (i.V.: 1.002) Mio € bei. Der hierfür benötigte Finanzierungsbedarf konnte vor allem durch die nach wie vor starken Mittelzuflüsse aus der operativen Geschäftstätigkeit in Höhe von 1.874 Mio €, durch die Netto-Zuflüsse aus laufender Investitionstätigkeit und anschließender Veräußerung aufgebener Geschäftsbereiche in Höhe von 901 Mio € sowie durch die moderate zahlungswirksame Erhöhung der Finanzverschuldung um 1.381 Mio € gedeckt werden.

Der Mittelzufluss aus operativer Geschäftstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche nahm um 392 Mio € auf 1.902 (i.V.: 1.511) Mio € zu. Ursache hierfür war insbesondere der um 283 Mio € auf 2.905 (i.V.: 2.622) Mio € gestiegene Cashflow vor Zins- und Steuerzahlungen, dessen Anstieg sowohl auf den positiven Beitrag der übernommenen Italcementi-Gruppe als auch auf die verbesserte operative Leistung zurückzuführen ist. Die Erhöhung der Zinseinnahmen um 47 Mio € auf 139

(i.V.: 92) Mio € beruht im Wesentlichen auf Sondereffekten aus der Ablösung von Zinsswaps. Die gezahlten Zinsen konnten trotz des akquisitionsbedingten Anstiegs der Nettofinanzschulden um 54 Mio € auf 530 (i.V.: 584) Mio € verringert werden. Die Auszahlungen für Ertragsteuern sind ebenfalls um 27 Mio € auf 326 (i.V.: 353) Mio € gesunken. Demgegenüber steht der um 138 Mio € auf 383 (i.V.: 244) Mio € erhöhte Verbrauch von Rückstellungen, der unter anderem auf die Dotierung externer Pensionsträger sowie Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Italcementi zurückzuführen ist.

Der ergebnis- bzw. liquiditätswirksame Rückgang des Working Capital um 97 (i.V.: Anstieg um 22) Mio € wirkte sich dagegen positiv auf die Veränderung des Finanzmittelbestands aus.

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche erhöhte sich um 2.470 Mio € auf 3.222 (i.V.: 752) Mio €. Die zahlungswirksamen Investitionen sind hierbei um 3.037 Mio € auf 4.039 (i.V.: 1.002) Mio € gestiegen. Der Anstieg ist mit 2.873 Mio € insbesondere auf den Erwerb von Anteilen an der Italcementi S.p.A. zurückzuführen. Auf Investitionen zur Erhaltung und Optimierung unserer Kapazitäten entfielen 630 (i.V.: 539) Mio € und auf Kapazitätserweiterungen (inklusive der Kaufpreiszahlung für Italcementi S.p.A.) 3.409 (i.V.: 463) Mio €. Einzelheiten werden im Abschnitt Investitionen auf Seite 76 f. und im Anhang im Abschnitt Unternehmenszusammenschlüsse im Berichtsjahr auf Seite 198 f. erläutert. Die sonstigen Mittelzuflüsse aus der Investitionstätigkeit in Höhe von 817 Mio € entfallen im Wesentlichen auf Nettozahlungsmiteingänge aus dem Saldo aus übernommenen und abgegebenen liquiden Mitteln in Höhe von 632 Mio € und betreffen überwiegend den Finanzmittelfonds von Italcementi zum Übernahmezeitpunkt.

Aus der Finanzierungstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche ergab sich im Berichtsjahr ein Mittelzufluss in Höhe von 1.056 (i.V.: Mittelabfluss von 1.822) Mio €. Der darin enthaltene Liquiditätszufluss aus der Nettoaufnahme/-tilgung von Anleihen und Krediten in Höhe von 1.381 (i.V.: Mittelabfluss von 1.436) Mio € umfasst die Veränderung lang- und kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten und beinhaltet vor allem die Emission von drei Anleihen über insgesamt 2,75 Mrd €, die Tilgung zweier Anleihen über 971 Mio € sowie Abflüsse aus emittierten Commercial Papers in Höhe von 385 Mio €. Darüber hinaus sind hierunter die Rückzahlung der beanspruchten syndizierten Kreditlinie, Aufnahmen und Tilgungen von Bank- bzw. Schuldscheindarlehen sowie Veränderungen der übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten mit hoher Umschlagshäufigkeit zusammengefasst. Im Vorjahr wurden im Wesentlichen zwei Anleihen von jeweils 650 Mio € im August und Dezember 2015 zurückgezahlt. Dividendenzahlungen führten zu einem Mittelabfluss von 335 (i.V.: 369) Mio €, wovon auf Dividendenzahlungen der HeidelbergCement AG 244,3 (i.V.: 140,9) Mio € entfielen.

Mittelflüsse aus der operativen Geschäftstätigkeit sowie der Investitions- und Finanzierungstätigkeit aufgebener Geschäftsbereiche betreffen die belgischen Italcementi-Aktivitäten sowie Standorte von Italcementi in Nordamerika, die aufgrund wettbewerbsbehördlicher Auflagen im Berichtsjahr weiterveräußert wurden. Die korrespondierenden Mittelflüsse des Vorjahres entfallen auf das im März 2015 veräußerte Bauproduktegeschäft in Nordamerika und Großbritannien.

HeidelbergCement war im Geschäftsjahr 2016 jederzeit in der Lage, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)			
Mio €	2015	2016	Abweichung
Cashflow	1.777	2.188	411
Veränderung des Working Capital	-22	97	119
Verbrauch von Rückstellungen	-244	-383	-138
<b>Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit – fortzuführendes Geschäft</b>	1.511	1.902	392
Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit – aufgegebenes Geschäft	-61	-28	33
<b>Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	1.449	1.874	425
Zahlungswirksame Investitionen	-1.002	-4.039	-3.037
Sonstige Mittelzuflüsse	249	817	567
<b>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit – fortzuführendes Geschäft</b>	-752	-3.222	-2.470
Mittelfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebenes Geschäft	1.245	901	-344
<b>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit</b>	493	-2.321	-2.813
Kapitalherabsetzung – Minderheitsgesellschafter	-3	-2	1
Dividendenzahlungen	-369	-335	34
Veränderung von Anteilen an Tochterunternehmen	-15	12	26
Nettoaufnahme/-tilgung von Anleihen und Krediten	-1.436	1.381	2.816
<b>Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit – fortzuführendes Geschäft</b>	-1.822	1.056	2.878
Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebenes Geschäft	-5	0	5
<b>Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	-1.827	1.056	2.883
Wechselkursveränderung der liquiden Mittel	7	13	6
<b>Veränderung der liquiden Mittel</b>	122	622	500

### Investitionen

Die Investitionen des Geschäftsjahres 2016 waren in der Hauptsache durch die Übernahme von Italcementi geprägt. Die zahlungswirksamen Investitionen stiegen auf 4.039 (i.V.: 1.002) Mio €. Hiervon entfielen 2.873 Mio € auf den Erwerb von Aktien der Italcementi S.p.A. Die sonstigen Investitionen beliefen sich auf 1.165 Mio €. Ohne Berücksichtigung des Konsolidierungseffekts aus der Einbeziehung der Investitionstätigkeit von Italcementi im zweiten Halbjahr 2016 betragen sie 1.017 Mio € und lagen damit leicht unter dem geplanten Betrag von 1,1 Mrd €. Strikte Ausgabendisziplin im Investitionsbereich war auch im Geschäftsjahr 2016 ein wesentlicher Eckpfeiler unseres straffen und konsequenten Cash-Managements. Auf Sachanlageinvestitionen (einschließlich der immateriellen Vermögenswerte) entfielen 1.040 (i.V.: 908) Mio €. Die Investitionen in Finanzanlagen und sonstige Geschäftseinheiten erhöhten sich aufgrund der Italcementi-Akquisition auf 2.999 (i.V.: 94) Mio €.

Die Investitionen in Sachanlagen betrafen zum einen Erhaltungs-, Optimierungs- und Umweltschutzmaßnahmen in unseren Produktionsstätten in allen Konzerngebieten. Ein Schwerpunkt im Optimierungs- und Umweltschutzbereich sind die im „Masterplan Deutschland Zement“ zusammengefassten Projekte zur Modernisierung und Effizienzsteigerung sowie für den Umweltschutz in unseren deutschen Zementwerken. Anfang 2016 wurden der umfassende Umbau und die Modernisierung des Werks Lengfurt abgeschlossen. Größere Investitionsausgaben betrafen auch die Umstellung der Zementwerke Kaspi in Georgien und Shymkentcement in Kasachstan vom Nass- auf das Trockenverfahren. Weitere bedeutende Projekte waren der Ersatz einer Gasturbine zur Stromerzeugung durch eine leistungsfähigere Anlage im indonesischen Werk Citeureup sowie die Fortsetzung der Arbeiten am neuen Steinbruch für das US-Zementwerk Union Bridge.

Zum anderen haben wir auch 2016 gezielt Investitionen in Asien und Afrika vorgenommen, um den Grundstein für künftiges Wachstum zu legen. Das größte Projekt der letzten Jahre – die



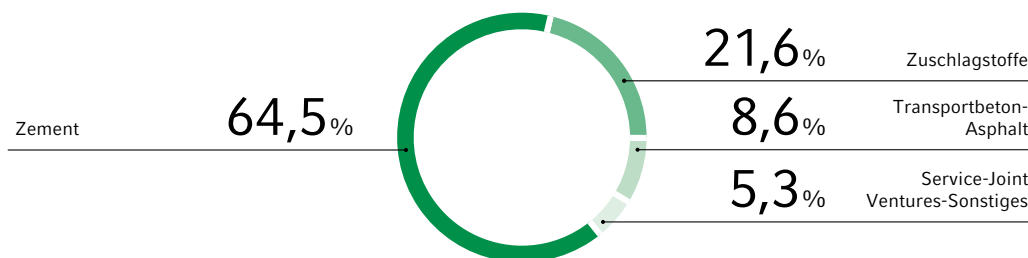
Kapazitätserweiterung im indonesischen Werk Citeureup – wurde 2016 abgeschlossen. Die neue integrierte Produktionslinie mit einer Zementkapazität von 4,4 Mio t wurde Ende Oktober eingeweiht. Aufgrund der deutlich reduzierten Produktionskosten wird die hochmoderne Produktionslinie die Wettbewerbsfähigkeit von Indocement erheblich verbessern und die Kostenführerschaft von Indocement weiter stärken. Weitere Investitionsausgaben waren für den Ausbau unserer Zementmahlkapazitäten in Togo und Benin bestimmt.

Bei den Investitionen in Finanzanlagen und sonstige Geschäftseinheiten entfiel der weitaus größte Teil auf die Übernahme von Italcementi. Im Zusammenhang mit der Akquisition von 100 % des Aktienkapitals der Italcementi S.p.A. fielen zahlungswirksame Investitionen in Höhe von insgesamt 2.873 Mio € an. Für den am 1. Juli 2016 abgeschlossenen Erwerb von 45,0 % aller Aktien an Italcementi von Italmobiliare mit einem Gesamtkaufpreis von 1.596 Mio € wurden neben der Ausgabe von 10,5 Mio neuen HeidelbergCement-Aktien 878 Mio € in bar gezahlt. Im September hat HeidelbergCement parallel zum öffentlichen Übernahmeangebot an die Italcementi-Aktionäre weitere 14,0 Mio Italcementi-Aktien, die einem Anteil von rund 4,0 % entsprachen, für 148 Mio € über die Börse erworben. Für die im Rahmen des öffentlichen Übernahmeangebots erworbenen Italcementi-Aktien, die einem Anteil von rund 47,3 % entsprachen, wurden am 7. Oktober 1.753 Mio € in bar entrichtet. Hiervon entfiel ein Betrag von 41 Mio € auf von Italcementi gehaltene eigene Aktien, der als konzerninterne Transaktion nicht zahlungswirksam war. Die nach dem öffentlichen Übernahmeangebot noch ausstehenden Anteile an Italcementi in Höhe von rund 3,6 % hat HeidelbergCement am 12. Oktober erworben und hierfür 135 Mio € in bar gezahlt.

Bei den restlichen Investitionen in Finanzanlagen und sonstige Geschäftseinheiten in Höhe von 126 Mio € handelt es sich im Wesentlichen um den Erwerb des australischen Zuschlagstoffunternehmens Rocla Quarry Products sowie kleinere arrondierende Beteiligungszukäufe.

Investitionen			
Mio €	2015	2016	Veränderung
West- und Südeuropa	204	297	45,8 %
Nord- und Osteuropa-Zentralasien	140	124	-10,9 %
Nordamerika	263	301	14,4 %
Asien-Pazifik	247	215	-12,8 %
Afrika-Östlicher Mittelmeerraum	54	102	88,1 %
Konzernservice		1	
Finanzanlagen und sonstige Geschäftseinheiten	94	2.999	
<b>Gesamt</b>	1.002	4.039	303,1 %

Sachanlageinvestitionen nach Geschäftsbereichen 2016



### Konzernbilanz

Die Bilanzsumme hat sich zum 31. Dezember 2016 um 8.779 Mio € auf 37.154 (i.V.: 28.374) Mio € erhöht. Dieser Anstieg beruht im Wesentlichen auf der erstmaligen Einbeziehung der Italcementi-Gruppe, die am 1. Juli 2016 erworben wurde. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Erläuterungen zu den Unternehmenszusammenschlüssen im Geschäftsjahr im Anhang auf Seite 198 f.

Die langfristigen Aktiva erhöhten sich um 6.778 Mio € auf 30.446 (i.V.: 23.668) Mio €. Neben den Effekten aus dem Erwerb von Italcementi in Höhe von 6.389 Mio € wirkten sich insbesondere die Erhöhung der Finanzinvestitionen um 309 Mio € und negative Wechselkurseffekte mit einer Reduktion um 121 Mio € aus. Die Zunahme der Geschäfts- oder Firmenwerte um 1.648 Mio € auf 11.828 (i.V.: 10.181) Mio € ist hauptsächlich auf den Zugang des vorläufigen Geschäfts- oder Firmenwerts aus dem Erwerb von Italcementi in Höhe von 1.666 Mio € und auf negative Wechselkurseffekte in Höhe von 34 Mio € zurückzuführen.

Der Anstieg der Sachanlagen um 4.093 Mio € auf 13.965 (i.V.: 9.871) Mio € ist ebenfalls weitgehend durch Italcementi in Höhe von 3.941 Mio € und negative Wechselkurseffekte von 60 Mio € bedingt. Sachanlagenzugängen von 1.024 Mio € standen Abschreibungen von 911 Mio € gegenüber. Die Zunahme der Finanzanlagen um 556 Mio € auf 2.387 (i.V.: 1.832) Mio € betrifft vornehmlich die Erhöhung der Anteile an assoziierten Unternehmen um 233 Mio € und der Finanzinvestitionen um 309 Mio €. Neben den Effekten aus der Übernahme von Italcementi in Höhe von 357 Mio € wirkte sich insbesondere die Entkonsolidierung eines amerikanischen Tochterunternehmens aufgrund von Kontrollverlust im Rahmen eines freiwilligen Insolvenzverfahrens gemäß Chapter 11 Paragraph 524 (g) U.S. Bankruptcy Code sowie dessen Ausweis als Finanzinvestition in Höhe von 249 Mio € aus.

Die kurzfristigen Aktiva erhöhten sich um 1.995 Mio € auf 6.701 (i.V.: 4.707) Mio €. Die Veränderung ergab sich überwiegend durch Effekte aus dem Erwerb von Italcementi in Höhe von 1.915 Mio €. Die Vorräte nahmen um 639 Mio € auf 2.083 (i.V.: 1.444) Mio € zu. Bereinigt um die Auswirkungen aus dem Erwerb von Italcementi in Höhe von 557 Mio € und negative Währungseffekte von 37 Mio € stiegen die Vorräte leicht um 119 Mio €. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nahmen um 589 Mio € auf 1.804 (i.V.: 1.215) Mio € zu, wovon 489 Mio € auf den Erwerb von Italcementi und 21 Mio € auf die Währungsumrechnung entfielen. Die liquiden Mittel erhöhten sich um 622 Mio € auf 1.972 (i.V.: 1.350) Mio €. Ursache dafür sind im Wesentlichen die Begebung neuer Anleihen in Höhe von 2.750 Mio € und von Schuldscheindarlehen in Höhe von 645 Mio €. Gegenläufig wirkten sich die Rückzahlung zweier Anleihen in Höhe von 971 Mio €, von Commercial Papers von insgesamt 207 Mio € und der beanspruchten syndizierten Kreditlinie von 117 Mio € aus. Aus dem Erwerb von Italcementi ergaben sich übernommene Mittel von 617 Mio €. Die Veränderung der liquiden Mittel werden im Abschnitt Kapitalflussrechnung auf Seite 74 f. erläutert.

Auf der Passivseite stieg das Eigenkapital um 1.896 Mio € auf 17.873 (i.V.: 15.976) Mio €. Die Erhöhung resultiert im Wesentlichen aus Änderungen des Konsolidierungskreises von 689 Mio €, der Ausgabe neuer Aktien über 718 Mio € und dem Gesamtergebnis der Periode von 831 Mio €. Die Dividendenzahlungen von 335 Mio € wirkten sich mindernd aus. Das Gesamtergebnis der Periode setzt sich aus dem Jahresüberschuss von 896 Mio € sowie vor allem aus den im sonstigen Ergebnis erfassten Effekten aus der Währungsumrechnung von -88 Mio € sowie den versicherungsmathematischen Gewinnen von 35 Mio € zusammen.

Der Anstieg der verzinslichen Verbindlichkeiten um 4.339 Mio € auf 11.051 (i.V.: 6.712) Mio € beruht hauptsächlich auf der Begebung neuer Anleihen sowie den von Italcementi übernommenen

Schulden in Höhe von 2.908 Mio €. Insgesamt nahmen die Nettofinanzschulden (verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel) um 3.713 Mio € auf 8.999 (i.V.: 5.286) Mio € zu, wovon 2.167 Mio € von Italcementi übernommen wurden. Die Rückstellungen erhöhten sich um 671 Mio € auf 3.095 (i.V.: 2.423) Mio €. Die Zunahme der operativen Verbindlichkeiten um 1.651 Mio € auf 4.478 (i.V.: 2.827) Mio € resultiert hauptsächlich aus der Übernahme von Italcementi in Höhe von 1.248 Mio €.

Im Geschäftsjahr 2016 erhöhte sich das Verhältnis von Nettofinanzschulden zu Eigenkapital (Gearing) um 17,3 Prozentpunkte auf 50,4% (i.V.: 33,1%) aufgrund des Anstiegs der Nettofinanzschulden im Zusammenhang mit dem Erwerb von Italcementi.

<b>Konzern-Bilanz (Kurzfassung)</b>			
Mio €	31.12.2015	31.12.2016	Anteil an Bilanzsumme 2016
Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	20.310	26.284	71 %
Finanzanlagen	1.832	2.387	6 %
Sonstige langfristige Aktiva	1.526	1.774	5 %
Kurzfristige Aktiva	4.707	6.701	18 %
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche		7	0 %
Eigenkapital und Minderheitsanteile	15.976	17.873	48 %
Langfristiges Fremdkapital	7.531	12.271	33 %
Kurzfristiges Fremdkapital	4.867	7.010	19 %
<b>Bilanzsumme</b>	<b>28.374</b>	<b>37.154</b>	<b>100 %</b>

<b>Finanzkennzahlen</b>			
	2014	2015	2016
<b>Vermögens- und Kapitalstruktur</b>			
Eigenkapital/Bilanzsumme	50,6 %	56,3 %	48,1 %
Nettofinanzschulden/Bilanzsumme	24,7 %	18,6 %	24,2 %
Eigenkapital + langfristiges Fremdvermögen/Anlagevermögen	108,0 %	106,2 %	105,1 %
Nettofinanzschulden/Eigenkapital (Gearing)	48,8 %	33,1 %	50,4 %
<b>Aktienrendite</b>			
Ergebnis je Aktie (€)	2,59	4,26	3,66
<b>Rentabilität</b>			
Gesamtkapitalrentabilität vor Steuern <sup>1)</sup>	5,3 %	6,3 %	4,5 %
Eigenkapitalrentabilität <sup>2)</sup>	6,1 %	6,4 %	5,0 %
Umsatzrendite <sup>3)</sup>	6,9 %	7,6 %	5,9 %

1) (Ergebnis vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen + Zinsaufwendungen) / Bilanzsumme

2) Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen / Eigenkapital

3) Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen / Umsatzerlöse

## Kapitaleffizienz

Ziel von HeidelbergCement ist es, einen ROIC (Return on Invested Capital) von mindestens den gewichteten Kapitalkosten (WACC) zu verdienen. HeidelbergCement definiert den WACC als gewichteten Durchschnitt der länderspezifischen Kapitalkosten. Die Gewichtung erfolgt anhand des investierten Kapitals. Bei der Ermittlung der Kapitalkosten werden das unternehmensspezifische Risiko und die Kapitalstruktur von HeidelbergCement sowie die unterschiedlichen Länderrisiken berücksichtigt. Bei der Berechnung des WACC wird zudem der gewichtete Durchschnitt der Eingangsgrößen über die letzten vier Quartale verwendet.

Die aus Sicht von HeidelbergCement für die Bewertung der Kapitaleffizienz relevanten gewichteten Kapitalkosten lagen 2016 bei 7,0 % (i.V.: 6,7 %). Der ROIC von HeidelbergCement belief sich für 2016 auf 7,2 % (i.V.: 7,1 %). Die Berechnung ist in der folgenden Tabelle detailliert dargestellt. Dank der operativen Verbesserung gegenüber dem Vorjahr hat HeidelbergCement auch 2016, kurz nach der Übernahme von Italcementi, eine Prämie auf seine Kapitalkosten verdient.

Return on Invested Capital (ROIC)		
Mio €	2015	2016
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs	1.846,1	1.984,3
Beteiligungsergebnis	29,5	38,2
Gezahlte Ertragsteuern	-353,1	-325,6
<b>Summe</b>	1.522,5	1.696,9
Eigenkapital und Minderheitsanteile	15.976,4	17.872,6
Nettofinanzschulden	5.286,0	8.999,1
Verbindlichkeiten aus Minderheitsanteilen mit Verkaufsoptionen	-30,1	-73,9
<b>Investiertes Kapital</b>	21.232,3	26.797,9
<b>Durchschnitt des investierten Kapitals</b> (über die letzten vier Quartale)	21.559,3	23.614,9
<b>Return on Invested Capital (ROIC)</b>	7,1 %	7,2 %

## Konzern-Finanzmanagement

### Finanzierungsgrundsätze und -ziele

Ziel der externen Finanzierung und Liquiditätssicherung ist es, eine ausreichende Liquidität des Konzerns zu jeder Zeit sicherzustellen. Die Krise an den internationalen Kapitalmärkten hat deutlich gemacht, wie wichtig die Liquiditätsorientierung für unser Unternehmen ist.

Unser externer Finanzierungsspielraum wird primär durch die Kapitalmärkte und eine bedeutende internationale Bankengruppe gewährleistet. Innerhalb des Konzerns gilt der Grundsatz der internen Finanzierung. Das heißt, dass der Finanzierungsbedarf von Tochtergesellschaften – soweit möglich – über interne Darlehensbeziehungen abgedeckt wird. Diesem Leitgedanken entsprechend erfolgte die Finanzierung der Tochtergesellschaften im Jahr 2016 hauptsächlich über unsere in Luxemburg ansässige Finanzierungsgesellschaft HeidelbergCement Finance Luxembourg S.A. (HC Finance Luxembourg S.A.) sowie die HeidelbergCement AG. Diese zentrale Finanzierung gewährleistet ein einheitliches Auftreten an den Kapitalmärkten und gegenüber Ratingagenturen, beseitigt strukturelle Vorteile für einzelne Gläubigergruppen und stärkt unsere Verhandlungsposition gegenüber Kreditinstituten und anderen Marktteilnehmern. Darüber hinaus ermöglicht sie uns die effizienteste Allokation von Liquidität und die konzernweite Überwachung und Eliminierung von finanziellen Risikopositionen (Währungen und Zinsen) auf Basis von Nettopositionen.

Die Konzerngesellschaften nutzen entweder Liquiditätsüberschüsse anderer Unternehmenseinheiten in sogenannten Cash Pools oder werden mit Konzerndarlehen von der HC Finance Luxembourg S.A. oder der HeidelbergCement AG ausgestattet. Daneben vereinbart das Konzern-Treasury vereinzelt auch Kreditlinien für Tochtergesellschaften mit lokalen Banken, um rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Lokale Finanzierungen werden vor allem für geringe Volumina eingesetzt.

### Finanzierungsmaßnahmen

Das Jahr 2016 zeichnete sich durch drei erfolgreiche Anleiheemissionen und den Abschluss von Schuldscheindarlehen aus.

Am 14. Januar 2016 haben wir Schuldscheindarlehen in Höhe von 625 Mio € platziert, die am 4. Februar um 20 Mio € auf 645 Mio € aufgestockt wurden. Die Schuldscheindarlehen haben eine Laufzeit bis zum 20. Januar 2022 und bestehen aus einer Tranche mit variabler und einer Tranche mit fixer Verzinsung. Der fixe Zinssatz liegt bei 1,85 % p.a. und der variable bei 1,5 % über dem 6-Monats-Euribor.

Am Kapitalmarkt haben wir im Jahr 2016 durch drei Emissionen unter dem 10 Mrd € EMTN-Programm Kapital zu sehr günstigen Konditionen aufgenommen. Die Debutemission des Jahres 2016 erfolgte am 30. März mit einer Anleihe über 1 Mrd € und einer siebenjährigen Laufzeit bis zum 30. März 2023. Die Anleihe weist einen Festzins von 2,25 % p.a. auf. Der Ausgabekurs lag bei 99,616 %, womit sich eine Rendite von 2,31 % ergab. Die zweite Anleiheemission folgte am 3. Juni mit einem Emissionsvolumen von 750 Mio € und einer achtjährigen Laufzeit bis 3. Juni 2024. Diese Anleihe wies einen Festzins von 2,25 % p.a. auf. Der Ausgabekurs lag bei 98,963 %, womit sich eine Rendite von 2,394 % ergab. Die dritte Anleiheemission folgte am 7. Dezember mit einem Emissionsvolumen von 1 Mrd € und einer achtjährigen Laufzeit bis 7. Februar 2025. Die Anleihe wies einen Festzins von 1,5 % p.a. auf. Der Ausgabekurs lag bei 98,529 %, womit sich eine Rendite von 1,694 % ergab.

Die Emissionserlöse der Schuldscheindarlehen und der Euroanleihen dienten zur Refinanzierung der Akquisition von Italcementi. Die Brückenfazilität zur Finanzierung der Akquisition ist somit vollständig refinanziert und wurde im Dezember 2016 gekündigt.

Die syndizierte Kreditlinie, die HeidelbergCement als Liquiditätsreserve dient, war zum 31. Dezember 2016 mit lediglich 211,1 Mio € in Anspruch genommen. Die freie Kreditlinie belief sich somit zum Jahresende 2016 auf 2.788,9 Mio € (siehe hierzu folgende Tabelle). Insgesamt ist damit sichergestellt, dass sämtliche Konzernunternehmen über ausreichende und langfristige Bar- und Avalkreditkapazitäten verfügen, um das operative Geschäft und neue Investitionen erfolgreich finanzieren zu können

Kreditlinie	
Mio €	31. 12. 2016
Syndizierte Kreditfazilität (SFA)	3.000,0
Inanspruchnahme (Bar)	0,0
Inanspruchnahme (Aval)	211,1
<b>Freie Kreditlinie</b>	<b>2.788,9</b>

Aufgrund des Erwerbs von Italcementi und der damit gestiegenen Verschuldung ist die Kreditmarge von 75 Basispunkten auf 85 Basispunkte gestiegen.

Bei den in den Jahren 2009 und 2010 begebenen Anleihen besteht gemäß den Anleihebedingungen eine Beschränkung bezüglich der Neuaufnahme zusätzlicher Verschuldung, wenn der konsolidierte Deckungsgrad (d.h. das Verhältnis des Gesamtbetrags des konsolidierten EBITDA zum Gesamtbetrag des konsolidierten Zinsergebnisses) des HeidelbergCement Konzerns unter 2 ist. Dieser Covenant ist bei den übrigen Anleihen sowie Schuldscheindarlehen aufgrund des Investment Grade Ratings ausgesetzt. Das konsolidierte EBITDA in Höhe von 3.229 Mio € und das konsolidierte Zinsergebnis in Höhe von 561 Mio € werden auf einer Pro-forma-Basis gemäß den Anleihebedingungen berechnet. Zum Jahresende 2016 betrug der konsolidierte Deckungsgrad 5,75. Die Nettofinanzschulden stiegen im Berichtsjahr um 3,7 Mrd € und beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 9,0 (i.V.: 5,3) Mrd €. Der dynamische Verschuldungsgrad beläuft sich auf ein Verhältnis von 3,06x (i.V.: 2,02x).

## 2 Zusammengefasster Lagebericht

Die folgende Tabelle zeigt die Neuemissionen und Rückzahlungen des HeidelbergCement Konzerns im Jahr 2016. Daneben wurden im Rahmen der Italcementi-Akquisition zahlreiche bilaterale Bankdarlehen der Italcementi Gruppe vorzeitig zurückgezahlt.

Neuemissionen und Rückzahlungen des HeidelbergCement Konzerns					
Transaktionsart	Emissionsdatum	Laufzeit	Endfälligkeit	Nominalvolumen	Verzinsung
Neuemission	20.01.16	6 Jahre	20.01.22	361 Mio €	1,85 %
Neuemission	20.01.16	6 Jahre	20.01.22	265 Mio €	variabel
Neuemission	10.02.16	6 Jahre	20.01.22	20 Mio €	variabel
Neuemission	30.03.16	7 Jahre	30.03.23	1.000 Mio €	2,25 %
Neuemission	03.06.16	8 Jahre	03.06.24	750 Mio €	2,25 %
Neuemission	30.06.16	7 Jahre	30.06.23	115 Mio €	1,29 %
Neuemission	07.12.16	8 Jahre	07.02.25	1.000 Mio €	1,50 %
Reduzierung/Brückenfazilität	25.01.16	18 Monate	28.01.17	600 Mio €	variabel
Reduzierung/Brückenfazilität	24.03.16	18 Monate	28.01.17	650 Mio €	variabel
Reduzierung/Brückenfazilität	22.09.16	18 Monate	28.01.17	162 Mio €	variabel
Reduzierung/Brückenfazilität	18.10.16	18 Monate	28.01.17	888 Mio €	variabel
Reduzierung/Brückenfazilität	07.12.16	18 Monate	28.01.17	1.000 Mio €	variabel
Rückzahlung	08.03.12	4 Jahre	08.03.16	300 Mio €	4,00 %
Rückzahlung	16.08.06	10 Jahre	15.08.16	750 Mio US\$	6,13 %
Rückzahlung	20.12.11	5 Jahre	31.10.16	174 Mio €	6,77 %

Die folgenden Tabellen zeigen die Finanzverbindlichkeiten des HeidelbergCement Konzerns am 31. Dezember 2016.

Anleihen						
Emittent Mio €	Nominalvolumen	Buchwert	Kupon in Prozent	Emissionsdatum	Endfälligkeit	ISIN
HC Finance Luxembourg S.A.	1.000,0	1.033,8	8,000	21.10.09	31.01.17	XS0458230322
Ciment Français S.A.S.	500,0	522,7	4,750	04.04.07	04.04.17	FR0010454090
HC Finance Luxembourg S.A. 150 Mio CHF	139,9	140,9	7,250	14.11.11	14.11.17	CH0140684512
HC Finance Luxembourg S.A.	480,0	501,3	5,625	22.10.07	04.01.18	DE000A0TKUU3
Italcementi Finance S.A.	500,0	555,3	6,125	21.02.13	21.02.18	XS0893201433
HC Finance Luxembourg S.A.	500,0	504,8	9,500	05.10.11	15.12.18	XS0686703736
HC Finance Luxembourg S.A.	500,0	511,8	2,250	12.03.14	12.03.19	XS1044496203
HC Finance Luxembourg S.A.	500,0	500,2	8,500	21.10.09	31.10.19	XS0458685913
Italcementi Finance S.A.	750,0	904,1	6,625 <sup>1)</sup>	19.03.10	19.03.20	XS0496716282
HC Finance Luxembourg S.A.	750,0	756,0	7,500	19.01.10	03.04.20	XS0478803355
HC Finance Luxembourg S.A.	300,0	311,7	3,250	24.10.13	21.10.20	XS0985874543
HC Finance Luxembourg S.A.	500,0	521,2	3,250	12.12.13	21.10.21	XS1002933072
HeidelbergCement AG	1.000,0	1.009,3	2,250	30.03.16	30.03.23	XS1387174375
HeidelbergCement AG	750,0	749,3	2,250	03.06.16	03.06.24	XS1425274484
HeidelbergCement AG	1.000,0	983,2	1,500	07.12.16	07.02.25	XS1529515584
<b>Gesamt</b>		<b>9.505,5</b>				

1) Ab 19. März 2017 reduziert sich der Coupon auf 5,375 % aufgrund des Investment Grade Ratings.

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten					
Emittent Mio €	Nominal- volumen	Buchwert	Kupon in Prozent	Emissions- datum	End- fälligkeit
<b>Schuldscheindarlehen</b>					
HeidelbergCement AG	360,5	365,0	1,850	20.01.16	20.01.22
HeidelbergCement AG	264,5	264,7	variabel	20.01.16	20.01.22
HeidelbergCement AG	20,0	20,0	variabel	10.02.16	20.01.22
<b>Syndizierte Fazilität</b>					
HeidelbergCement AG	0,0	-7,8		25.02.14	25.02.19
<b>Sonstige</b>					
Sonst. Konzerngesellschaften		600,6			
<b>Gesamt</b>		<b>1.242,5</b>			

Sonstige verzinsliche Verbindlichkeiten	
Emittent Mio €	Buchwert
Sonstige Konzerngesellschaften	229,0
<b>Gesamt</b>	<b>229,0</b>

Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	
Mio €	Buchwert
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	73,8
<b>Gesamt</b>	<b>73,8</b>

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Liquiditätsinstrumente am 31. Dezember 2016.

Liquiditätsinstrumente	
Mio €	31.12.2016
Liquide Mittel	1.972,4
Veräußerbare Finanzinvestitionen und derivative Finanzinstrumente	79,3
Freie Kreditlinie	2.788,9
<b>Freie Liquidität</b>	<b>4.840,6</b>

## Rating

Die Bonitätsnoten für das Unternehmen verbesserten sich im Geschäftsjahr 2016 bei den Agenturen Moody's Investors Service und Fitch Ratings von Ba1 bzw. BB+ auf Baa3 und BBB-. Ebenso erteilte S&P Global Ratings dem Unternehmen die Bonitätseinstufung BBB-. Der Ausblick für unsere Bonitätsbewertung ist auf stabil festgesetzt worden. Die Einstufung der Bonität im Investment Grade erfolgte insbesondere aufgrund des gestärkten Unternehmensprofils nach der Übernahme der Italcementi Gruppe und deren rascher Integration.

Wir konnten die Emissionstätigkeit im Geldmarkt erfolgreich fortsetzen und über unser 1,5 Mrd € Euro Commercial Paper Programm im Jahresverlauf 2016 ein Volumen von insgesamt 1,8 Mrd € begeben. Zum Jahresende wurde die Emissionsaktivität im Rahmen des Commercial Paper Programms sukzessive zurückgefahren, um die Überschussliquidität am Jahresende zu begrenzen. Zum 31. Dezember 2016 waren keine von den von der HeidelbergCement AG begebenen Commercial Paper ausstehend. Unsere 3 Mrd € syndizierte Kreditlinie dient dabei als Back-up-Linie.

Ratings am 31. Dezember 2016			
Ratingagentur	Langfrist-Rating	Ausblick	Kurzfrist-Rating
Moody's Investors Service	Baa3	Stabil	P-3
Fitch Ratings	BBB-	Stabil	F3
S&P Global Ratings	BBB-	Stabil	A-3

### Angaben zur HeidelbergCement AG

Ergänzend zur Konzernlageberichterstattung erläutern wir im Folgenden die Entwicklung der Muttergesellschaft: Der Jahresabschluss der HeidelbergCement AG wird – anders als der Konzernabschluss – nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Der Lagebericht der HeidelbergCement AG wird gemäß § 315 Abs. 3 HGB mit dem des HeidelbergCement Konzerns zusammengefasst, da der Geschäftsverlauf, die wirtschaftliche Lage und die künftigen Chancen und Risiken der Muttergesellschaft aufgrund der gemeinsamen Tätigkeit im Baustoffgeschäft eng mit dem Konzern verbunden sind.

Die HeidelbergCement AG übt als Obergesellschaft die Leitungsfunktion im HeidelbergCement Konzern aus. Daneben ist sie in Deutschland mit elf Zement- und Mahlwerken operativ im Geschäftsbereich Zement tätig. Ihre Ergebnisse werden in erheblichem Maße von ihren direkt und indirekt gehaltenen Tochtergesellschaften und Beteiligungen beeinflusst. Die Geschäftsentwicklung der HeidelbergCement AG unterliegt grundsätzlich den gleichen Risiken und Chancen wie die des HeidelbergCement Konzerns. Bei der Finanzierung nimmt die HeidelbergCement AG die zentrale Rolle innerhalb des Konzerns ein. Der Ausblick für den Konzern spiegelt aufgrund der Verflechtungen zwischen der HeidelbergCement AG und ihren Tochtergesellschaften und ihres Gewichts im Konzern größtenteils auch die Erwartungen für die HeidelbergCement AG wider. Daher gelten die Ausführungen im Zusammengefassten Lagebericht für den Konzern und die HeidelbergCement AG gleichermaßen.

Mit dem Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetz (BilRUG) vom 17. Juli 2015 hat Deutschland die EU-Bilanzrichtlinie 2013/34/EU in nationales Recht umgesetzt. Die Neuregelungen sind erstmals für das nach dem 31. Dezember 2015 beginnende Geschäftsjahr anzuwenden. Soweit notwendig wurden die Änderungen im Jahresabschluss 2016 umgesetzt.

Die Geschäftsentwicklung in Deutschland profitierte 2016 von einer leichten Erholung der Baustoffnachfrage. Aufgrund einer aggressiven Marktstrategie von Wettbewerbern war eine weitere Preiserhöhung im Geschäftsjahr nicht möglich. Der Umsatz konnte trotzdem auf operativer Basis, d.h. ohne Berücksichtigung der Änderungen durch BilRUG, leicht gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden.

Durch die Anwendung von BilRUG beinhalten die Umsatzerlöse 2016 erstmals auch Erlöse aus dem Vermietungsgeschäft und aus innerkonzernlich erbrachten Dienstleistungen. Daher ist der Gesamtumsatz mit dem des Vorjahres nicht vergleichbar. Der Umsatz der HeidelbergCement AG stieg insgesamt um 106 Mio € auf 627 (i.V.: 521) Mio €. Der Zement- und Klinkerumsatz konnte im Wesentlichen aufgrund höherer Absatzmengen um 11 Mio € (+2,85 %) erhöht werden. Einen besonders hohen Anstieg verzeichneten die Erlöse aus den erbrachten Dienstleistungen (die neben den Mieterträgen ab dem Berichtsjahr bei den Umsatzerlösen ausgewiesen werden) im größeren gewordenen HeidelbergCement Konzern. Die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe gingen im Vergleich zum Vorjahr weiter zurück. Dazu trugen sowohl die niedrigere Klinkerproduktion als auch die allgemeine Marktentwicklung für Rohstoffe und Energie sowie die Beendigung der Kalkaktivitäten im zweiten Halbjahr 2015 bei.



Die sonstigen betrieblichen Erträge gingen um 134 Mio € auf 41 (i.V.: 175) Mio € zurück, was im Wesentlichen auf die neue Darstellung gemäß BilRUG zurückzuführen ist. Der Personalaufwand nahm trotz leicht gesunkener Mitarbeiterzahlen um 6 Mio € auf 218 (i.V.: 212) Mio € zu. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen um 20 Mio € auf 244 (i.V.: 224) Mio €. Insgesamt verschlechterte sich das Betriebsergebnis um 95 Mio € auf -50 (i.V.: 45) Mio €. Diese Verschlechterung resultiert im Wesentlichen aus den deutlich gestiegenen Aufwendungen, die im Rahmen der Leitungsfunktion der HeidelbergCement AG als Obergesellschaft im HeidelbergCement Konzern angefallen sind.

Das Ergebnis aus Beteiligungen stieg um 1.663 Mio € auf 1.670 (i.V.: 7) Mio €. Im Wesentlichen resultiert diese Verbesserung aus dem bestehenden Ergebnisabführungsvertrag mit der HeidelbergCement International Holding GmbH, Heidelberg. Das Ergebnis der HeidelbergCement International Holding GmbH, Heidelberg, wurde im Geschäftsjahr deutlich durch die Zuschreibung auf den Beteiligungsbuchwert der HeidelbergCement Holding S.à.r.l., Luxemburg, beeinflusst.

Die Erträge aus Ausleihungen sanken um 2 Mio € auf 49 (i.V.: 51) Mio €. Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge stiegen um 12 Mio € auf 231 (i.V.: 219) Mio €. Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen erhöhten sich um 8 Mio € auf 249 (i.V.: 241) Mio €. Die Veränderung der sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge sowie der Zinsen und ähnlichen Aufwendungen ist im Wesentlichen auf die gestiegenen Aktivitäten im Bereich Inhouse-Banking zurückzuführen.

Im Rahmen der Inhouse-Banking-Aktivitäten ergeben sich aus den Finanzierungsmaßnahmen der Tochtergesellschaften Währungspositionen, die durch entsprechende fristen- und betragskongruente externe Devisengeschäfte abgesichert werden. Da es sich bei diesen Absicherungsgeschäften im Regelfall um keine Bewertungseinheiten handelt, können Währungs- und Zinsgewinne oder Währungs- und Zinsverluste entstehen. Gemäß dem Imparitätsprinzip wurden zum Jahresende Rückstellungen für Risiken aus Sicherungsgeschäften in Höhe der negativen Marktwerte gebildet. Positive Marktwerte werden nicht aktiviert. Das Währungsergebnis im Geschäftsjahr 2016 betrug 4 (i.V.: -13) Mio €.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Zuschreibungen in Höhe von 1 Mio € und Abschreibungen von 1,6 Mio € auf Finanzanlagen vorgenommen. Der Steueraufwand bei den Ertragsteuern in Höhe von 37 (i.V.: 18) Mio € ergibt sich aus Steuern des Berichtsjahres. Des Weiteren gab es Anpassungen für Vorjahre, die insbesondere durch eine Betriebsprüfung für den Veranlagungszeitraum der Steuerjahre 2005-2011 begründet sind. Insgesamt ergab sich für das Geschäftsjahr 2016 ein Jahresüberschuss in Höhe von 1.617 (i.V.: 42) Mio € und ein Bilanzgewinn von 858 (i.V.: 245) Mio €.

Die Bilanzsumme stieg gegenüber dem Vorjahr um 7,1 Mrd € auf 26,2 (i.V.: 19,1) Mrd €. Dies ist im Wesentlichen auf die Erhöhung der Finanzanlagen um 3,5 Mrd €, der Forderungen gegen verbundene Unternehmen um 3,4 Mrd €, der Aufnahme von Anleihen um 2,7 Mrd € und dem Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen um 2 Mrd € zurückzuführen.

Auf der Aktivseite haben sich die Anteile an verbundenen Unternehmen, insbesondere durch die Zuführung zur Kapitalrücklage bei der HeidelbergCement International Holding GmbH, Heidelberg, um 3,7 Mrd € auf 17,2 (i.V.: 13,5) Mrd € erhöht. Die 74,35 Mio Stammaktien der Italcementi S.p.A., Italien, die durch Ausgabe von 10,5 Mio neuen HeidelbergCement-Aktien erworben wurden, wurden direkt an die HeidelbergCement France S.A.S., Frankreich, weiterveräußert. Im Rahmen konzerninterner Umstrukturierungen wurde die Heidelberger Sand und Kies GmbH, Heidelberg, in die Heidelberger Beton GmbH, Heidelberg, eingebracht.

Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen verringerten sich durch planmäßige Tilgungen auf 1,0 (i.V.: 1,3) Mrd €. Das Finanzanlagevermögen erhöhte sich insgesamt auf 18,3 Mrd €.

Somit stieg auch das gesamte Anlagevermögen auf 18,7 Mrd €. Die Vorräte gingen um 9 Mio € auf 52 (i.V.: 61) Mio € zurück. Hauptursache hierfür ist der Abbau von Vorräten bei unfertigen und fertigen Erzeugnissen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sanken gegenüber dem Vorjahr auf 7,6 Mio €. Die gesamten Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände stiegen auf 7,2 (i.V.: 3,8) Mrd €. Diese Zunahme resultiert insbesondere aus der Erhöhung der Forderungen gegen verbundene Unternehmen auf 7,1 (i.V.: 3,7) Mrd € im Rahmen konzerninterner Finanzierungsmaßnahmen. Die flüssigen Mittel stiegen um 231 Mio € auf 259 (i.V.: 28) Mio €.

Auf der Passivseite stieg das Eigenkapital durch die Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen sowie den deutlich über Vorjahresniveau liegenden Jahresüberschuss auf 13,7 (i.V.: 11,6) Mrd €. Die Rückstellungen haben sich mit 0,51 (i.V.: 0,47) Mrd € gegenüber dem Vorjahr erhöht. Die Verbindlichkeiten nahmen um 5,0 Mrd € auf 12,0 (i.V.: 7,0) Mrd € zu. Hierzu trugen im Wesentlichen die Aufnahme von Anleihen sowie die Erhöhung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen bei, die im Rahmen der Konzernfinanzierung auf 8,2 Mrd € anstiegen.

### Beurteilung der wirtschaftlichen Lage durch die Unternehmensleitung

HeidelbergCement hat sein Wachstum 2016 mit der erfolgreichen Übernahme von Italcementi deutlich beschleunigt. Unser Unternehmen ist jetzt in rund 60 Ländern weltweit tätig und belegt nach den Absatzmengen in den Kerngeschäftsfeldern Zuschlagstoffe, Zement und Transportbeton weltweit die Plätze eins, zwei und drei. Aufgrund des gestärkten Unternehmensprofils nach der Übernahme von Italcementi und einer verbesserten Kreditwürdigkeit haben die Ratingagenturen S&P Global Ratings, Moody's Investors Service und Fitch Ratings im November 2016 die Bonität von HeidelbergCement im Investment Grade eingestuft. Damit haben wir eines unserer zentralen Ziele erreicht und sind sehr gut aufgestellt, um unsere mittelfristigen strategischen Prioritäten der Wertschaffung für unsere Aktionäre und eines beschleunigten Wachstums umzusetzen.

Als einer der führenden Baustoffproduzenten konnten wir von der positiven Nachfrageentwicklung in vielen Märkten profitieren. In Nordamerika setzte sich die wirtschaftliche Erholung trotz des Einbruchs im ölproduzierenden Gewerbe fort und führte, angetrieben durch den Wirtschafts- und Wohnungsbau, zu einem Anstieg der Baustoffnachfrage. Auch der Aufschwung im Bausektor in Großbritannien dauerte trotz Brexit-Entscheidung an. In Deutschland und in Nordeuropa setzte sich die dynamische Entwicklung im Wohnungs- und Infrastrukturbau fort. Der Rückgang der Minenprojekte in Australien konnte durch einen Anstieg im Wohnungsbau mehr als ausgeglichen werden. In Osteuropa hat sich der Absatz von Zement und Transportbeton erfreulich entwickelt. Allerdings waren wir in einigen Ländern – insbesondere in Asien und Afrika – auch mit zunehmendem Wettbewerb, rückläufiger Nachfrage und Preisdruck konfrontiert. In Indonesien führte die Verspätung von Infrastrukturprojekten zu einer schwachen Nachfrageentwicklung, die, gepaart mit Überkapazitäten, einen verstärkten Wettbewerb und rückläufige Preise zur Folge hatte.

Die Konsolidierung von Italcementi ab dem 1. Juli 2016 führte zu einem deutlichen Anstieg von Umsatz und Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs. Niedrigere Energiekosten, unsere erfolgreichen Margenverbesserungsprogramme und die Realisierung erster Synergien aus der Integration der Geschäftsaktivitäten von Italcementi haben zusätzlich zur positiven Ergebnisentwicklung beigetragen. Die Stärkung des Euro gegenüber einer Vielzahl anderer Währungen hat sich hingegen leicht negativ auf Umsatz und Ergebnis ausgewirkt. Dank der niedrigen Verschuldung am Jahresanfang und der Refinanzierung von Fälligkeiten sowie der Italcementi-Übernahme zu vorteilhaften Konditionen konnten wir das Finanzergebnis gegenüber dem Vorjahr wie erwartet deutlich verbessern. Insgesamt haben wir unser Ziel, den Jahresüberschuss vor Einmaleffekten deutlich zu steigern, klar erfüllt. Entsprechend konnten wir auch den ROIC verbessern und haben direkt nach der Übernahme von Italcementi wieder eine Prämie auf die Kapitalkosten verdient.

Der Mittelzufluss aus der operativen Geschäftstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche ist gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegen. Ausschlaggebend dafür waren sowohl der positive Beitrag der Italcementi-Gruppe, als auch die verbesserte operative Leistung. Strikte Ausgaben- disziplin bei den Investitionen war auch 2016 ein wesentlicher Eckpfeiler unseres straffen Cash- Managements. Als Konsequenz der Übernahme von Italcementi einerseits und des disziplinierten Managements der Zahlungsmittel andererseits haben sich die Nettofinanzschulden von 5,3 Mrd € Ende 2015 auf knapp 9 Mrd € Ende 2016 spürbar erhöht. Der dynamische Verschuldungsgrad auf Pro-forma-Basis, das heißt unter Berücksichtigung des Beitrags von Italcementi zum Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen im ersten Halbjahr 2016 in Höhe von 256 Mio €, ist entsprechend von einem Faktor von 2,0x Ende 2015 auf 2,8x Ende 2016 gestiegen. Ein Kernziel des Jahres 2017 wird sein, den dynamischen Verschuldungsgrad wieder in den Zielbereich von zwischen 1,5x und 2,5x zu senken. Die verfügbare Liquidität lag Ende 2016 bei 4,8 Mrd €. HeidelbergCement ist solide aufgestellt, um die Herausforderungen im Jahr 2017 zu bewältigen und die Integration der Geschäftsaktivitäten von Italcementi erfolgreich abzuschließen.

## Vergleich des Geschäftsverlaufs mit den Prognosen im Vorjahr

### Umsatzprognose

Der Vorstand hat im Geschäftsbericht 2015 für das Jahr 2016 einen moderaten Anstieg des Umsatzes vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten prognostiziert, ohne Berücksichtigung der damals noch nicht abgeschlossenen Übernahme von Italcementi. Grundlage war die Annahme eines moderaten Absatzwachstums bei Zement und Zuschlagstoffen. Zusätzlich sollten Preiserhöhungen mit hoher Priorität verfolgt werden. Der Zementabsatz hat sich insbesondere aufgrund der Verspätung von Infrastrukturprojekten in Indonesien nur leicht erhöht. Der Zuschlagstoffabsatz blieb in etwa stabil auf dem Vorjahresniveau und wurde unter anderem von einem frühen Winterbeginn in Nordamerika beeinträchtigt. Darüber hinaus konnten wir zwar die Preise für Zement und Zuschlagstoffe in wichtigen Märkten wie in Nordamerika erhöhen, mussten aber Preisrückgänge in Schwellenländern – insbesondere in Indonesien – aufgrund eines gestiegenen Wettbewerbs hinnehmen. Als Folge sank der Umsatz ohne Berücksichtigung der Beiträge von Italcementi in Höhe von 1.944 Mio € im zweiten Halbjahr sowie von Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten leicht um 1,9 % und lag damit unter den Erwartungen am Jahresanfang. Auf Pro-forma-Basis, das heißt unter Berücksichtigung der Umsatzbeiträge von Italcementi in Höhe von 3.866 Mio € im Jahr 2015 und 1.918 Mio € im ersten Halbjahr 2016, sank der Umsatz vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten leicht um 1 %.

### Aufwandsprognose

Im Geschäftsbericht 2015 wurden für 2016 eine leichte bis moderate Erhöhung der Kostenbasis für Energie und ein moderater Kostenanstieg für Rohstoffe und Personal ohne Berücksichtigung der damals noch nicht abgeschlossenen Übernahme von Italcementi erwartet. Die Energiekosten haben sich 2016 besser als erwartet entwickelt und lagen sogar deutlich unter dem Vorjahresniveau. Nachdem sich dieser Trend im Jahresverlauf abzeichnete, wurde die Prognose für die Energiekosten auf eine stabile Entwicklung aktualisiert. Tatsächlich sanken die Energiekosten ohne Berücksichtigung der Energiekosten von Italcementi, die sich im zweiten Halbjahr auf 305 Mio € beliefen, um 15,4 %. Als Prozentsatz vom Umsatz bedeutet dies einen Rückgang von 9,3 % im Jahr 2015 auf 8,2 % im Jahr 2016. Ohne Währungs- und Konsolidierungseffekte lag der Rückgang bei 13,3 %. Ausschlaggebend war der Verfall des Ölpreises auf einen Tiefpunkt am Jahresanfang 2016 und eine Absicherung der niedrigen Preise durch unsere Einkaufsstrategie.

Der Personalaufwand für HeidelbergCement hat 2016 – ohne Berücksichtigung des Personalaufwands von Italcementi im zweiten Halbjahr in Höhe von 314 Mio € – wie erwartet moderat zugenommen und stieg um 3,8 %; bezogen auf den Umsatz nahm er von 16,9 % im Jahr 2015

auf 17,7 % im Jahr 2016 zu. Ohne Berücksichtigung von Wechselkurseffekten verzeichneten wir einen Anstieg von 5,7 %; zusätzlich bereinigt um Konsolidierungseffekte lag er bei 2,0 %. Die Stärkung des Euro gegenüber zahlreichen Währungen, insbesondere dem britischen Pfund und einigen Währungen Asiens und Nordeuropas, senkte den Anstieg bei Material- und Personalkosten. Trotz der Übernahme von Italcementi sind die Zinskosten im Vergleich zum Vorjahr wie erwartet gesunken. Dazu beigetragen haben vor allem die niedrige Verschuldung am Jahresanfang und die günstige Refinanzierung von Fälligkeiten und der Italcementi-Akquisition. Das Finanzergebnis hat sich entsprechend deutlich verbessert.

### Ergebnisprognose

Auf Basis der erwarteten Umsatz- und Aufwandsentwicklung haben wir im Geschäftsbericht 2015 einen moderaten Anstieg des Ergebnisses des laufenden Geschäftsbetriebs vor Konsolidierungs- und Wechselkurseffekten und einen moderaten Anstieg des Betriebsergebnis (EBIT) und des Jahresüberschusses vor Einmaleffekten prognostiziert, ohne Berücksichtigung der damals noch nicht abgeschlossenen Übernahme von Italcementi. Aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung im ersten Quartal wurde die Prognose jeweils auf einen moderaten bis deutlichen Anstieg erhöht. Nachdem die Übernahme von Italcementi Anfang Oktober abgeschlossen war, wurde die Prognose auf die Entwicklung inklusive Italcementi auf vergleichbarer Pro-forma-Basis, d.h. unter Berücksichtigung von Italcementi für die kompletten Jahre 2015 und 2016 mit gleicher Aussage erweitert. Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs ohne Berücksichtigung des Ergebnisses von Italcementi für das zweite Halbjahr in Höhe von 116 Mio € legte vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten trotz der schwächer als erwarteten Umsatzentwicklung um 2,7 % zu. Auf Pro-forma Basis, d.h. unter Berücksichtigung der Ergebnisbeiträge von Italcementi in Höhe von 191 Mio € im Jahr 2015 und 89 Mio € im ersten Halbjahr 2016, lag der Anstieg bei rund 6 % und damit im Rahmen der aktualisierten Prognose. Der Rückgang der Energiekosten hat unter anderem zu dieser positiven Entwicklung beigetragen. Das EBIT vor Einmaleffekten nahm um 3,1 % zu. Als Folge der soliden operativen Leistung und dank des verbesserten Finanzergebnisses stieg der Jahresüberschuss vor Einmaleffekten, das heißt ohne Berücksichtigung des zusätzlichen ordentlichen Ergebnisses in Höhe von -324 Mio € deutlich um 24,1 %. Der ROIC konnte entsprechend von 7,1 % auf 7,2 % gesteigert werden. Ergebnis und ROIC haben sich damit in Einklang mit der Prognose entwickelt.

Vergleich des Geschäftsverlaufs mit der Prognose im Geschäftsbericht 2015				
Mio €	Prognose Geschäftsbericht 2015	Ist 2015	Ist 2016	Veränderung (vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten)
Umsatz <sup>1)</sup>	Moderater Anstieg	13.465	13.222	-1,8 % (-1,9 %) Pro forma: -1 % (-1 %)
Energiekosten <sup>1)</sup>	Leichter bis moderater Anstieg (im Mai 2016 auf „stabile Entwicklung“ aktualisiert)	1.246	1.053	-15,4 % (-13,3 %)
Personalaufwand <sup>1)</sup>	Moderater Anstieg	2.274	2.360	+3,8 % (+2 %)
Finanzierungskosten (Finanzergebnis)	Deutlicher Rückgang	-550	-494	-10,2 %
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs <sup>1)</sup>	Moderater Anstieg vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten (im Mai 2016 auf „moderat bis deutlich“ aktualisiert)	1.846	1.868	+1,2 % (+2,7 %) Pro forma: +2 % (+6 %)
Betriebsergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	Moderater Anstieg vor Einmaleffek- ten (im Mai 2016 auf „moderat bis deutlich“ aktualisiert)	1.863	1.921	+3,1 %
Jahresüberschuss	Deutlicher Anstieg	983	1.221	+24,1 %
ROIC	Verbesserung	7,1 %	7,2 %	+0,1 Prozentpunkt

1) Ohne Berücksichtigung von Italcementi

## Weitere Angaben

### Angaben nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB

Zum 31. Dezember 2016 belief sich das Grundkapital der HeidelbergCement AG auf 595.249.431€. Es ist in 198.416.477 auf den Inhaber lautende Stückaktien eingeteilt, auf die ein anteiliger Betrag von 3€ je Aktie entfällt. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden; verschiedene Aktiegattungen bestehen nicht. Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, sind dem Vorstand nicht bekannt.

Nach den der Gesellschaft zum 31. Dezember 2016 vorliegenden Mitteilungen gemäß Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) und Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung hält Herr Ludwig Merckle, Ulm, über die von ihm kontrollierte Gesellschaft VEMOS 2 Holding GmbH 25,52 % der Stimmrechte der Gesellschaft. Keinem Inhaber von Aktien wurden Sonderrechte eingeräumt, die Kontrollbefugnisse verleihen.

Der Vorstand der Gesellschaft wird durch den Aufsichtsrat bestellt und abberufen. Die Satzung kann von der Hauptversammlung mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals geändert werden, sofern gesetzliche Vorschriften keine größere Mehrheit zwingend vorschreiben. Änderungen, die nur die Fassung der Satzung betreffen, kann der Aufsichtsrat vornehmen.

Es bestehen zum 31. Dezember 2016 zwei genehmigte Kapitalia: zum einen eine Ermächtigung des Vorstands und Aufsichtsrats zur Erhöhung des Kapitals durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen (Genehmigtes Kapital I) und zum anderen eine Ermächtigung des Vorstands und Aufsichtsrats zur Erhöhung des Kapitals durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen (Genehmigtes Kapital II). Diese genehmigten Kapitalia werden nachfolgend zusammenfassend beschrieben. Der vollständige Wortlaut der Ermächtigungen kann der Satzung entnommen werden, die auf unserer Internetseite [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Unternehmen/Corporate Governance/Satzung“ veröffentlicht ist.

#### Genehmigtes Kapital I

Der Vorstand ist ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 6. Mai 2020 einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt 225.000.000 € gegen Bareinlagen durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautende Stückaktien zu erhöhen (Genehmigtes Kapital I). Dabei ist den Aktionären ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, in bestimmten Fällen, die in der Ermächtigung näher beschrieben sind, nämlich zur Verwertung von Spitzenbeträgen, zur Bedienung von Options- oder Wandlungsrechten und zur börsennahen Ausgabe von Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen. Das Genehmigte Kapital I ist bis zum 31. Dezember 2016 nicht ausgenutzt worden.

#### Genehmigtes Kapital II

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 6. Mai 2020 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautende Stückaktien gegen Sacheinlagen einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt 24.874.941 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital II). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen in der Regel ausgeschlossen. Die Ermächtigung regelt insbesondere die Möglichkeit des Bezugsrechtsausschlusses, sofern die Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zum Erwerb von Unternehmen oder zur Bedienung von Options- oder Wandlungsrechten oder im Rahmen der Umsetzung einer Sach-/Wahldividende erfolgt. Das Genehmigte Kapital II wurde bis zum 31. Dezember 2016 im Rahmen der Italcementi-Akquisition durch Ausgabe von 10.500.000 neuen Stückaktien ausgenutzt.

### **Bedingtes Kapital**

Es besteht zum 31. Dezember 2016 ferner das nachfolgend beschriebene Bedingte Kapital. Das Grundkapital ist um weitere bis zu 168.000.000 €, eingeteilt in bis zu 56.000.000 neue, auf den Inhaber lautende Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2013). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Unterlegung von Options- oder Wandlungsrechten bzw. Options- oder Wandlungspflichten auf HeidelbergCement-Aktien. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als der Vorstand aufgrund der von der Hauptversammlung vom 8. Mai 2013 beschlossenen Ermächtigung bis zum 7. Mai 2018 Options- oder Wandelschuldverschreibungen ausgibt und die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten von ihren Rechten Gebrauch machen. Options- oder Wandelschuldverschreibungen können auch mit Options- oder Wandlungsverpflichtungen ausgestattet sein.

Die Aktionäre haben in der Regel ein Bezugsrecht auf neu emittierte Options- oder Wandelschuldverschreibungen. Die Ermächtigung regelt bestimmte Fälle, in denen der Vorstand das Bezugsrecht der Aktionäre auf Options- oder Wandelschuldverschreibungen ausschließen kann. Der vollständige Wortlaut des Bedingten Kapitals kann ebenfalls der Satzung entnommen werden, die auf unserer Internetseite [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Unternehmen/Corporate Governance/Satzung“ veröffentlicht ist. Die dem Bedingten Kapital 2013 zugrunde liegende Ermächtigung zur Ausgabe von Options- oder Wandelschuldverschreibungen ist bis zum 31. Dezember 2016 nicht ausgenutzt worden.

Durch entsprechende volumenmäßige Begrenzung einerseits und aufgrund der Anrechnungsklauseln andererseits ist sichergestellt, dass die Summe aller Bezugsrechtsausschlüsse in den beiden bestehenden genehmigten Kapitalia und dem Bedingten Kapital 2013 eine Grenze von 20 % des bei Wirksamwerden der Ermächtigung zum Bezugsrechtsausschluss bestehenden Grundkapitals nicht übersteigt.

### **Erwerb eigener Aktien**

Es besteht zum 31. Dezember 2016 ferner die nachfolgend beschriebene Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien. Die Gesellschaft ist ermächtigt, bis zum 3. Mai 2021 einmalig, mehrfach, ganz oder in Teilbeträgen, eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des Grundkapitals am 4. Mai 2016 zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkung zu erwerben. Die Ermächtigung darf nicht zum Handel in eigenen Aktien ausgenutzt werden. Auf die erworbenen eigenen Aktien dürfen zusammen mit anderen Aktien, die die Gesellschaft bereits erworben hat und noch besitzt, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des jeweiligen Grundkapitals entfallen. Der Erwerb kann über die Börse oder mittels eines öffentlichen Kaufangebots oder mittels einer öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten oder durch Abgabe von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Verwendung der aufgrund der Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien erfolgt durch eine Veräußerung über die Börse oder in anderer geeigneter Weise unter Wahrung der Gleichbehandlung der Aktionäre oder zu allen weiteren gesetzlich zulässigen Zwecken. Das Bezugsrecht der Aktionäre kann in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden. Der vollständige Wortlaut der Ermächtigung kann der Tagesordnung der Hauptversammlung 2016 unter Punkt 6 entnommen werden, die auf unserer Internetseite [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Investor Relations/Hauptversammlung 2016“ veröffentlicht ist. Die Gesellschaft hat bisher von der Ermächtigung keinen Gebrauch gemacht und hält zum 31. Dezember 2016 keine eigenen Aktien.

Im Folgenden listen wir gemäß §§ 289 Abs. 4 Nr. 8, 315 Abs. 4 Nr. 8 HGB die wesentlichen Vereinbarungen der Gesellschaft auf, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen, und fassen die daraus folgenden Wirkungen zusammen. Wir weisen darauf hin, dass wir Vereinbarungen außer Betracht lassen, deren unter Umständen eintretende Folgen für die Gesellschaft die Schwellen von 50 Mio € im Einzelfall oder 100 Mio € bei gleich

gelagerten Vereinbarungen unterschreiten, da sie für einen potenziellen Bieter regelmäßig nicht entscheidungserheblich sein werden. Diese sogenannten Change-of-Control-Klauseln sind branchen- und transaktionsüblich und wurden nicht in der Absicht vereinbart, etwaige Übernahmeangebote zu behindern.

Folgende wesentliche Vereinbarungen der HeidelbergCement AG standen am 31. Dezember 2016 unter der Bedingung eines Kontrollwechsels bei der HeidelbergCement AG infolge eines Übernahmeangebots.

Bezeichnung der Vereinbarung/Datum	Art der Vereinbarung	Nominalbetrag Mio € <sup>1)</sup>	Rückzahlung	Art der Klausel
<b>Syndizierte Kredit- und Avalvereinbarungen und bilaterale Kreditlinien</b>				
Syndizierter Kreditrahmen- und Avalkreditrahmenvertrag vom 25. Februar 2014	Kreditrahmen- und Avalkreditrahmenvertrag	3.000 <sup>2)</sup>	soweit ausstehend bis 25. Februar 2019	(1)
Darlehensvertrag vom 17. Juni 2016	Kreditrahmenvertrag	115,2	soweit ausstehend bis 30. Juni 2023	(1)
<b>Anleihen begeben von HeidelbergCement AG</b>				
2,25 % Anleihe 2016/2023	Schuldverschreibung	1.000	soweit noch ausstehend bis 30. März 2023	(3)
2,25 % Anleihe 2016/2024	Schuldverschreibung	750	soweit noch ausstehend bis 3. Juni 2024	(3)
1,5 % Anleihe 2016/2025	Schuldverschreibung	1.000	soweit noch ausstehend bis 7. Februar 2025	(3)
<b>Anleihen begeben von HeidelbergCement Finance Luxembourg S.A., garantiert von HeidelbergCement AG</b>				
8,0 % Anleihe 2009/2017	Schuldverschreibung	1.000	soweit noch ausstehend bis 31. Januar 2017	(3)
7,25 % Anleihe 2011/2017	Schuldverschreibung	Mio CHF 150	soweit noch ausstehend bis 14. November 2017	(3)
5,625 % Anleihe 2007/2018	Schuldverschreibung	480	soweit noch ausstehend bis 4. Januar 2018	(2)
9,5 % Anleihe 2011/2018	Schuldverschreibung	500	soweit noch ausstehend bis 15. Dezember 2018	(3)
2,25 % Anleihe 2014/2019	Schuldverschreibung	500	soweit noch ausstehend bis 12. März 2019	(3)
8,5 % Anleihe 2009/2019	Schuldverschreibung	500	soweit noch ausstehend bis 31. Oktober 2019	(3)
7,5 % Anleihe 2010/2020	Schuldverschreibung	750	soweit noch ausstehend bis 3. April 2020	(3)
3,25 % Anleihe 2013/2020	Schuldverschreibung	300	soweit noch ausstehend bis 21. Oktober 2020	(3)
3,25 % Anleihe 2013/2021	Schuldverschreibung	500	soweit noch ausstehend bis 21. Oktober 2021	(3)
<b>Anleihen begeben von Italcementi Finance S.A., garantiert von HeidelbergCement AG</b>				
5,375 % Anleihe 2010/2020	Schuldverschreibung	750	soweit noch ausstehend bis 19. März 2020	(4)
<b>Schuldscheindarlehen begeben von HeidelbergCement AG</b>				
vom 20. Januar/10. Februar 2016	Schuldscheindarlehen	645	soweit noch ausstehend bis 20. Januar 2022	(3)
<b>Grundsatzvereinbarung zwischen Gesellschaftern</b>				
zwischen HeidelbergCement AG und IFC vom 19. Mai 2010, ergänzt und neu gefasst am 19. Januar 2012	Vereinbarung zwischen HeidelbergCement AG und IFC sowie ihnen jeweils zugehörigen Gesellschaftern in der Scancem International DA	noch zu bestimmen	noch zu bestimmen	(5)

1) Sofern keine andere Währung angegeben ist.

2) Hierunter standen zum 31. Dezember 2016 211,1 Mio € aus.

Die jeweiligen Change-of-Control-Klauseln geben dem Vertragspartner bzw. Inhaber der Anleihen oder der Schuldscheindarlehen das Recht, die Vereinbarung bzw. ausstehenden Darlehen, Schuldverschreibungen oder Schuldscheindarlehen im Falle einer im Einzelnen unterschiedlich definierten Veränderung in der Anteilseignerstruktur der Gesellschaft vorzeitig fällig zu stellen und Rückzahlung zu verlangen bzw. die gemeinsame Beteiligung an der Scancem International DA zu beenden.

Der in der Spalte Art der Klausel mit (1) gekennzeichnete syndizierte Kreditrahmen- und Avalkreditrahmenvertrag vom 25. Februar 2014 sowie der ebenfalls entsprechend gekennzeichnete Darlehensvertrag vom 17. Juni 2016 geben den jeweiligen Gläubigern das Recht, im Fall eines Kontrollwechsels den von ihm zur Verfügung gestellten Darlehensbetrag nebst aufgelaufener Zinsen vorzeitig fällig zu stellen und eine entsprechende Rückzahlung zu verlangen.

Ein Kontrollwechsel liegt vor, wenn eine Person oder eine gemeinsam handelnde Gruppe von Personen im Sinne von § 2 Abs. 5 Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz mehr als 30 % der Aktien der Gesellschaft erworben hat.

Die in der Spalte Art der Klausel mit (2) gekennzeichneten Anleihen geben den jeweiligen Inhabern der Schuldverschreibungen nur dann ein vorzeitiges Kündigungsrecht bei Veränderungen in der Anteilseignerstruktur, wenn sie zu einem Wechsel in der Kontrolle der Gesellschaft führen. Ein Kontrollwechsel liegt vor, wenn mehr als 50 % des gezeichneten Kapitals oder mehr als 50 % der Stimmrechte vertraglich oder auf andere Weise kontrolliert werden. Von einem Kontrollwechsel und damit von der Regelung eines vorzeitigen Kündigungsrechts ausgenommen ist im Rahmen eines Konzepts „zugelassener Gesellschafter“ der Kontrollwechsel auf die (a) SC Vermögensverwaltung GmbH (ehemals Spohn Cement GmbH) oder (b) auf jeden Gesellschafter der SC Vermögensverwaltung GmbH einschließlich Erben und Vermächtnisnehmern von Gesellschaftern der SC Vermögensverwaltung GmbH und Personen, die wirtschaftliche Eigentümer von Anteilen an der SC Vermögensverwaltung GmbH sind, oder (c) auf jede juristische Person oder Stiftung oder vergleichbare Einrichtung, die von solchen Personen geführt wird, an die Aktien der HeidelbergCement AG von unter den in (a) bis (c) genannten Personen übertragen wurden.

Die in der Spalte Art der Klausel mit (3) gekennzeichneten Anleihen und Schuldscheindarlehen geben den jeweiligen Inhabern der Schuldverschreibungen bzw. des Schuldscheindarlehen bei Eintritt des nachfolgend beschriebenen Kontrollwechsels das Recht, von der Gesellschaft die Rückzahlung oder im Falle der bis einschließlich 2011 ausgegebenen Schuldverschreibungen, alternativ nach Wahl der Gesellschaft, den Ankauf ihrer Schuldverschreibungen durch die Gesellschaft (oder auf ihre Veranlassung durch einen Dritten) zum „Vorzeitigen Rückzahlungsbetrag“ insgesamt oder teilweise zu verlangen. Vorzeitiger Rückzahlungsbetrag meint im Falle des Schuldscheindarlehen 100 % des Nennbetrags, im Falle der Schuldverschreibungen 101 % des Nennbetrags zuzüglich aufgelaufener und nicht gezahlter Zinsen bis zum in den Bedingungen definierten Rückzahlungstag (ausschließlich).

Ein Kontrollwechsel liegt vor, wenn eines der folgenden Ereignisse eintritt:

- die Gesellschaft erlangt Kenntnis davon, dass eine Person oder gemeinsam handelnde Gruppe von Personen im Sinne von § 2 Abs. 5 Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz der rechtliche oder wirtschaftliche Eigentümer von mehr als 30 % der Stimmrechte der Gesellschaft geworden ist oder
- die Verschmelzung der Gesellschaft mit einer oder auf eine dritte Person oder die Verschmelzung einer dritten Person mit oder auf die Gesellschaft oder der Verkauf aller oder im Wesentlichen aller Vermögensgegenstände (konsolidiert betrachtet) der Gesellschaft an eine dritte Person, außer im Zusammenhang mit Rechtsgeschäften, infolge derer (a) im Falle einer Verschmelzung die Inhaber von 100 % der Stimmrechte der Gesellschaft wenigstens die Mehrheit der Stimm-



rechte an dem überlebenden Rechtsträger unmittelbar nach einer solchen Verschmelzung halten und (b) im Fall des Verkaufs von allen oder im Wesentlichen allen Vermögensgegenständen der erwerbende Rechtsträger ein Tochterunternehmen der Gesellschaft ist oder wird und Garant bezüglich der Schuldverschreibungen wird.

Die in der Spalte Art der Klausel mit (4) gekennzeichnete Anleihe enthält eine Regelung, nach der nicht nur der direkte, sondern auch der indirekte Erwerb der Mehrheit der Stimmrechte an Italcementi S.p.A. oder eines sonstigen nach Artikel 93 des italienischen Dekretes 58/1998 zur Kontrolle führenden beherrschenden Einflusses einen Kontrollwechsel darstellt. Ein Kontrollwechsel gibt den Inhabern dieser Anleihen eine Verkaufsoption zum Nominalwert zuzüglich Zinsen gegenüber der Italcementi Finance S.A., wenn es im Zusammenhang mit diesem Kontrollwechsel zu einer in den Bedingungen der Anleihe genau bezeichneten Herabstufung des Ratings der Anleihen durch bestimmte Ratingagenturen käme.

Im Mai 2010 hat HeidelbergCement mit der zur Weltbank gehörenden International Finance Corporation (IFC) die in der Spalte Art der Klausel mit (5) gekennzeichnete Grundsatzvereinbarung zwischen Gesellschaftern geschlossen. Die Vereinbarung wurde am 19. Januar 2012 ergänzt und neu gefasst. Dieser Vertrag regelt die Rechte der Gesellschafter in der gemeinsam gehaltenen norwegischen Holdinggesellschaft Scancem International DA, die die wesentlichen afrikanischen Aktivitäten von HeidelbergCement in den Ländern südlich der Sahara bündelt. Der Vertrag sieht die Möglichkeit für IFC und ihre Finanzpartner vor, ihre indirekte Beteiligung an der Scancem International DA an HeidelbergCement zu einem Preis zu verkaufen, der einem nach bestimmten Vorgaben im Vertrag zu ermittelnden Referenzpreis entspricht, wenn ein „Adverse Sponsor Change in Control“ eintritt. Dieser ist als Kontrollwechsel bei der HeidelbergCement AG definiert, der zu einem Pflichtangebot nach dem Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz an die außenstehenden Aktionäre der HeidelbergCement AG führt, wenn der Erwerber der Kontrolle entweder in einer im Vertrag näher definierten Sanktionsliste der UN, der EU, Frankreichs, der USA oder der Weltbank aufgeführt ist oder wenn der Erwerber der Kontrolle Maßnahmen oder Entscheidungen trifft, mit denen die mit der Beteiligung der IFC an Scancem International DA beabsichtigten Zwecke, nämlich die gemeinsam geführten Aktivitäten in den Ländern südlich der Sahara zu modernisieren und auszubauen, beendet oder wesentlich beeinträchtigt würden.

Daneben existieren Vereinbarungen über Pensionsregelungen in Großbritannien (Pension Schemes), nach denen unter anderem ein (nicht näher vertraglich definierter) Kontrollwechsel bei der HeidelbergCement AG den Treuhändern dieser „Pension Schemes“ mitgeteilt werden muss. Wenn der Kontrollwechsel zudem nach den entsprechenden regulatorischen Vorgaben zu einer wesentlichen Gefährdung der Erfüllung der Pensionsverpflichtungen führt (sog. Type A Event), können die Treuhänder Verhandlungen über die Angemessenheit der Absicherung der Pensionsdeckung verlangen und diese durch ein sogenanntes Clearance-Verfahren vor der Aufsichtsbehörde überprüfen lassen, das zur Anpassung der Sicherheiten führen kann.

Der Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG hat im Rahmen der Einführung des neuen Vorstandsvergütungssystems im November 2010 beschlossen, bei Neuabschluss und bei Verlängerung von Vorstandsverträgen dem Deutschen Corporate Governance Kodex (Ziffer 4.2.3 Abs. 5) folgend zu vereinbaren, dass eine etwaige Abfindungszahlung aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels (Change of Control) auf 150 % des Abfindungscaps begrenzt ist.

Die übrigen nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB geforderten Angaben betreffen Umstände, die bei der HeidelbergCement AG nicht vorliegen.

### Zweigniederlassungen

Die HeidelbergCement AG hat weder im In- noch im Ausland Zweigniederlassungen.

### Ereignisse nach Ablauf des Geschäftsjahres 2016

Am 18. Januar 2017 hat HeidelbergCement unter seinem 10 Mrd € EMTN-Programm eine Euroanleihe mit einem Emissionsvolumen von 750 Mio € und einer vierjährigen Laufzeit bis 18. Januar 2021 begeben. Die Anleihe weist einen Festzins von 0,500 % p.a. auf. Der Ausgabekurs lag bei 99,822 %, womit sich eine Rendite von 0,545 % ergab. Die Anleihe ist unbesichert und steht im Rang gleichberechtigt zu allen anderen Finanzverbindlichkeiten. Die Anleihebedingungen weisen dieselbe Change-of-Control-Klausel auf wie die in der Tabelle auf Seite 91 in der Spalte Art der Klausel mit (3) gekennzeichneten Anleihen und Schuldscheindarlehen. Die Emissionserlöse werden zur allgemeinen Unternehmensfinanzierung und zur Rückzahlung anstehender Fälligkeiten verwendet.

## Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung zur nachhaltigen Entwicklung ist ein Pfeiler der Unternehmensstrategie von HeidelbergCement. Ökonomische Wertschöpfung, ökologische Kompetenz und soziale Verantwortung sichern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet für uns, die Ausgewogenheit zwischen Gewinnerzielung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Dabei sind wir bestrebt, sozial und ökologisch verantwortlich zu handeln. Wir achten auf die Auswirkungen unseres unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft und mindern damit die Risiken für unser Geschäft.

### Nachhaltigkeitsstrategie

Als Rohstoffunternehmen stehen für uns Mensch, Natur und Gesellschaft im Zentrum unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Wir erachten Umweltverantwortung, Klimaschutz und nachhaltige Ressourcensicherung als Fundament für die künftige Entwicklung unseres Unternehmens. In gleicher Weise ist die Verpflichtung, Mitarbeiter vor arbeitsbedingten Gefahren zu bewahren und ihre Gesundheit zu schützen, seit langem fester Bestandteil unserer Aktivitäten. Nicht zuletzt bedeutet nachhaltiges Handeln für uns auch, soziale Verantwortung an unseren Standorten zu übernehmen. Wichtig für die Ausrichtung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und die Schwerpunkte unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten sind die Erwartungen der externen und internen Stakeholder, die wir systematisch erfassen und einbeziehen. Darüber hinaus hat die Nachhaltigkeitsinitiative der Zementindustrie des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) zentrale Handlungsfelder für die Branche definiert. Diese sind Arbeitssicherheit, Klimaschutz (CO<sub>2</sub>- und Energiemanagement), Einsatz alternativer Brenn- und Rohstoffe, Schadstoffemissionen, nachhaltige Landnutzung und Artenschutz, nachhaltiges Bauen, Wassermanagement, Lieferkettenmanagement und Stakeholder-Dialog.

Weitere Handlungsfelder ergeben sich aus der Struktur unserer Absatzmärkte. In vielen Regionen stehen sich nur wenige Baustoffanbieter auf dem Markt gegenüber. Deshalb haben hier Transparenz und fairer Wettbewerb eine besondere Bedeutung. Aus unserer internationalen Aufstellung erwächst die Aufgabe, kulturelle Vielfalt zu respektieren und die regionale Entwicklung an all unseren Standorten zu fördern.

2015 haben wir mit der Überarbeitung unserer Nachhaltigkeitsstrategie begonnen. Wegen der Akquisition und Integration von Italcementi haben wir diesen Prozess nicht wie geplant abschließen können. Die Nachhaltigkeitsziele und -strategie sollen im neuen HeidelbergCement Nachhaltigkeitsprogramm 2030 vereint und neu ausgerichtet werden. Die Sustainability Days, bei der im Dezember 2016 Nachhaltigkeitsverantwortliche aus dem gesamten Unternehmen die Weiterentwicklung des Programms diskutierten, haben dafür die Grundlage geschaffen. Das neue Nachhaltigkeitsprogramm soll Mitte 2017 veröffentlicht werden und wird verbindliche Ziele bis 2030 enthalten.

### Nachhaltigkeitsmanagement

Steuerung und Kontrolle der Nachhaltigkeitsstrategie legt das Sustainability Steering Committee fest, das vom Vorstandsvorsitzenden geleitet wird. Dem Komitee, das bereichsübergreifend und interdisziplinär zusammengesetzt ist, gehören der für Umweltverantwortung zuständige Vorstand an sowie die Leiter der Konzernabteilungen Personal, Recht, Logistik, Sales & Marketing, Einkauf, Forschung & Technik, Communication & Investor Relations und Global Environmental Sustainability. Die operative Verantwortung für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen liegt bei den einzelnen Konzernabteilungen, den Länderverantwortlichen und dem Group Environmental Sustainability Committee. Dieses interdisziplinäre Komitee wurde 2008 gegründet, um die Leistungen in den für unsere Branche sehr wichtigen Bereichen Umweltschutz und Arbeitssicherheit zu verbessern und den Informationsaustausch zwischen den Konzerngebieten und Geschäftsbereichen zu fördern.

## Mitarbeiter und Gesellschaft

### Mitarbeiterentwicklung

#### Mitarbeiter weltweit

Die Mitarbeiterzahl von HeidelbergCement lag Ende 2016 bei 60.424 (i.V.: 45.453). Die Zunahme um 14.971 Mitarbeiter resultiert im Wesentlichen aus der Akquisition von Italcementi. Rund 15.150 Mitarbeiter kamen durch die erstmalige Konsolidierung von Italcementi hinzu. Darüber hinaus stieg die Mitarbeiterzahl in Australien um rund 250 Beschäftigte durch den Erwerb des Zuschlagstoffunternehmens Rocla Quarry Products sowie das Insourcing von Lastkraftwagenfahrern. Durch die allgemeine positive Entwicklung unserer Aktivitäten in Großbritannien, Deutschland, Belgien und den Niederlanden kamen weitere rund 420 Mitarbeiter hinzu. Gegenläufig wirkte sich der Abbau von rund 930 Stellen, insbesondere in Nordamerika, Norwegen, Polen, Georgien, Kasachstan, Indonesien, Indien, Malaysia und Afrika südlich der Sahara, aus.

Mitarbeiter nach Konzerngebieten			
31. Dezember	2015	2016	Veränderung
West- und Südeuropa	9.560	15.781	65,1 %
Nord- und Osteuropa-Zentralasien	12.598	13.107	4,0 %
Nordamerika	7.658	8.444	10,3 %
Asien-Pazifik	13.029	14.956	14,8 %
Afrika-Östlicher Mittelmeerraum	2.527	7.602	200,8 %
Konzernservice	81	534	559,3 %
<b>Gesamt</b>	45.453	60.424	32,9 %

### Personalaufwand und Sozialleistungen

Der Aufwand für Löhne, Gehälter, soziale Abgaben, Altersversorgung und soziale Unterstützung ist gegenüber dem Vorjahr um 17,6 % auf 2.674 (i.V.: 2.274) Mio € gestiegen. Das entspricht einem Anteil am Umsatz von 17,6 % (i.V.: 16,9 %). Der Anstieg der Personalkosten ist weitestgehend durch die zum 1. Juli 2016 erfolgte Akquisition von Italcementi sowie Effekte aus weiteren Veränderungen im Konsolidierungskreis bedingt.

Personalaufwand			
Mio €	2015	2016	Veränderung
Löhne, Gehälter, soziale Abgaben	2.152,1	2.504,0	16,4 %
Aufwendungen für Altersversorgung	97,0	138,3	42,6 %
Andere Personalaufwendungen	25,1	31,2	24,3 %
<b>Gesamt</b>	2.274,2	2.673,5	17,6 %

### Im Dialog mit Mitarbeitern

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg von HeidelbergCement. Die Talente der Mitarbeiter zu erkennen, sie zu entwickeln und im Wettbewerb mit anderen Unternehmen an uns zu binden, ist daher Kern der konzernweiten Personalpolitik. Dazu dient das HeidelbergCement-Kompetenzmodell, das die wesentlichen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, die für unser Geschäft erfolgskritisch sind, definiert. Es erlaubt eine systematische, konzernweit nach einheitlichen Regeln durchgeführte Leistungs- und Potenzialbewertung durch den jeweiligen Vorgesetzten und dient als Basis für die strategische Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung. In strukturierten Mitarbeitergesprächen diskutieren Vorgesetzter und Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Der Dialog richtet sich vor allem an das obere und mittlere Management, Expertenfunktionen und Nachwuchsführungskräfte. Damit wollen wir drei Ziele erreichen:

- Schlüsselpositionen werden weltweit mit erstklassigen Kandidaten intern besetzt,
- Top-Talente werden bei HeidelbergCement gezielt entwickelt und
- Mitarbeiter werden durch eine individuelle Entwicklungsplanung langfristig an den Konzern gebunden.

### Integration von Italcementi

Seit der Übernahme von Italcementi am 1. Juli 2016 liegt ein Schwerpunkt auf der Integration der neuen Mitarbeiter. Die Unterschiede in den Unternehmenskulturen sehen wir als Chance, voneinander zu lernen, die jeweiligen Stärken einzubringen und zusammen an einer gemeinsamen Unternehmenskultur zu arbeiten.

In diesem Zusammenhang haben wir eine „Cultural Baseline“-Umfrage bei den Mitarbeitern von Italcementi und HeidelbergCement durchgeführt, um herauszufinden, wie die beiden Unternehmenskulturen jeweils wahrgenommen werden. Die Ergebnisse der Befragung mit einer Teilnahmequote von 79 % zeigen, dass kaum Unterschiede zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung bestehen. Unternehmensübergreifend wurden HeidelbergCement die Eigenschaften „fair“ und „transparent“ zugeschrieben. Dies ist für uns ein erster Indikator, dass wir mit unserer offenen Kommunikation eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Integration gelegt haben.

Die Wahrnehmung der betroffenen Mitarbeiter zum Integrationsprozess messen wir regelmäßig durch Mitarbeiterbefragungen (Pulse Checks). Wir können dadurch schnell und gezielt auf eventuelle Schwachstellen reagieren. Außerdem informieren wir unsere Mitarbeiter in unserem internationalen Mitarbeitermagazin über den Fortschritt des Integrationsprozesses.

Mit interkulturellen Schulungen und Teambuildingworkshops fördern wir das gegenseitige Verständnis und Zusammenwachsen. Unter dem Motto „Grow Together“ fanden verschiedene Integrationstreffen von Führungskräften und Spezialisten mit den Mitarbeitern der Konzernfunktionen in Heidelberg und Bergamo statt.

Im Berichtsjahr haben wir die Anpassung der Organisationsstruktur in den ehemaligen Italcementi-Ländern an unsere bewährte Länderstruktur vorangetrieben. Im Personalbereich standen die Einführung der konzernweiten Kernprozesse zum 1. Januar 2017 und die Integration der Personalabteilungen in die globale Personalorganisation im Vordergrund. Weitere Schwerpunkte im Personalbereich waren die Schließung der Standorte mit Konzernfunktionen von Italcementi in Bergamo und Paris sowie die Verlagerung wesentlicher Funktionen nach Heidelberg. Zusätzlich haben wir anlässlich der Reorganisation der Konzerngebiete begonnen, die Regionalfunktionen von Brüssel und Oslo nach Heidelberg zu verlagern.

Bei der Erreichung unseres Ziels, hochqualifizierte Mitarbeiter in unserer Hauptverwaltung sowie den technischen Zentren in Heidelberg und Leimen zu integrieren, sind wir einen großen Schritt vorangekommen: 40 Mitarbeiter von Italcementi verstärken zukünftig unsere Teams in Heidelberg und Leimen.

Die erfolgreiche Integration spiegelt sich auch in unserem Europäischen Betriebsrat wider. Bereits im September 2015 wurde ein gemeinsames Verhandlungsgremium aus Vertretern der beiden Europäischen Betriebsräte von Italcementi und HeidelbergCement gebildet. Dessen Hauptaufgabe war die Durchführung des Konsultations- und Informationsverfahrens mit der Unternehmensleitung und die Vorbereitung der Zusammenführung beider Europäischer Betriebsräte. Nach Neuwahlen im August 2016 hat sich der neue erweiterte Europäische Betriebsrat in der ordentlichen Jahressitzung im September 2016 konstituiert.

### Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung

Nachhaltige Personalarbeit bedeutet, konsequent in Ausbildung zu investieren, d.h. qualifizierten Nachwuchs einzustellen und auszubilden. Die Ausbildungsquote liegt deutschlandweit bei 5 % (i.V.: 5 %). Die Übernahmekquote dieser Auszubildenden beläuft sich auf 91 % (i.V.: 80 %).

Technisch-handwerkliche Fähigkeiten sind für die fachlich einwandfreie Betriebsführung in der Prozesstechnik und Wartung in unseren Werken unerlässlich. Dazu bieten wir neben fachlichen Trainings auch jedes Jahr Meisterkurse beim Verein Deutscher Zementwerke e.V. (VDZ) an. Seit ein paar Jahren bieten wir speziell entwickelte VDZ E-Learning-Kurse über die Zementproduktion in mehreren Sprachen an.

Wie im Vorjahr lag im ganzen Konzern ein wichtiger Schwerpunkt unserer Aus- und Weiterbildungsprogramme auf dem Thema Arbeitssicherheit, das rund 47 % (i.V.: 50 %) der gesamten Trainingsmaßnahmen ausmachte. Weitere Schwerpunkte bildeten die fachspezifische Weiterbildung mit 31 % (i.V.: 30 %) und die Fortbildung unseres Managements mit 5 % (i.V.: 6 %).

Unsere umfangreichen Ausbildungsprogramme in nahezu allen Arbeitsbereichen zeichnen sich durch praxisnahes und geschäftsorientiertes Lernen aus und ermöglichen es unseren Mitarbeitern, ihre Fähigkeiten auszubauen.

### **Managementausbildung**

Die Motivation und Kompetenzen unserer Führungskräfte sind entscheidend dafür, wie gut sich HeidelbergCement im globalen Wettbewerb positioniert und auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet ist. Um unsere Führungskräfte auf ihre künftigen Aufgaben vorzubereiten, bieten wir speziell auf die Bedürfnisse unseres Unternehmens zugeschnittene Ausbildungsprogramme. Das gilt sowohl für klassische Themen wie Strategie, Führung und Management oder Methodik der Investitionsrechnung, als auch für spezielle Trainings, beispielsweise im Bereich Technik. Einheitliche Ausbildungsinhalte stellen sicher, dass überall ein gemeinsames Verständnis von Strategie, integriertem Managementansatz und Führung entwickelt wird.

### **Sicherung und Förderung von Nachwuchsführungskräften**

Die Förderung des Führungskräftenachwuchses haben wir im Berichtsjahr konsequent fortgesetzt. Wir bieten hochmotivierten und qualifizierten Hochschulabsolventen internationale Trainee-Programme mit Schwerpunkten in den Bereichen Technik, Vertrieb, Finanzen, Personal, Einkauf und IT. Seit 2013 wurde HeidelbergCement jährlich für seine hochwertigen Nachwuchsförderprogramme mit dem Trainee-Siegel der „Initiative für karrierefördernde und faire Trainee-Programme“ ausgezeichnet. Als Mitglied der Fair Company-Initiative verpflichten wir uns seit 2004 freiwillig dazu, faire Arbeitsbedingungen für Praktikanten und Berufseinsteiger zu schaffen und tragen seitdem das Fair Company-Siegel. Wir haben ebenfalls den Ausbau unserer Nachwuchsförderprogramme und die verstärkte Rekrutierung von Hochschulabsolventen und Absolventen mit erster Berufserfahrung weltweit auf hohem Niveau fortgeführt. 2016 haben wir insgesamt 256 (i.V.: 296) Hochschulabsolventen eingestellt. Derzeit nehmen rund 875 (i.V.: 830) Mitarbeiter an Programmen teil, die auf weiterführende Aufgaben vorbereiten.

Wir haben 2011 ein spezielles Programm für hochqualifizierte Ingenieure im Zementbereich als Pilotprojekt in Europa und Zentralasien gestartet, um diese auf höhere Ingenieurspositionen vorzubereiten. Dabei durchlaufen sie nach Abschluss des „Engineer in Training“-Programms mehrere Jahre lang genau festgelegte Ausbildungsabschnitte im Bereich Technik in verschiedenen in- und ausländischen Werken, ergänzt um Fortbildung in Management und Führung. Seit 2013 wird dieses Programm auch auf andere Konzerngebiete ausgeweitet.

Ende 2015 wurde in Deutschland das Heidelberg Young Professionals Netzwerk (HEYP) ins Leben gerufen. Die Hauptziele des von Mitarbeitern organisierten Netzwerkes sind, den spartenübergreifenden Wissens- und Informationsaustausch zu fördern sowie die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Teilnehmer voranzutreiben.

Im Berichtsjahr hat die Aggregates Academy ihr Aus- und Weiterbildungsangebot im Bereich Zuschlagstoffe fortgeführt. Mehr als 270 Schulungen zum Thema Zuschlagstoffe wurden in 18 Ländern durchgeführt. Bevorzugt fanden diese als praxisnahe Übungen vor Ort in den Produktionsstätten statt. Im Jahr 2016 lag der Fokus der Schulungen über alle Hierarchiestufen hinweg auf der kontinuierlichen Verbesserung der Produktionsprozesse.

Für die Ingenieure unserer Zementwerke weltweit bietet das HeidelbergCement Technology Center (HTC) in unserer Cement Academy Seminare, Schulungen und technische Simulationen an. Im Berichtsjahr wurde das Angebot beispielsweise durch Schulungen für die Meisterebene im Bereich der Instandhaltung erweitert. Mehr als 600 Teilnehmer aus 43 Ländern wurden in 38 bis zu einwöchigen Trainings geschult, davon bereits 50 Teilnehmer von Italcementi. Als Ergänzung zu den Präsenzs Schulungen, haben wir das „Cement Manufacturing Curriculum“ als E-Learning-Programm in mehreren Sprachen eingeführt. Bereits mehr als 1.400 Mitarbeiter sind hierfür registriert.

Die Schulungsmaterialien und Trainings beider Akademien stehen in der Regel in der jeweiligen Landessprache zur Verfügung. Die Ausbildung wird von lokalen Managern vor Ort unterstützt, die in den Techniken der Erwachsenenbildung geschult wurden („Train-the-Trainer“-Konzept).

### Demografische Entwicklung

Auch unser Unternehmen sieht sich mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert. Rund 12 % (i.V.: 14 %) unserer Arbeitnehmer sind jünger als 30 Jahre. Der überwiegende Anteil der Mitarbeiter gehört zur Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen; dieser macht etwa 52 % (i.V.: 51 %) der Gesamtbelegschaft im Konzern aus. 36 % (i.V.: 35 %) unserer Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt.

Den Auswirkungen des demografischen Wandels begegnen wir mit zahlreichen an die regionalen Bedürfnisse angepassten Maßnahmen. In Deutschland haben wir beispielsweise unsere Aktivitäten im Gesundheitsmanagement weiter ausgebaut und in der Initiative „FIT for LIFE“ gebündelt. Sie umfasst ein Präventionsprogramm zur Früherkennung von Krankheiten und Risikofaktoren, setzt aber vor allem auf die Eigeninitiative für eine gesunde Lebensweise. Schwerpunkte waren 2016 unter anderem Untersuchungen zur Hautkrebsvorsorge, Gripeschutzimpfungen, Kurse zur Rückengesundheit, spezielle Gesundheitstage und Vorträge rund um die Gesundheit. Das Gesundheitsmanagement wird auch in Zukunft den Schwerpunkt auf die Prävention typischer altersbedingter Gesundheitsrisiken und die Bewusstseinsänderung legen. Betriebliche Sportaktivitäten für alle Altersgruppen werden deshalb besonders gefördert.

### Vielfalt in der Belegschaft als Erfolgsfaktor

In der konzernweiten Personalpolitik setzen wir bei der Zusammensetzung von Arbeiterteams bewusst auf eine ausgewogene Mischung von unterschiedlichen Persönlichkeiten, Kompetenzen und Erfahrungshorizonten. Vielfalt (Diversity) verstehen wir als ein Managementkonzept, das durch Einbringung verschiedener Kulturen, Talente und Erfahrungshorizonte auf eine Zusammensetzung der Belegschaft abzielt, die unsere Präsenz auf den internationalen Märkten, unsere Kundenstruktur und unser Geschäftsumfeld widerspiegelt. Dies wollen wir erreichen durch:

- ein lokales Länder-Management und damit ein internationales Führungsteam,
- eine internationale Belegschaft in der Konzernzentrale,
- eine komplementäre Zusammensetzung der Führungsmannschaft und von Teams (Internationalität, Fachwissen, Erfahrung, Alter, Geschlecht etc.),
- Frauen in Führungspositionen entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft in Deutschland.

Ziel ist es, weltweit hochqualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter zu fördern und zu gewinnen, die sich mit unterschiedlicher sozialer und fachlicher Kompetenz für unser Unternehmen einsetzen und so zum Geschäftserfolg beitragen.

Dank der internationalen Zusammensetzung unseres Führungsteams profitieren wir von unterschiedlichen Erfahrungen aus verschiedenen Kulturkreisen und sind somit besser in der Lage, sowohl auf globale Herausforderungen als auch auf lokale Marktbedürfnisse flexibel zu reagieren. Der Anteil lokaler Manager in der oberen Führungsebene liegt bei rund 76 %.

In der Konzernzentrale achten wir bewusst auf eine Zusammensetzung der Belegschaft mit Mitarbeitern aus den Ländern, in denen wir tätig sind. Wir profitieren erheblich von deren lokalen Kenntnissen, außerdem erleichtert es die Zusammenarbeit mit den Kollegen vor Ort. Von den 616 Mitarbeitern in der Konzernzentrale und in den technischen Zentren Competence Center Materials und Heidelberg Technology Center in Heidelberg und Leimen stammen 183 Mitarbeiter aus 41 Ländern.

Zur Vielfalt zählt für uns auch die Besetzung der Führungspositionen mit Frauen und Männern, die unsere Mitarbeiterstruktur repräsentativ abbildet. Im Konzern lag 2016 der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft bei 13 % und in den oberen Führungspositionen bei 10 %.

Gemeinsam mit anderen DAX-Unternehmen hat HeidelbergCement 2011 eine Selbstverpflichtung unterzeichnet. Bislang hatten wir uns freiwillig verpflichtet, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland von 7 % im Jahr 2011 bis zum Jahr 2020 mit 15 % mehr als zu verdoppeln. In Deutschland lag der Frauenanteil 2016 bei insgesamt 16 % und in den Führungspositionen im Bereich leitende Angestellte und außertarifliche Mitarbeiter bei 7 %.

Nach dem Gesetz zur Förderung von Frauen in Führungspositionen müssen für die zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands vom Unternehmen konkrete Ziele gesetzt werden. Führungskräfte, die in ihrer Hauptposition selbst an den Vorstand berichten, bilden bei HeidelbergCement die erste Ebene und deren Mitarbeiter mit Führungsverantwortung die zweite Ebene unterhalb des Vorstands. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands lag 2016 bei 10 % und auf der zweiten Ebene bei 9 %. Die Zahlen haben sich im Vergleich zum Vorjahr nicht geändert. Der Grund dafür ist die Erhöhung der Anzahl der technischen Funktionen, die einen höheren Männer- als Frauenanteil aufweisen. Auf vergleichbarer Basis lagen die Werte 2016 auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands bei 12 % und auf der zweiten Ebene bei 10 %.

HeidelbergCement hat sich dazu entschlossen, für die beiden Ebenen unterhalb des Vorstands das Ziel der Selbstverpflichtung beizubehalten, aber die Zielerreichung auf Mitte 2017 vorzuziehen. Konkret bedeutet dies, dass wir bis zum 30. Juni 2017 einen Frauenanteil unter den Führungskräften auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstandes von 14 % und auf der zweiten Ebene von 15 % anpeilen. Bei der Festlegung der Ziele 2015 lag der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft bei 15 %. Damit entspräche der Anteil von Frauen in Führungspositionen dem Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft bei HeidelbergCement in Deutschland. In den letzten Jahren haben wir konsequent an dem Thema Frauenförderung gearbeitet und entsprechende Erfolge erzielt. So liegt der Anteil von Frauen in Nachwuchsförderprogrammen deutschlandweit bereits bei 28 % (i.V.: 24 %) und somit deutlich höher als der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft.

Anteil der Frauen in Deutschland			
	2015	2016	Ziel: 30.06.2017
Gesamtbelegschaft	15 %	16 %	
Erste Führungsebene	10 %	10 %	14 %
Zweite Führungsebene	9 %	9 %	15 %



Das globale Frauennetzwerk „NOW – Network of Women“ bei HeidelbergCement ist eine Initiative, die Mitarbeiterinnen weltweit virtuell und persönlich miteinander verbindet. Es hat die individuelle Karriereentwicklung und Förderung von Frauen zum Ziel und ermöglicht unter anderem einen regelmäßigen und informellen Austausch.

### **Beruf und Familie vereinbaren**

Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter stellen wir uns weltweit auf sich wandelnde Lebensformen ein. Bei unseren Angeboten, mit denen wir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, setzen wir auf Modelle wie Gleitzeit, Teilzeit und Freistellung. Die Teilzeitquote der HeidelbergCement AG liegt bei 11 % (i.V.: 11 %). Aufgrund der geringen Größe unserer Standorte hat sich z.B. bei der Kindertagesbetreuung, der Pflege von hilfsbedürftigen Angehörigen oder Feriencamps für Kinder die Zusammenarbeit mit externen Netzwerken bewährt. Die Mitarbeiter profitieren vom einfachen Zugang zu einem professionellen und flexiblen Netzwerk zu angemessenen Kosten. Im Rahmen unserer „FIT for FAMILY“-Initiative haben wir für den Standort Heidelberg Kooperationen mit Kindertagesstätten geschlossen. Damit können wir unseren Mitarbeitern ein eigenes Kontingent an Plätzen anbieten.

### **Erfolgsorientierte Vergütungssysteme**

Wer Leistung erwartet, muss ein entsprechendes Umfeld schaffen. Dazu gehört auch eine attraktive Vergütung. Neben Festgehältern, die durch Tarif- oder individuellen Arbeitsvertrag geregelt werden, erhalten die Mitarbeiter der HeidelbergCement AG zusätzlich variable Vergütungsbestandteile, die von der individuellen Leistung und dem Unternehmenserfolg abhängen. Bei den Führungskräften wird ein hoher variabler Anteil an der Gesamtvergütung bewusst angestrebt, um die gemeinsame und persönliche Leistung sowie den Unternehmenserfolg deutlich und unmittelbar zu berücksichtigen. Die Mitarbeiter unserer ausländischen Tochtergesellschaften profitieren von attraktiv gestalteten Vergütungssystemen, die den jeweiligen lokalen Marktgegebenheiten entsprechen. Für unsere 190 Top-Manager der oberen Führungsebene wurde für den Zeitraum 2016 bis 2018/19 konzernweit ein Langfristbonusplan aufgelegt, der dieselbe Zielsetzung verfolgt wie der Langfristbonusplan für den Vorstand.

## **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

### **Konzernstandards**

Arbeits- und Gesundheitsschutz haben höchste Priorität bei HeidelbergCement und gehören zu den zentralen Unternehmenswerten. Auch in diesem Berichtsjahr haben wir durch weitere Maßnahmen die technischen und organisatorischen Sicherheitsstandards im Konzern kontinuierlich verbessert, um die Sicherheitskultur im Unternehmen zu stärken. Die nach dem Erwerb von Italcementi notwendig gewordene Harmonisierung der Standards haben wir genutzt, alle bisherigen Konzernanforderungen zu überarbeiten und an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Arbeitsmanagementsysteme, wie beispielsweise entsprechend dem international gebräuchlichen Standard OHSAS 18001, sind bereits in über 80 % unserer bisherigen Standorte eingeführt. Sie verlangen von den Standortmanagern einen strukturierten Ansatz mit Planungen, klaren Arbeitsvorschriften, Zuständigkeiten und Kontrollen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten und somit Unfälle zu verhindern. 2016 haben weitere Standorte in Russland, Estland, Litauen und Liberia erstmalig Managementsysteme nach OHSAS 18001 eingeführt, während andere Werke erfolgreich ihre Zertifizierung erneuert haben. 2017 werden weitere Standorte folgen. Die neu hinzugekommenen Standorte von Italcementi haben in den vergangenen Jahren ein internes Managementsystem eingeführt, das den Anforderungen der International Labour Organization (ILO) entspricht und von internen Auditoren regelmäßig überprüft wurde.

### Unfallmanagement-Software

Unsere 2015 eingeführte Software zur konzernweiten Unfallfassung hat sich bewährt und zu einer höheren Transparenz geführt. Durch sie konnten mehrere lokale Programme abgelöst und die Analyse von Unfallursachen vereinfacht werden. Wir erfassen und analysieren mit dieser Software auch verstärkt Beinahe-Unfälle, besonders solche, die das Potenzial für schwere Unfälle gehabt hätten, um besser geeignete Korrektur- bzw. Präventionsmaßnahmen ergreifen zu können. Wir werden die Software weiterentwickeln, um sie auch für andere Anwendungen nutzen zu können.

### Führungsverantwortung im Arbeits- und Gesundheitsschutz

Seit Jahren verbessern wir den Arbeits- und Gesundheitsschutz auf technischer und organisatorischer Ebene, was sich an weiterhin gesunkenen Unfallhäufigkeitsraten zeigt. Trotzdem haben wir immer noch schwere Unfälle – teils mit Todesfolge – zu beklagen, die leider oft durch menschliches Fehlverhalten verursacht werden. Mit unserer 2015 überarbeiteten Konzernrichtlinie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz haben wir auch eine Reihe von Grundregeln eingeführt, die für alle Mitarbeiter und Auftragnehmer verpflichtend sind. Diese Grundregeln betreffen insbesondere Aktivitäten, die sich als Hauptunfallschwerpunkte herausgestellt haben und deshalb auch speziell in Konzernstandards behandelt werden. 2016 wurden diese Grundregeln verstärkt konzernweit thematisiert und auch in die Aktivitäten der Konzernsicherheitswoche integriert. Damit sollte die Aufmerksamkeit aller Betroffenen für diese Risikobereiche weiter hoch gehalten werden, um die Anzahl der Unfälle, insbesondere mit Todesfolge, zu reduzieren.

### Unfallentwicklung

Obwohl wir auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr einen Rückgang der Unfallhäufigkeitsrate in unserem Kerngeschäft um 9 % erreichten, sind wir mit diesem Ergebnis nicht zufrieden. Zwar sind viele Standorte seit vielen Jahren unfallfrei und andere konnten ihre Unfallraten drastisch senken, aber dennoch ist die Verbesserung insgesamt zu gering ausgefallen. Unter Berücksichtigung der neu hinzugekommenen Standorte von Italcementi seit 1. Juli 2016 blieb die Unfallhäufigkeitsrate nahezu unverändert. Unsere vordringliche Aufgabe ist es daher, Standorte, deren Unfallhäufigkeitsrate 2016 entweder gegenüber dem Vorjahr deutlich angestiegen ist oder über dem Durchschnitt liegt, bei der Durchführung von Präventionsmaßnahmen noch wirkungsvoller zu unterstützen.

Positiv zu vermerken ist, dass wir im Berichtsjahr auf vergleichbarer Basis die Anzahl der Todesfälle senken konnten. Trotzdem mussten wir 2016 den Tod von zwei eigenen Mitarbeitern beklagen, die durch Arbeitsunfälle im Betrieb ums Leben gekommen sind. Darüber hinaus beklagen wir den Tod von fünf Mitarbeitern von Fremdfirmen. An den ehemaligen Italcementi-Standorten kamen zwei eigene und zwei Mitarbeiter von Fremdfirmen ums Leben. Alle diese Todesfälle sind sehr schmerzlich und machen deutlich, dass wir unsere Anstrengungen noch weiter intensivieren müssen. Jeder Todesfall wird von uns ausführlich analysiert und im Vorstand diskutiert. Geeignete Maßnahmen werden festgelegt und konzernweit ausgetauscht, um ähnliche Unfälle anderenorts zu vermeiden.

Unfallentwicklung <sup>1)</sup>					
	2012	2013	2014	2015 <sup>5)</sup>	2016 <sup>6)</sup>
Unfallhäufigkeitsrate <sup>2)</sup>	3,4	2,6	2,1	2,3	2,2
Unfallschwereraterate <sup>3)</sup>	115	94	91	106	98
Todesfallrate <sup>4)</sup>	0,5	1,1	1,0	1,7	0,7

1) Unfallentwicklung in den Bereichen Zement, Transportbeton und Zuschlagstoffe in Unternehmen, in denen HeidelbergCement die Arbeitssicherheit verantwortet.

2) Anzahl der Unfälle von eigenen Mitarbeitern mit mindestens einem Ausfalltag pro 1.000.000 gearbeiteten Stunden.

3) Anzahl der durch Unfälle ausgefallenen Arbeitstage von eigenen Mitarbeitern pro 1.000.000 gearbeiteten Stunden.

4) Anzahl der Todesfälle von eigenen Mitarbeitern pro 10.000 eigenen Mitarbeitern.

5) Unfallhäufigkeitsrate 2015 aufgrund von Nachmeldungen angepasst.

6) Ohne Berücksichtigung von Italcementi lag die Unfallhäufigkeitsrate bei 2,0, die Unfallschwereraterate bei 85 und die Todesfallrate bei 0,5.

## Gesellschaftliche Verantwortung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor unserer weltweiten Geschäftstätigkeit ist die Verantwortung, die wir an unseren Standorten rund um die Welt übernehmen, gemäß dem Motto „think global – act local“. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit lokalen Partnern einen Mehrwert für unser Unternehmen und für die Standortgemeinden zu schaffen.

Wir legen Wert darauf, dass nach Möglichkeit einheimische Mitarbeiter das Management vor Ort übernehmen. Jedes Werk arbeitet eng mit lokalen Lieferanten und Dienstleistern zusammen. Rund 30 % unseres Einkaufsvolumens investieren wir im direkten Umfeld unserer Werke. Dadurch und mit der Schaffung von Arbeitsplätzen tragen wir zur Wertschöpfung bei und fördern die wirtschaftliche Entwicklung an den Standorten.

### Corporate Citizenship

Unternehmerische Verantwortung beschränkt sich nicht auf die eigenen Geschäftsprozesse und deren direkte Auswirkungen. Als „Unternehmensbürger“ sind wir selbst ein gesellschaftlicher Akteur und profitieren von der sozialen Einbindung an unseren Standorten weltweit. Daher übernehmen wir auch bei der Lösung gesellschaftlicher Aufgaben eine aktive Rolle. Diesem Selbstverständnis folgt unsere Corporate-Citizenship-Richtlinie, in der wir die Maßstäbe und Ziele unseres gesellschaftlichen Engagements formuliert haben. Der Schwerpunkt unseres gesellschaftlichen Engagements liegt auf Bereichen, in denen wir über ein spezielles Know-how verfügen und in denen wir die besten Ergebnisse für die Gesellschaft erzielen können:

- Bauen, Architektur und Infrastruktur: Wir leisten praktische Hilfe beim Bau von Gebäuden und Infrastruktur, indem wir Produkte, finanzielle Mittel und Know-how zur Verfügung stellen.
- Umwelt, Klima und Biodiversität: Wir unterstützen Initiativen, die den Umweltschutz fördern und die Vielfältigkeit der Natur an unseren Standorten stärken.
- Bildung, Ausbildung und Kultur: Wir orientieren uns am spezifischen Bedarf an unseren Standorten.

### Bildungsförderung in Burkina Faso

In Burkina Faso hat unser Tochterunternehmen Cimburkina 200 t Zement für den Bau einer modernen Schule in Koudougou gespendet. Die neue Schule ermöglicht 350 Kindern den Zugang zu formaler Bildung. Insbesondere Mädchen sollen von dem Bildungsangebot profitieren. Wegen der hohen Analphabetenrate in Burkina Faso und dem schlechten Zustand vieler öffentlicher Schulen ist die Förderung von Bildung im Land eines der wichtigsten Anliegen von Cimburkina. Für das ökologisch nachhaltige Baukonzept der Schule wurden lokale Baumaterialien genutzt, die für eine natürliche Kühlung und Belüftung sorgen. Die Stromversorgung erfolgt durch Solarenergie; das Frischwasser stammt aus einem nahegelegenen Brunnen.

### Lehigh Hanson unterstützt Häuserbau für bedürftige Familien

In Johnston County, North Carolina, unterstützt Lehigh Hanson die Organisation Habitat for Humanity beim Häuserbau für einkommensschwache Familien der Region. Ein engagiertes Mitarbeiterteam des Steinbruchs Princeton, North Carolina, packt seit zwei Jahren beim Bau von Häusern mit an und spendete gemeinsam mit dem lokalen Management 65.000 US-Dollar, um die Kosten für den Bau eines weiteren Eigenheims zu decken.

### Neue Community Relationship Management Guideline

2016 hat der Konzern ein Handbuch für Community Relationship Management verabschiedet, das die Beziehungen zu lokalen Gemeinden und das gemeinnützige Engagement des Unternehmens systematisieren und transparenter machen soll. Ziel ist es, insbesondere in Entwicklungsländern, den Austausch mit lokalen Interessengruppen zu stärken und langfristig einen sozioökonomischen Mehrwert für die Standortgemeinden zu schaffen.

## Umweltverantwortung

Als aktives Mitglied der Cement Sustainability Initiative (CSI) des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) verpflichten wir uns zu einer nachhaltigen Entwicklung unserer Geschäftstätigkeit. Dies betrifft insbesondere den Schutz der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter und den Umweltschutz.

### Klimaschutz

Der Klimaschutz steht im Zentrum unserer Umweltpolitik. Indem wir die Energieeffizienz unserer Werke ständig verbessern, den Anteil alternativer Brennstoffe erhöhen und das energieintensive Zwischenprodukt Klinker zunehmend durch alternative Rohstoffe ersetzen, senken wir den Kohlendioxid-Ausstoß (CO<sub>2</sub>) weiter. Zwischen 1990 und 2016 hat HeidelbergCement die spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen um 22,6 % auf 600 kg CO<sub>2</sub>/t Zement gesenkt.

2016 haben wir ein neues CO<sub>2</sub>-Reduktionsziel entwickelt und extern prüfen lassen, damit es mit dem auf der COP21-Weltklimakonferenz in Paris festgelegten Ziel in Einklang steht. Wir wollen unsere spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Tonne Zement bis 2030 (ohne Berücksichtigung von Italcementi) um 30 % im Vergleich zu 1990 senken.

Dank unserer Erfolge bei der Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen und aufgrund unserer transparenten Berichterstattung hat uns CDP als einen der weltweit führenden Akteure bei Maßnahmen und Strategien gegen den Klimawandel durch Aufnahme in die „Climate A List“ ausgezeichnet. Darüber hinaus wurde HeidelbergCement erneut der Status des „Sector Leader Energy & Materials“ in der DACH Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) sowie des „Index/Country Leader DAX“ zuerkannt.

Gegenüber den Angaben im Geschäftsbericht 2015 haben sich die Werte zum Klimaschutz geändert. Analog zu der Berichterstattung zu Absatz und Umsatz im Konzern werden keine Gemeinschaftsunternehmen mehr berücksichtigt. Durch die Einbeziehung von Italcementi seit dem 1. Juli 2016 haben sich alle drei Kennzahlen zum Klimaschutz verschlechtert, da die Klimaschutzleistung von Italcementi bisher schwächer war als die von HeidelbergCement. Ohne Berücksichtigung von Italcementi haben sich 2016 alle drei Kennzahlen verbessert: Die spezifischen Netto CO<sub>2</sub>-Emissionen beliefen sich auf 581 kg CO<sub>2</sub>/t Zement, die alternative Brennstoffrate lag bei 23,5 % und der Klinkerfaktor bei 73,5 %.

Klimaschutz			
	2014	2015	2016
Spezifische Netto-CO <sub>2</sub> -Emissionen (kg CO <sub>2</sub> /t Zement)	603	595	600
Alternative Brennstoffrate	22,6 %	22,4 %	21,2 %
Klinkerfaktor	74,9 %	74,1 %	74,4 %

Entsprechend unserer Verpflichtung zur Low Carbon Technology Partnerships initiative (LCTPi), der wir 2015 mit 17 anderen Zementunternehmen beigetreten sind, haben wir weiter in die Erforschung innovativer Techniken zur Abscheidung und Nutzung von CO<sub>2</sub> investiert.

Nach einer umfassenden Machbarkeitsstudie hat die norwegische Regierung 2016 das Werk Brevik ausgewählt, um es für den Bau und Test einer Großanlage zur CO<sub>2</sub>-Abscheidung bis 2020

in Betracht zu ziehen. 400.000 t CO<sub>2</sub> sollen dort jährlich mittels eines Aminwäschers abgeschieden werden. Es wäre die erste CCS-Großanlage (Carbon Capture and Storage) in der Zementindustrie.

Um die sogenannte Oxyfuel-Technik weiterzuentwickeln, beteiligt sich HeidelbergCement am Projekt CEMCAP, das CO<sub>2</sub>-Abscheidungstechnologien in der Zementindustrie vorantreiben will und vom EU-Förderprogramm „Horizont 2020“ finanziert wird. Beim Oxyfuel-Verfahren wird dem Drehofen anstelle von Umgebungsluft reiner Sauerstoff zugeführt, was das Abscheiden von CO<sub>2</sub> erleichtert. In unserem Werk in Hannover arbeiten wir an der Entwicklung dieser Technik im Versuchsmaßstab. Wir haben dazu einen Versuchskühler installiert, um zu prüfen, ob man den Klinker nur mit CO<sub>2</sub> alleine kühlen kann, ohne die Prozesseffizienz zu beeinträchtigen. Dies ist eine der zentralen Voraussetzungen für den künftigen Erfolg des Oxyfuel-Verfahrens in der Klinkerproduktion.

Das von der EU finanzierte Projekt „LEILAC“, in dem HeidelbergCement einer der wichtigsten strategischen Partner ist, startete im Januar 2016. Es soll die technische und ökonomische Umsetzbarkeit einer Prozesstechnologie zur Abscheidung des bei der Erhitzung des Rohmaterials freigesetzten CO<sub>2</sub> in hochreiner Form demonstrieren. Am 1. Oktober war der erste Meilenstein wie geplant erreicht: Die grundlegende Gestaltung und das Konzept des innovativen Kalzinators wurden festgelegt und an die EU berichtet. 2017 soll die Konstruktionsplanung im Detail festgelegt und mit dem Bau des Kalzinators begonnen werden.

Zusätzlich erforscht HeidelbergCement auch die Nutzung von Mikroalgen beim CO<sub>2</sub>-Recycling zur Herstellung von Biobrennstoffen und darüber hinaus von Fischfutter und anderer Tiernahrung. Unsere Forschungs- und Entwicklungsprojekte in Schweden, der Türkei und Frankreich sind vielversprechend und leisten einen wichtigen Beitrag zu unserer Strategie, CO<sub>2</sub> nutzbar zu machen. In diesem Zusammenhang entwickeln wir derzeit auch in Marokko gemeinsam mit Partnern aus anderen Industrien ein groß angelegtes Pilotprojekt zur Züchtung von Algen als Fischfutter. HeidelbergCement ist sowohl auf EU-Ebene als auch international, insbesondere seit der COP22-Weltklimakonferenz in Marrakesch, als Branchenführer in diesem Bereich anerkannt.

## Nutzung alternativer Brenn- und Rohstoffe

Als Teil unserer Strategie zur Ressourcenschonung und zum Klimaschutz steigern wir kontinuierlich den Einsatz alternativer Brenn- und Rohstoffe in den Produktionsprozessen. Dies sind meist Abfälle, deren Wiederverwertung unwirtschaftlich wäre oder die nicht vollständig recycelt werden können. In diesem Fall wird die Mitverwertung in Zementöfen als die nächstbeste Option angesehen, weil dabei nicht nur der Brennwert der Abfälle weit besser genutzt wird als in Müllverbrennungsanlagen, sondern auch deren mineralische Komponenten in den Klinker eingebunden werden. Die Abfälle werden rückstandslos verwertet, wobei die gleichen strengen Emissionsrichtlinien gelten wie bei Müllverbrennungsanlagen.

Die hohe Kompetenz bei der Nutzung alternativer Brenn- und Rohstoffe, die wir uns in den letzten 30 Jahren in Europa angeeignet haben, hilft uns auch in Ländern, in denen Abfall immer noch überwiegend auf Deponien entsorgt wird, Projekte zur Mitverwertung von Abfällen zu initiieren.

Trotz der historisch niedrigen Kohlepreise war HeidelbergCement 2016 in der Lage, die alternative Brennstoffrate auf 23,5 % (ohne Berücksichtigung von Italcementi) zu erhöhen. Die wesentlichen Treiber dieses Anstiegs waren die Länder in Nordeuropa, wo wir in allen Ofenlinien deutlich mehr alternative Brennstoffe einsetzen konnten. In manchen Öfen lag die Steigerung bei 10 % trotz ohnehin bereits hoher Einsatzraten. Unsere polnische Tochtergesellschaft trug mit einer Sekundärbrennstoffrate von 70 % ebenfalls maßgeblich zum Gesamtergebnis bei.

Auch in den Ländern, die nach der Akquisition von Italcementi neu hinzugekommenen sind, bauen wir die Nutzung alternativer Brennstoffe aus. Besonders Frankreich verzeichnete 2016 einen rasanten Anstieg. Aufgrund der Integration von Italcementi werden wir das Ziel für den Einsatz von Ersatzbrennstoffen neu definieren, ebenso wie alle anderen Nachhaltigkeitsziele. Den neuen (integrierten) Zielekatalog für 2030 werden wir 2017 veröffentlichen.

### Biologische Vielfalt

Im Dezember 2016 endete die dritte Runde des Quarry Life Award mit der Bekanntgabe der internationalen Gewinner. Der Quarry Life Award ist ein zweijährlich stattfindender Forschungswettbewerb, der das Bewusstsein für den hohen biologischen Wert unserer Abbaustätten fördern soll. Insgesamt wurden 494 Projektvorschläge eingereicht, von denen schließlich 94 am Wettbewerb teilnahmen. Die Projekte des Wettbewerbs für junge Wissenschaftler, der sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene ausgeschrieben war, wurden in 69 Steinbrüchen und Kiesgruben in 21 Ländern durchgeführt.

Unsere Partnerschaft mit der größten internationalen Naturschutzorganisation BirdLife International hilft uns, unsere Umweltbilanz und die gesellschaftliche Akzeptanz unseres unternehmerischen Handelns als verantwortungsvolles Rohstoffunternehmen zu verbessern. Der offene Dialog mit BirdLife International und die Zusammenarbeit mit deren nationalen Partnerorganisationen unterstützt uns bei unserem Ziel, Umwelteinflüsse zu minimieren und die Artenvielfalt, wo immer nötig, zu schützen und zu fördern. Unsere Projekte tragen zur Erreichung der weltweiten Naturschutzziele bei und sind gleichzeitig auch von lokaler Bedeutung. 2016 haben wir eine Projektlandkarte veröffentlicht. Dieses interaktive Online-Tool ist auf der Webseite von BirdLife verfügbar und stellt unsere aktuellen gemeinsamen Projekte visuell dar. Die Projektlandkarte fasst die Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse jedes Projekts zusammen und veranschaulicht diese mit Fotos. Die lokalen Partnerschaftsprojekte wurden in vielen Ländern Europas und Afrikas fortgesetzt. Beispielsweise erforscht ein neues Projekt in Estland die Bedeutung von Steinbrüchen für die Population von Uferschwalben.

In Togo haben wir in Tabligbo, wo sich unser neues Klinkerwerk befindet, eine Baumschule aufgebaut. Die Rekultivierungsarbeiten im Steinbruch begannen praktisch zeitgleich mit dem Rohstoffabbau und erfolgten im engen Dialog mit den lokalen Gemeinden, was bislang einmalig in Afrika ist. Zwei Jahre nach Beginn des Rohstoffabbaus sind bereits zwei Hektar der Fläche rekultiviert, was unsere Tochtergesellschaft ScanTogo im Juni 2016 im Rahmen einer Baumpflanzaktion gemeinsam mit Vertretern der lokalen Gemeinden und Behörden feierte.

Wir haben 2016 das sechste Buch unserer Reihe über die Artenvielfalt in unseren Abbaustätten mit dem Titel „Schmetterlinge und andere Insekten in Kiesgruben und Steinbrüchen“ veröffentlicht. Das Buch präsentiert die vielfältigste Artengruppe, die unsere Abbaustätten bewohnt, und konzentriert sich auf die wichtige Rolle, die unsere Abbaustätten bei der Erhaltung gefährdeter Arten spielen.

### Nachhaltiges Bauen

2016 haben wir den Fokus unserer Forschung vermehrt auf Produkte mit verbesserter Nachhaltigkeitsleistung und auf Lösungen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung gelegt. In unserem zentralen Forschungslabor in Leimen haben wir mögliche Alternativen zu traditionellem Zement entwickelt, die aufgrund reduzierter CO<sub>2</sub>-Emissionen und eines niedrigeren Energieverbrauchs geringere Umweltauswirkungen aufweisen. Viele dieser Alternativen wurden in Pilotanwendungen

getestet. Mit der Integration des Labors für Produktinnovationen von Italcementi in Bergamo haben wir darüber hinaus unser Engagement für die Entwicklung marktfähiger neuer nachhaltiger Produkte und Lösungen weiter gestärkt.

Als Gründungsmitglied des Concrete Sustainability Council haben wir aktiv an der Entwicklung eines neuen Zertifizierungssystems für nachhaltig produzierten Beton mitgearbeitet, das Anfang 2017 eingeführt wurde. Durch die Zertifizierung von Beton, unter Beachtung sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte entlang der Wertschöpfungskette, ist zukünftig eine erhöhte Anerkennung durch Green Building Councils und in Vergabeverfahren öffentlicher Bauaufträge für Beton und die gesamte Industrie zu erwarten.

2016 haben wir als führender Baustoffproduzent unser Engagement in Green Building Councils, der European Construction Technology Platform und anderen Verbänden verstärkt, um Entwicklungen im Bereich nachhaltiges Bauen zu unterstützen und zu beschleunigen.

Im Oktober 2016 hat unser globales Zentrum für Forschung und Entwicklung – Global Research & Development (GRD) – ein neues Labor- und Bürogebäude in Leimen bezogen. Dieses Gebäude ist DGNB Gold zertifiziert und entspricht höchsten Anforderungen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Technik. Der Energieverbrauch wird durch den Einsatz von Fernwärme und Betonkernaktivierung minimiert.

## Reduzierung anderer Umwelteinflüsse

Gemäß dem Nachhaltigkeitsprogramm 2020 haben wir konzernweit in allen Geschäftsbereichen Umweltaudits durchgeführt. Unser Ziel ist es, bis 2020 alle Standorte im 5-Jahres-Rhythmus zu auditieren. Die aus den bisherigen Audits resultierenden Maßnahmen wurden bereits umgesetzt und tragen zu einer verbesserten Umweltleistung bei.

Auch 2016 haben wir technische Verbesserungen, zur Reduzierung von Staub-, Stickoxid- ( $\text{NO}_x$ ) und Schwefeloxidemissionen ( $\text{SO}_x$ ) vorgenommen. Um die Staubemissionen zu senken, haben wir beispielsweise in Geseke, Deutschland, einen Schlauchfilter im Klinkerkühler installiert. Im tschechischen Zementwerk Radotin wurde ein zweiter Elektrofilter durch einen Schlauchfilter ersetzt. Beide Öfen des Werks sind nun mit modernsten Filtern ausgestattet. Auch in Großbritannien, China und Bangladesch haben wir in die Reduzierung von Staubemissionen mittels neuer und zusätzlicher Schlauchfilter investiert.

Im Zementwerk Ribblesdale in Großbritannien haben wir den  $\text{SO}_x$ -Wäscher entsprechend neuer Energieeffizienz-Standards ertüchtigt. Im chinesischen Zementwerk Guangzhou wurde ebenfalls ein neuer  $\text{SO}_x$ -Wäscher in Betrieb genommen, um die Schwefeloxidemissionen entsprechend neuester Standards zu reduzieren.

Zur Verringerung der  $\text{NO}_x$ -Emissionen haben wir in Lengfurt, Deutschland, einen SCR-Katalysator (Selective Catalytic Reduction) installiert. Der neue SCR-Katalysator im italienischen Zementwerk Rezzato ist bereits das zweite Jahr in Betrieb und sorgt für geringe Emissionen bei höchster Energieeffizienz.

Die Zementwerke in Indien haben ihr Projekt zur Sammlung von Regenwasser weiter vorangetrieben, um die Wasserressourcen in kritischen Regionen zu schonen. Im Klinkerwerk Narsingarh wurde beispielsweise ein neues Wassersammelbecken gebaut.

Sechs unserer Zementwerke in den USA – Glens Falls/New York, Leeds/Alabama, Nazareth/Pennsylvania, Speed/Indiana, Union Bridge/Maryland und Waco/Texas – wurden für ihre überdurchschnittliche Energieeffizienz mit dem renommierten ENERGY STAR® der amerikanischen Umweltbehörde EPA (Environmental Protection Agency) ausgezeichnet. Alle sechs Anlagen gehören zu den energieeffizientesten Zementwerken in den USA und erfüllen die strengen EPA-Kriterien. Das Zementwerk Union Bridge erhielt den ENERGY STAR® bereits zum vierten Mal in Folge, die Werke Glens Falls, Leeds und Nazareth zum dritten Mal in Folge.

Im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe haben wir uns auch 2016 darauf konzentriert, Lärm- und Staubemissionen sowie den Wasser- und Kraftstoffverbrauch zu reduzieren. So haben wir in Tschechien am Standort Slapy den alten Vorebrecher ersetzt, was zu Zeitersparnis sowie geringeren Lärm- und Staubemissionen führte. Im Steinbruch Bílý Kámen wurde die alte Siebanlage durch eine neue, staubdichte Anlage ersetzt. Im Steinbruch Spy Hill in Kanada haben wir die Wassersammelbecken auf die am niedrigsten gelegenen Areale innerhalb der Abbaustätte verlagert, um das Steinbruch- und Regenwasser optimal zu sammeln und so die hohen Kosten für zusätzliches Frischwasser zu senken.

Im Bereich Transportbeton haben wir in Georgien ein Recyclingsystem in unserem neuen Werk in Tiflis installiert. In Kroatien haben wir am Standort Vinkovci ein neues Absetzbecken gebaut und im Werk Donja Bistra die bestehende Recyclinganlage modernisiert. In Australien haben wir unseren Fuhrpark um neue Fahrzeuge mit höherer Kapazität erweitert, wodurch wir Energie und Arbeitszeit je geliefertem Kubikmeter Beton einsparen. Außerdem haben wir dort auch unsere Maßnahmen zum Wasserrecycling landesweit optimiert. In Hongkong wurden die Staubfilter in unseren Transportbetonwerken modernisiert, um dem neuen Emissionslimit von 10mg/cbm zu entsprechen. Darüber hinaus wurden die zentralen Produktionsanlagen des Werks Sg Besi in Kuala Lumpur, Malaysia, vollständig eingehaust, um Staubemissionen zu reduzieren und den Standort optisch aufzuwerten.

Wie in den Vorjahren erhielten viele Standorte in allen Konzerngebieten und Geschäftsbereichen Auszeichnungen für Umweltschutzmaßnahmen.

## Beschaffung

Insgesamt wurden von HeidelbergCement im Berichtsjahr Waren und Dienstleistungen im Wert von 9.968 Mio € beschafft. Das entspricht einem Anteil von 65,7 % am Gesamtumsatz.

### **Beschaffungsmanagement**

Unsere Lead-Buyer-Organisation ermöglicht kontinuierlich die effiziente Beschaffung wichtiger Warengruppen auf Konzernebene. Das bedeutet, dass wir ablaufkritische Waren und Dienstleistungen mit meist hohem Volumen zu Warengruppen bündeln, um bessere Konditionen von unseren Lieferanten zu erhalten. Zu den Aufgaben unserer Lead Buyer im Konzern gehören das Führen von Preisverhandlungen, der Abschluss von Rahmenverträgen, das Lieferantenmanagement und das Beobachten aktueller Markt- und Preisentwicklungen. Insbesondere nach der Integration von Italcementi ist ein hoher Aufwand mit der Harmonisierung der Lieferantenkette verbunden. Damit leisten unsere Lead Buyer einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Effizienz und zum Risikomanagement in unserem Unternehmen.



Eine zweite Komponente des Beschaffungsmanagements ist der lokale Einkauf an unseren Produktionsstandorten, mit dem wir unsere Verhandlungsposition gegenüber lokalen Lieferanten stärken. Die lokalen Einkaufsabteilungen rufen außerdem direkt Waren und Dienstleistungen aus den vorliegenden Konzern-Rahmenverträgen ab. Damit verbinden wir die Vorteile der zentralen mit der lokalen Beschaffung.

### Effizienzsteigerung

Im Jahr 2016 wurde im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse die bewährte Einsparungsinitiative im Einkauf – das „FOX“-Programm (Financial and Operational Excellence) – fortgeführt, um die finanzielle und operative Leistungsfähigkeit des Konzerns weiter und dauerhaft zu erhöhen. Vor dem Hintergrund des grundsätzlich andauernden Kostendrucks strebt das Programm weitere Einsparungen im Einkauf an. Im Berichtsjahr ist es uns gelungen, beträchtliche Kosteneinsparungen auch durch Synergieeffekte aus der voranschreitenden Integration von Italcementi zu erzielen.

Ein weiteres Ziel ist die Verbesserung der Zahlungsziele, da unsere Zahlungsmodalitäten einen bedeutenden Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit darstellen. Durch kontinuierliche Prozessoptimierungen und Verbesserung der konzernweiten Zahlungsbedingungen konnten wir bis Ende 2016 einen entsprechend hohen Liquiditätseffekt erzielen.

Darüber hinaus hat sich im Jahr 2016 der Fokus auf die Optimierung der administrativen Einkaufsprozesse erhöht. Ziel ist es hier, einerseits den Automatisierungsgrad im Einkauf zu erhöhen und andererseits die Abläufe und Schnittstellen weiter zu standardisieren. Außerdem haben wir mit der Integration der Italcementi-Systeme in die Standardsystemlandschaft von HeidelbergCement begonnen. Verstärktes Augenmerk wurde auch auf den Aufbau eines systematischen Lieferantenmanagements gelegt, um die Lieferkettentransparenz, beispielsweise bezüglich der Einhaltung von Compliance-Regeln, zu erhöhen.

### Beschaffung von Energie

Insgesamt verfolgte HeidelbergCement für die Beschaffung von Brennstoffen und Strom eine Strategie, die auf einer Mischung aus kurzfristigen indexbasierten Verträgen und Fixpreisverträgen basiert. Besonders im Bereich Kohle haben wir in vielen Fällen Jahresmengen für 2016 zu den günstigen Preisen von Ende 2015 bzw. Anfang 2016 fixiert. Daher waren wir 2016 nur in geringem Maße von den sehr erheblichen Preisanstiegen im zweiten Halbjahr betroffen. Dank dieser Maßnahmen waren wir 2016 in der Lage, in vielen Märkten die Strom- und Brennstoffkosten zu reduzieren und die Energiekosten im Zementbereich für den Konzern insgesamt deutlich zu senken.

### Prognosebericht

Im Folgenden gehen wir auf die erwartete zukünftige Entwicklung des HeidelbergCement Konzerns, der HeidelbergCement AG und des unternehmerischen Umfelds im Jahr 2017 ein. In diesem Zusammenhang weisen wir darauf hin, dass dieser Geschäftsbericht zukunftsgerichtete Aussagen enthält, die auf den derzeit verfügbaren Informationen sowie den gegenwärtigen Annahmen und Prognosen der Unternehmensleitung von HeidelbergCement beruhen. Solche Aussagen sind naturgemäß mit Risiken und Unsicherheiten behaftet und können daher deutlich von der tatsächlich eintretenden Entwicklung abweichen. HeidelbergCement übernimmt keine Verpflichtung und beabsichtigt auch nicht, die in diesem Geschäftsbericht gemachten zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren.

#### Grundannahmen unserer Prognose

Unser Geschäft unterliegt einer Vielzahl externer Einflussfaktoren, über die wir keine Kontrolle haben. Dazu gehören geopolitische, makroökonomische und regulative Faktoren. Dieser Prognosebericht basiert auf der Annahme, dass sich das weltpolitische Umfeld im Prognosezeitraum nicht krisenhaft verändert. Dazu zählt insbesondere, dass die politische Krise zwischen der Ukraine und Russland sowie die politischen und religiösen Konflikte im Nahen Osten keine globale Wirkung auf unsere Geschäftstätigkeit entfalten und dass es zu keiner substantziellen Destabilisierung der Eurozone kommt. In China haben wir trotz des berichteten Wirtschaftswachstums im vergangenen Jahr einen deutlichen Einbruch der Zementnachfrage erlebt. Wir gehen davon aus, dass sich die dadurch entstandenen Überkapazitäten nur in begrenztem Umfang auf die Exportvolumen auswirken.

Des Weiteren basieren unsere Annahmen für Wechselkurse und Rohstoffpreise im Jahr 2017 auf deren Stand von Ende 2016. Wir gehen von einer leichten Abschwächung des Euro gegenüber dem US-Dollar sowie dem kanadischen und australischen Dollar aus. Wir nehmen an, dass die Preise für Energie im Prognosezeitraum deutlich über dem Jahresdurchschnitt von 2016 liegen werden. Anfang 2016 hat der Ölpreis eine Trendwende vollzogen und sich seitdem in etwa verdoppelt. Einerseits werden Wirtschaft und Bevölkerung in importierenden Ländern durch die höheren Preise belastet, andererseits erhöhen Unternehmen der Rohstoffindustrie ihre Investitionen in neue Projekte. Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind schwer zu prognostizieren.

Darüber hinaus haben wir in unseren nachstehenden Prognosen keine wesentlichen Veränderungen von Bilanzpositionen und eventuell zugehörigen Aufwands- oder Ertragspositionen berücksichtigt, die aus Veränderungen makroökonomischer Kenngrößen, wie Diskontsätze, Zinssätze, Inflationsraten, der künftigen Gehaltsentwicklungen oder Ähnlichem, resultieren könnten.

Im Folgenden gehen wir auf die erwartete Entwicklung des HeidelbergCement Konzerns ein. Bei den operativen Kennzahlen Absatz, Umsatz sowie Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor und nach Abschreibungen betrachten wir als Ausgangspunkt die Pro-forma-Zahlen des Jahres 2016, das heißt wir berücksichtigen die Beiträge von Italcementi für das Gesamtjahr 2016.

## Wirtschaftliches Umfeld

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Nachdem sich das globale Wirtschaftswachstum im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr leicht abgeschwächt hat, rechnen wir für 2017 wieder mit einem etwas beschleunigten Wachstum. Der internationale Währungsfonds (IWF) prognostiziert in seinem Ausblick vom Januar 2017 für das Jahr 2017 ein Wachstum der Weltwirtschaft um 3,4 % im Vergleich zu 3,1 % im Jahr 2016. Treiber dieser Entwicklung sind einerseits ein stärkeres Wachstum in den USA; andererseits soll sich auch das Wachstum der Schwellenländer trotz einer weiteren konjunkturellen Abkühlung in China wieder beschleunigen. Insbesondere für die Länder in Afrika südlich der Sahara und in den asiatischen Ländern (ohne China) wird mit höheren Steigerungsraten gerechnet. In Hinblick auf die weitere geopolitische und makroökonomische Entwicklung bestehen jedoch erhebliche Unsicherheiten und die Prognosen für das Weltwirtschaftswachstum waren zuletzt rückläufig. Zu den geopolitischen Risiken zählen insbesondere die Konflikte im Nahen Osten und im Osten der Ukraine. Bei den makroökonomischen Risiken sind vor allem der Anstieg der Energiepreise und der Inflation, die unberechenbaren Folgen der Abkühlung der chinesischen Wirtschaft und die politischen Unsicherheiten in Europa aufgrund der anstehenden Wahlen zu nennen.

In Asien wird China weiterhin der bestimmende Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung bleiben. Der IWF erwartet für China einen Rückgang des Wachstums von 6,7 % im Jahr 2016 auf 6,5 % im Jahr 2017. Für Indonesien wird mit einer Steigerung um 5,3 % gerechnet. Nach der konjunkturellen Abkühlung im Jahr 2016 wird die Entwicklung in den afrikanischen Ländern südlich der Sahara wieder positiver gesehen, für die eine Erhöhung der Wachstumsraten von 1,6 % im Jahr 2016 auf 2,8 % im Jahr 2017 erwartet wird. In Nordafrika soll die Steigerungsrate in Ägypten bei knapp 4 % und in Marokko bei rund 4,8 % liegen.

In den reifen Märkten wird eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums von 1,6 % im Jahr 2016 auf 1,9 % im Jahr 2017 erwartet. Die für HeidelbergCement wichtigen Märkte USA, Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Kanada sollen sich laut Prognose des IWF im Jahr 2017 positiv entwickeln. Allerdings sollen die Steigerungsraten in Großbritannien, Deutschland und Italien im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgehen, Frankreich soll stabil bleiben und die anderen Länder werden voraussichtlich ein leichtes Plus erzielen: Die USA sollen mit 2,3 % den höchsten Anstieg der Wirtschaftsleistung erreichen, gefolgt von Kanada mit 1,9 %. Großbritannien und Deutschland werden voraussichtlich um jeweils 1,5 % wachsen, Frankreich um 1,3 % und Italien um 0,7 %. Es wird erwartet, dass sich der Zustrom von Flüchtlingen nach Deutschland zunächst positiv auf das Wirtschaftswachstum und insbesondere die Nachfrage nach Konsumgütern und Wohnraum auswirken wird. In Australien wird mit einem weiteren Wachstum um 2,7 % gerechnet, angetrieben von den Ausgaben der privaten Haushalte und einer Zunahme der Exporte. In Kanada wird aufgrund wieder steigender Investitionen der Ölindustrie und im Infrastrukturbereich eine Beschleunigung des Wachstums erwartet.

Für alle Länder in Osteuropa und Zentralasien wird 2017 mit weiterem Wachstum gerechnet. Ähnlich wie in den reifen Märkten fällt die Entwicklung in den einzelnen Ländern aber unterschiedlich aus. In den Ländern Ost- und Südosteuropas wird ein Wirtschaftswachstum zwischen 2,5 % in Ungarn und 3,8 % in Rumänien erwartet. Während sich die Steigerungsraten in Bosnien-Herzegowina, Tschechien, Polen und Ungarn erhöhen, werden sie in Bulgarien und Rumänien eher rückläufig sein. Die Erholung in der Ukraine soll sich weiter beschleunigen. Der gestiegene Ölpreis soll sich positiv auf das Wirtschaftswachstum in Russland auswirken.

Bei der Preisinflation für Konsumgüter geht der IWF von einem stärkeren Anstieg in den reifen Märkten und einem moderaten Anstieg in den Schwellenländern aus. Die Preise für Rohstoffe, vor allem Öl, sollen 2017 deutlich über dem Niveau von 2016 liegen.

### **Branchenentwicklung**

Die Entwicklung der Wirtschaftsleistung spiegelt sich auch in den Erwartungen für die Baustoffnachfrage wider. Da die Produktion und Vermarktung von Baustoffen ein sehr lokales Geschäft ist und der Welthandel mit Baustoffen nur einen kleinen Prozentsatz des Gesamtvolumens ausmacht, verzichten wir auf eine globale Betrachtung der Nachfrageentwicklung und fokussieren uns auf die für uns relevanten Regionen und Länder.

Für die USA wird 2017 mit einem weiteren Anstieg der Zementnachfrage um 3,0 % gerechnet, der damit über dem Niveau von 2016 (2,4 %) liegt. Diese Zunahme wird insbesondere von steigenden Investitionen in den öffentlichen Bau getragen, während sich das Wachstum des privaten Wohnungsbaus etwas abschwächt. Der amerikanische Zementverband PCA prognostiziert für 2017 einen Anstieg der Baubeginne für Ein- und Mehrfamilienhäuser um 4,6 %. Im Dezember 2015 hat der amerikanische Kongress ein neues fünfjähriges Bundesprogramm (FAST – Fixing America's Surface Transportation Act) mit einem Volumen von 305 Mrd US\$ für den Ausbau der Infrastruktur verabschiedet. Gleichzeitig wurde die Finanzierungsunterstützung durch das Programm TIFIA (Transport Infrastructure Finance and Innovation Act) reduziert. Für den Straßenbau stehen mehr als 207 Mrd US\$ zur Verfügung, was einen Anstieg um fast 10 % bedeutet. Darüber hinaus schafft das neue Bundesprogramm Planungssicherheit für größere Infrastrukturprojekte, die über einen längeren Zeitraum gebaut werden und in der Regel eine höhere Zementintensität aufweisen.

In Europa wird eine regional unterschiedliche Entwicklung der Baustoffnachfrage prognostiziert. Für die meisten Länder rechnet Euroconstruct in seiner Prognose vom November 2016 mit einer Zunahme des Zementverbrauchs. In Großbritannien soll die Zementnachfrage, angetrieben durch den privaten Wohnungsbau und Infrastrukturprojekte, leicht steigen. Größere Auswirkungen des Brexit-Votums auf den Bausektor sind bisher nicht zu erkennen. In Norwegen und Schweden soll sich die positive Nachfrageentwicklung ebenfalls dank des weiterhin erfreulichen Wohnungs- und Infrastrukturbaus fortsetzen. Während in den Niederlanden eine Erholung der Zementnachfrage aufgrund des sich belebenden Wohnungsbaus erwartet wird, soll die Nachfrage in Belgien infolge eines stärkeren Wirtschaftsbaus steigen. Für Frankreich wird eine Zunahme des privaten Wohnungsbaus und der Infrastrukturausgaben erwartet. In Italien wird mit einer leichten Erholung der Zementnachfrage angetrieben durch den Tiefbau gerechnet. Für Polen und Ungarn wird ein steigender Zementverbrauch aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung prognostiziert. Der Verein Deutscher Zementwerke (VDZ) erwartet in seiner Prognose vom November 2016 für Deutschland ein leichtes Wachstum des Zementmarktes im Jahr 2017 aufgrund der positiven Wirtschaftsentwicklung. Dazu sollen nahezu alle Baubereiche beitragen, insbesondere aber die weiterhin dynamische Entwicklung im privaten Wohnungsbau und im Straßenbau. Hier sind die Auftragseingänge im Jahr 2016 um 15 % bzw. um knapp 18 % gestiegen.

Ebenso wie die gesamtwirtschaftlichen Prognosen ist auch die Entwicklung der Baustoffnachfrage im Jahr 2017 mit Unsicherheiten behaftet. Aufgrund der Bemühungen zur Haushaltskonsolidierung in einigen reifen Märkten wird die Baustoffnachfrage dort weiterhin von der Entwicklung im privaten Wohnungsbau und im Wirtschaftsbau abhängen. Eine steigende Baustoffnachfrage kann es nur bei einer positiven Wirtschaftsentwicklung, sinkenden Arbeitslosenzahlen und einer erschwinglichen Immobilienfinanzierung geben. In den Wachstumsmärkten der Schwellenländer spielt die Fortsetzung des soliden Wirtschaftswachstums ebenfalls eine große Rolle sowie das für den privaten Wohnungsbau verfügbare Einkommen, das wiederum von der Entwicklung der lokalen Lebensmittelpreise und damit von der Inflation abhängt. Politische und militärische Konflikte, wie beispielsweise in der Ukraine, können ebenfalls einen Einfluss auf die Absatzentwicklung haben.

Auch im Jahr 2017 erwarten wir eine hohe Wettbewerbsintensität im Zementbereich, insbesondere in den Schwellenländern Asiens und Afrikas, angetrieben vom anhaltenden Kapazitätsaufbau bei gleichzeitig starker Nachfrageentwicklung. Der dadurch entstehende Preisdruck und die eventuelle Abschwächung einiger Währungen in diesen Regionen sollten allerdings die Investitionstätigkeit lokaler Produzenten verlangsamen.

Die EU hat Anfang 2014 eine Regelung zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Verschmutzungsrechte beschlossen. Im Rahmen des sogenannten „Backloading“ wurde die Anzahl der zugeteilten Emissionsrechte für die Jahre 2014 bis 2016 um insgesamt 900 Mio reduziert. Der Preis für Emissionsrechte ist nach Einführung dieser neuen Regelung zunächst gestiegen, zuletzt aber wieder gesunken und liegt immer noch deutlich unter dem Niveau früherer Jahre. Derzeit diskutiert die Europäische Union Veränderungen in der Zuteilung für die vierte Handelsperiode ab 2020. HeidelbergCement verfügt für das Jahr 2017 über mehr Emissionsrechte als erforderlich.

## Erwartete Ertragslage

### Umsatz

Unter Berücksichtigung des gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Ausblicks für die Baustoffindustrie und der speziellen Wachstumsaussichten für die Märkte, in denen HeidelbergCement tätig ist, erwarten wir im Jahr 2017 einen moderaten Anstieg des Umsatzes vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten auf Pro-forma-Basis, das heißt unter Berücksichtigung der Beiträge von Italcementi für das Gesamtjahr 2016. Der Pro-forma-Umsatz für den Konzern belief sich 2016 auf 17,1 Mrd €.

Im Zementbereich rechnen wir mit moderat steigenden Absatzzahlen auf Pro-forma-Basis aufgrund höherer Nachfrage insbesondere in Nordamerika, Asien und Afrika. Bei den Zuschlagstoffen erwarten wir wegen der Erholung von Infrastrukturinvestitionen in den Ländern Nordamerikas und Europas eine ebenfalls moderat steigende Absatzentwicklung auf Pro-forma-Basis. Der Pro-forma-Absatz für Zement und Zuschlagstoffe belief sich 2016 auf 125,0 Mio t bzw. 287,4 Mio t. Im Jahr 2017 werden wir weiterhin Preiserhöhungen mit hoher Priorität verfolgen, um die steigenden Energiekosten auszugleichen und die Margen zu verbessern.

### Konzerngebiete

Im Konzerngebiet West- und Südeuropa rechnen wir mit leicht bis moderat steigenden Absatzmengen bei Zement und Zuschlagstoffen auf Pro-forma-Basis, angetrieben von der Erholung bzw. Fortsetzung des Nachfragewachstums in den Ländern, in denen wir tätig sind.

In Nord- und Osteuropa-Zentralasien erwarten wir eine stabile Absatzentwicklung bei Zement basierend auf einer Nachfragebelebung in Osteuropa und einer leichten Abschwächung in Russland und Kasachstan. Der Absatz von Zuschlagstoffen soll hingegen aufgrund der Vollkonsolidierung der Mibau Gruppe deutlich ansteigen.

In Nordamerika rechnen wir dank der sich fortsetzenden wirtschaftlichen Erholung mit moderaten Mengenzunahmen bei Zement und Zuschlagstoffen.

Für das Konzerngebiet Asien-Pazifik erwarten wir eine Rückkehr zu moderatem Absatzwachstum bei Zement und Zuschlagstoffen. Insbesondere in Indien und Indonesien soll sich die Nachfrage aufgrund des sich beschleunigenden Wirtschaftswachstums bzw. des spürbaren Anstiegs der Infrastrukturinvestitionen erhöhen.

In Afrika rechnen wir dank des anhaltenden Wirtschaftswachstums mit einer steigenden Nachfrage nach Baustoffen. Mit den neuen Kapazitäten, die wir in den letzten Jahren in Betrieb genommen haben, sind wir gut aufgestellt und verfügen über genügend Reserven, um am Marktwachstum teilzunehmen. Insgesamt gehen wir von einem leichten bis moderaten Absatzanstieg aus.

### **Kosten**

HeidelbergCement erwartet für das Jahr 2017 eine deutlich steigende Kostenbasis für Energie aufgrund des Anstiegs der Öl- und Kohlepreise seit Anfang 2016. Für Rohstoffe und Personal wird mit einem leichten bis moderaten Kostenanstieg gerechnet. HeidelbergCement konzentriert sich weiterhin auf die kontinuierliche Steigerung der Effizienz und Margen. Zu diesem Zweck führen wir in den Bereichen Zement und Zuschlagstoffe sogenannte Continuous-Improvement-Programme durch, die eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserungen von operativen und kommerziellen Arbeitsprozessen auf Mitarbeiterebene schaffen sollen. Durch Prozessoptimierungen sollen in beiden Bereichen jeweils mindestens 120 Mio € an nachhaltigen Ergebnisverbesserungen über einen Dreijahreszeitraum erzielt werden. Das Programm „CIP“ für den Zementbereich startete Anfang 2015, das Programm „Aggregates CI“ für den Zuschlagstoffbereich wurde Anfang 2016 eingeführt. Darüber hinaus optimieren wir mit dem Programm „LEO“ weiterhin unsere Logistik mit dem Ziel, insgesamt Kostensenkungen in Höhe von 150 Mio € in einem Zeitraum von mehreren Jahren zu erreichen. Zusätzlich haben wir Ende 2016 das neue Effizienz-Verbesserungsprogramm Competence Center Readymix (CCR) im Bereich Transportbeton gestartet. Über einen Dreijahreszeitraum sollen 120 Mio € an Ergebnisverbesserungen durch die Optimierung von Logistik und Betonrezepturen erzielt werden. Für das Jahr 2017 erwarten wir einen deutlichen Rückgang der Finanzierungskosten aufgrund unseres disziplinierten Cashflow-Managements und der günstigeren Refinanzierung der Fälligkeiten.

### **Ergebnis**

In Anbetracht der Annahmen zur Umsatz- und Kostenentwicklung rechnen wir für das Jahr 2017 mit einer moderaten Steigerung des Ergebnisses des laufenden Geschäftsbetriebs auf Pro-forma-Basis vor Wechselkurs- und Konsolidierungseffekten. Dieser Einschätzung liegt die Annahme zugrunde, dass der Baustoffabsatz wie erwartet zulegt und die Preiserhöhungen umgesetzt werden können. Entsprechendes gilt für das EBIT vor größeren Einmaleffekten. Auf Pro-forma-Basis belief sich das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs im Jahr 2016 auf 2.073 Mio € und das EBIT vor Einmaleffekten auf 2.111 Mio €. Beim Jahresüberschuss rechnen wir mit einer deutlichen Steigerung vor Einmaleffekten. Grundlagen für diese Einschätzung sind die Verbesserung des Ergebnisses des laufenden Geschäftsbetriebs und niedrigere Finanzierungskosten. Als Folge des Ergebnisanstiegs und der Absenkung der Verschuldung erwarten wir eine entsprechende Verbesserung des ROIC.

### **Dividende**

HeidelbergCement hat für die kommenden Jahre eine progressive Dividendenpolitik angekündigt. Das heißt, dass die Dividende in starken Jahren angemessen steigen soll, damit sie in schwachen Jahren stabil gehalten werden kann. Für das Geschäftsjahr 2016 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 1,60 € je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungsquote von 30,0 % bezogen auf den um Einmaleffekte bereinigten Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss. Bis zum Jahr 2019 streben wir eine Erhöhung der Ausschüttungsquote auf 40 % bis 45 % bezogen auf den Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss an. Dabei werden wir im Einzelfall die Anpassung der Dividende an der Entwicklung des dynamischen Verschuldungsgrads und des Cashflows des HeidelbergCement Konzerns ausrichten sowie die weitere gesamtwirtschaftliche Entwicklung berücksichtigen.

## Investitionen

Bei den Investitionen wird HeidelbergCement wie in den vergangenen Jahren strikte Ausgaben- disziplin wahren. Hierbei werden wir uns auch im Geschäftsjahr 2017 an der Attraktivität der potenziellen Investitionsprojekte, der Ergebnisentwicklung des Konzerns sowie der erwarteten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ausrichten. Unter Berücksichtigung des durch die Übernahme von Italcementi erweiterten HeidelbergCement Konzerns gehen wir in der Investitionsplanung für das Jahr 2017 von zahlungswirksamen Investitionen von rund 1,4 Mrd € aus.

HeidelbergCement setzt seine gezielten Investitionen in zukünftiges Wachstum im Bereich Zement konsequent fort. Die Schwerpunkte liegen in den Wachstumsmärkten Afrikas sowie im Konzerngebiet Nordamerika. Im Norden von Togo steht der Bau einer Zementmahanlage kurz vor dem Abschluss. Die Fertigstellung der neuen Anlage mit einer Kapazität von rund 250.000 t ist im ersten Halbjahr 2017 geplant. Auch in Benin erweitern wir unsere Zementkapazität durch die Errichtung einer weiteren Zementmühle im Mahlwerk Cotonou. Die Inbetriebnahme der neuen Mühle mit einer Kapazität von 250.000 t ist ebenfalls im ersten Halbjahr 2017 vorgesehen. Ein weiterer geplanter Expansionsschritt ist der Markteintritt in Südafrika. Darüber hinaus prüfen wir kontinuierlich weitere Expansionsoptionen in anderen afrikanischen Ländern. Auch im Konzerngebiet Nordamerika bauen wir unsere Zementkapazitäten weiter aus. Im zweiten Quartal 2017 ist der Start einer neuen Zementmahanlage im kalifornischen Zementwerk Tehachapi vorhergesehen. Der Bau einer zusätzlichen Zementmühle im kanadischen Zementwerk Edmonton (Provinz Alberta) soll im vierten Quartal 2017 fertiggestellt werden.

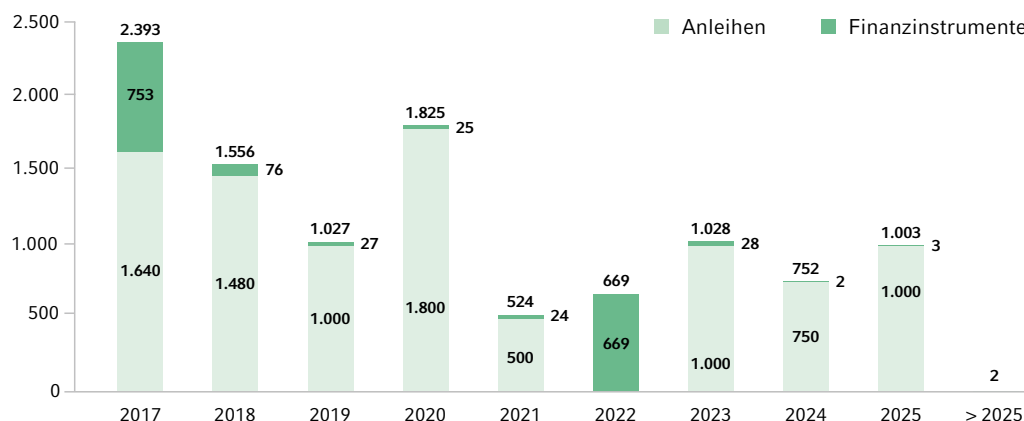
Neben den Kapazitätserweiterungen werden wir 2017 auch in die Instandhaltung und Modernisierung unserer bestehenden Kapazitäten investieren. Mit dem „Masterplan Deutschland Zement“ setzen wir ein anspruchsvolles Investitionsprogramm für die Modernisierung und Effizienzsteigerung sowie den Umweltschutz in unseren deutschen Zementwerken fort. Großprojekte sind hierbei die Modernisierungen der Werke Burglengenfeld und Schelklingen, wo komplett neue Wärmetauscheröfen gebaut werden. In Großbritannien wurde Anfang 2017 in den Werken Ribblesdale und Ketton ein mehrjähriges Investitionsprogramm zur Verbesserung der Effizienz und Minderung der Emissionen gestartet. Die Modernisierung und Umstellung des Zementwerks Shymkentcement in Kasachstan vom Nass- auf das Trockenverfahren werden wir Ende 2017 abschließen. Auch das Zementwerk Kaspi in Georgien wird bis 2018 komplett modernisiert und auf das Trockenverfahren umgestellt. In den USA soll die Erschließung eines neuen Steinbruchs für das Zementwerk Union Bridge einschließlich des Baus einer Brecheranlage und eines 6,5 km langen Förderbands im vierten Quartal 2017 abgeschlossen werden.

## Erwartete Finanzierung

HeidelbergCement verfügt über eine stabile, langfristige Finanzierungsstruktur und ein ausgewogenes Fälligkeitsprofil (siehe nachfolgende Grafik). Die im Januar 2017 fällig gewordene Euroanleihe über 1 Mrd € haben wir durch eine im Januar 2017 emittierte Anleihe von 750 Mio € sowie vorhandene Liquidität refinanziert. Ferner werden wir die im April und November 2017 fälligen Anleihen über 500 Mio € und 150 Mio CHF sowie die im Jahr 2017 auslaufenden finanziellen Verbindlichkeiten je nach Situation an den Kapitalmärkten durch vorhandene Liquidität sowie Emissionen am Kapitalmarkt oder Inanspruchnahme freier Kreditlinien refinanzieren.

Die folgende Grafik zeigt das Fälligkeitsprofil von HeidelbergCement am 31. Dezember 2016.

Fälligkeitsprofil zum 31. Dezember 2016<sup>1)</sup> (Mio €)



1) Ausgenommen sind Buchwertanpassungen von Verbindlichkeiten (abgegrenzte Transaktionskosten, Emissionspreise, Marktwertanpassungen und Kaufpreisallokation) in Höhe von 113,1 Mio € sowie derivative Verbindlichkeiten in Höhe von 85,3 Mio €. Weiterhin sind andienbare Minderheiten mit einem Gesamtbetrag von 73,8 Mio € ausgeschlossen.

Zum Jahresende 2016 verfügen wir über eine Liquiditätsreserve, bestehend aus liquiden Mitteln, Wertpapierbeständen und vertraglich zugesicherten Kreditlinien, von 4,8 Mrd € (siehe Kapitel Konzern-Finanzmanagement auf Seite 83). Ferner stehen uns mit dem Euro Commercial Paper Programm über 1,5 Mrd € und dem EMTN-Programm über 10 Mrd € Rahmenprogramme im Geld- und Kapitalmarkt zur Verfügung, die die Emission entsprechender Papiere ohne größeren zeitlichen Vorlauf ermöglichen.

Es ist unser Ziel, die Finanzrelationen in den kommenden Geschäftsjahren weiter zu verbessern, um die Voraussetzungen für weitere Anhebungen der Bonitätseinschätzung durch die Ratingagenturen zu schaffen. Wir haben uns insbesondere das ambitionierte Ziel gesetzt, den dynamischen Verschuldungsgrad nach der Akquisition von Italcementi zeitnah wieder auf ein Verhältnis von unter 2,5x zu senken (31. Dezember 2016: 3,0x). Eine dauerhafte Bewertung im Investment Grade bleibt weiter unser erklärtes Ziel, da günstige Refinanzierungsmöglichkeiten im Banken-, Geld- und Kapitalmarkt bei der Kapitalintensität unseres Geschäfts einen Wettbewerbsvorteil schaffen.

### Mitarbeiter und Gesellschaft

Zur Unterstützung der Integration von Italcementi werden wir im Jahr 2017 verstärkt Sprachtrainings und interkulturelle Schulungen anbieten. Für Mitarbeiter in Konzern- und Regionalfunktionen steht hierbei das Verständnis der Kulturen in den neuen Konzernländern im Mittelpunkt. Uns ist aber auch wichtig, dass die neuen ausländischen Mitarbeiter unsere Unternehmenskultur verstehen, was sich in entsprechenden Trainingsangeboten niederschlägt.

Fachtrainings werden auch 2017 einen Schwerpunkt unserer Maßnahmen darstellen. Ein neues E-Learning-Curriculum zum professionellen Umgang mit Reparatur- und Wartungsarbeiten in den Zementwerken wird 2017 ausgerollt. Unsere neuen globalen Kompetenzzentren für die Bereiche Vertrieb und Transportbeton werden insbesondere den Wissensaustausch und das Lernen anhand von Best-Practise-Lösungen fördern.



2017 werden wir konzernweit erneut das Thema Führungsverantwortung im Arbeits- und Gesundheitsschutz durch Schulungen verstärkt behandeln und Sicherheitsgespräche als Ergänzung zu den bisherigen Maßnahmen einführen. Die Integration von Italcementi in das Arbeitssicherheitsnetzwerk wird weiter fortgeführt. Außerdem hat die konsequente Umsetzung und Einhaltung der vorhandenen Sicherheitsstandards höchste Priorität in den Maßnahmeplänen aller Konzernländer und ist Voraussetzung für die Vermeidung von Unfällen.

Die 2016 entwickelte und verabschiedete Community Relationship Management Guideline soll 2017 konzernweit ausgerollt werden. Ebenso soll der interne Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer über CSR-Projekte unter der Leitung der CSR-Expertengruppe ausgebaut und systematisiert werden.

Suez Cement, unser Tochterunternehmen in Ägypten, motiviert seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ehrenamtlicher Tätigkeit im Rahmen seines gesellschaftlichen Engagements. Die Einbindung der Mitarbeiter in die sozialen Projekte des Unternehmens dient nicht nur der Umsetzung der einzelnen Vorhaben, sondern auch als Instrument zur Personalentwicklung. Die wichtigsten Initiativen von Suez Cement sind vor allem auf Bildung, Umwelt und die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ausgerichtet. Im Jahr 2017 wird das Unternehmen seine Partnerschaftsvereinbarung mit dem Don Bosco Technical Institute zur Förderung der Beschäftigung junger Menschen erneuern und mit der Organisation (NRO) Takatof zwei Grundschulen in Helwan modernisieren. Im Bereich Umweltschutz wird Suez Cement mit dem Bürgermeister von Helwan, dem Umweltministerium sowie lokalen Entwicklungsorganisationen zusammenarbeiten, um Abfall im Umkreis der Zementwerke Helwan und Tourah zu sammeln. Langfristiges Ziel ist es, eine Genossenschaft zu gründen, die künftig für das Abfallmanagement in der Region zuständig ist.

## Umweltverantwortung

Das regulatorische Umfeld des Europäischen Emissionshandelssystems (EU ETS) ist aufgrund der ständigen Ergänzung von Änderungen oder Verbesserungen noch immer schwierig und ungewiss. 2015 schlug die EU-Kommission für die vierte Handelsperiode (2020-2030) Änderungen in der Beurteilung des Carbon-Leakage-Risikos und der Definition von Referenzwerten und Obergrenzen (für energieintensive Industrien) vor. Die politischen Diskussionen darüber werden sich im Verlauf des Jahres 2017 weiterentwickeln.

2017 werden wir unsere Aktivitäten im Bereich Abscheidung und Verwendung von CO<sub>2</sub>-Emissionen fortsetzen. Dazu gehören die Projekte „CEM-CAP“ und „LEILAC“. HeidelbergCement hat sich außerdem im Dezember 2016 gemeinsam mit der Technischen Universität RWTH Aachen um 3 Mio € Fördergelder des Deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) beworben für angewandte Forschung über das Einbinden von CO<sub>2</sub> in Mineralien wie Olivin und Basalt und deren Verwendung als Zuschlagstoffe bei der Herstellung von Baustoffen. Wenn es zur Durchführung kommt, soll das auf drei Jahre angesetzte Projekt nicht nur zu neuen Erkenntnissen über das Produktionsverfahren führen, sondern auch neue Produktanwendungsmöglichkeiten aufzeigen. In Estland werden wir 2017 gemeinsam mit Carbon8 eine Studie zur Karbonisierung von Aschen aus Verbrennungsanlagen durchführen.

Der Einsatz alternativer Brenn- und Rohstoffe im Konzern wird weiter gesteigert. Neben Maßnahmen in Asien und Europa liegt der Schwerpunkt unseres Engagements 2017 auf dem Mittelmeerraum, insbesondere Marokko, Ägypten, Spanien und Italien, um dort die Nutzung von Abfällen als Sekundärbrennstoffe zu erhöhen.

2017 wird die in Europa geltende Biodiversitätsrichtlinie überarbeitet und als Ratgeber allen Konzernländern zur Verfügung gestellt. Mit unserem Partner BirdLife International werden wir die Zusammenarbeit in Europa weiter intensivieren und neue gemeinsame Aktivitäten in Afrika und Asien starten. Die durch die Integration von Italcementi neu hinzugekommenen Steinbrüche in Europa, Afrika und Asien werden wir im Hinblick auf ihren Wert für die Biodiversität analysieren. Wir werden außerdem das in einer Studie mit der belgischen Universität Liège gesammelte Wissen über das Vorkommen und die Auswirkungen invasiver Arten in Abbaustätten mithilfe von Trainings im Konzern verbreiten.

Im Hinblick auf das „Circular Economy Package“ der EU-Kommission zum Abfallkreislauf, werden wir 2017 die Einführung des Zertifizierungssystems für nachhaltig produzierten Beton weiter vorantreiben. Wir werden außerdem die Verwendung von Recycling-Materialien bei der Herstellung verschiedener Baustoffe weiter intensivieren.

2017 werden die konzernweiten Umwelt-Audits in allen Geschäftsbereichen mit dem Ziel fortgesetzt, alle Standorte bis 2020 zu auditieren.

Ein Schwerpunkt unserer Umweltschutzbemühungen im Geschäftsbereich Zement liegt auch 2017 auf der Reduktion der Staub-, Stickoxid- und Schwefeloxidemissionen. So werden beispielsweise in den italienischen Zementwerken Samatzai und Isola delle Femmine zum einen alle Lepolöfen mit auf Harnstoff basierenden SNCR (Selective Non-Catalytic Reduction) DeNO<sub>x</sub>-Anlagen ausgestattet, zum anderen sollen SO<sub>x</sub>-Emissionen künftig durch Trockenabsorption reduziert werden. Inbetriebnahme der neuen Anlagen wird voraussichtlich in der ersten Jahreshälfte 2017 sein.

In Ägypten werden wir 2017 mehrere Staubfilter an den Produktionsstandorten Suez, Kattameya und Helwan ersetzen, um die neuen gesetzlichen Grenzwerte für Staub einzuhalten, die ab 2020 wirksam werden. In den türkischen Zementwerken Çanakkale und Ladik und dem griechischen Werk Halyps werden wir außerdem SNCR-Anlagen zur Rauchgasreinigung in Betrieb nehmen.

Am Standort Cesla in Russland wird der alte Elektrofilter der Kohlemühle durch einen neuen Gewebefilter ersetzt. Im ungarischen Zementwerk Vác wurde ein Projekt gestartet, um den Hauptfilter am Ofen ebenfalls durch einen Gewebefilter zu ersetzen. In Indonesien arbeiten wir weiter an der Reduktion der Staubkonzentration und werden daher in neue Gewebefilter an jeweils einer Produktionslinie an den Standorten Cirebon und Citeureup investieren.

In den USA liegt auch 2017 der Schwerpunkt auf der Erreichung und Einhaltung der staatlichen Emissionsnormen für gefährliche Luftschadstoffe NESHAP (National Emission Standards for Hazardous Air Pollutants) in allen Zementwerken, einschließlich der durch Italcementi neu hinzugekommenen. Dies bedeutet geringere Staub-, Quecksilber-, Salzsäure- und Kohlenwasserstoffemissionen.

Im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe liegt auch 2017 der Schwerpunkt auf Staub- und Lärm-minderung. Im Bereich Transportbeton werden wir die Maßnahmen zum Wasserrecycling und zur Reduktion des Wasserverbrauchs vorantreiben. Wir haben 2014 für alle Geschäftsbereiche eine globale Wasserrisikostudie durchgeführt. Auf Basis der dort erzielten Ergebnisse haben wir uns zum Ziel gesetzt, zwischen 2016 und 2030 an allen Standorten in Regionen, in denen Wasserknappheit herrscht, individuelle, an die lokalen Bedingungen angepasste Wassermanagementpläne umzusetzen.

## Forschung und Technik

Auch in den kommenden Jahren wird die Entwicklung von Zementsorten mit reduziertem Klinkeranteil und damit geringem CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Mittelpunkt stehen. Durch alternative Brenn- und Rohstoffe, die dabei zum Einsatz kommen, entlasten wir die Umwelt. In Abhängigkeit von der künftigen Preisentwicklung für CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikate sind auch deutliche Kosteneinsparungen zu erwarten. Als weitere Alternative zur CO<sub>2</sub>- und Energieeinsparung werden wir außerdem die Entwicklung unserer neuen Klinkertechnologie vorantreiben.

Ein anderer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung hochwertiger Bindemittel und auf Betonanwendungen mit einem höheren Nutzen für unsere Kunden und einem Mehrwert für unser Unternehmen. Den erfolgreichen Technologietransfer werden wir künftig noch intensivieren, um die Innovationsgeschwindigkeit weiter zu erhöhen. Dabei planen wir im Bereich Beton, den Ergebnisbeitrag von Spezialprodukten in den reifen Märkten im laufenden Geschäftsjahr weiter zu steigern. Darüber hinaus werden wir unsere Bemühungen intensivieren, innovative High-End-Betone zu entwickeln und neue Absatzmärkte für zementgebundene Baustoffe zu erschließen.

2017 werden wir das erfolgreiche „Continuous Improvement Program“ (CIP) fortführen und es in weiteren Zementwerken ausrollen. Unser Ziel ist dabei auch, die in der Vergangenheit erreichten Verbesserungen der Programme „Operational Excellence“ (OPEX) und „Maintenance Improvement“ (MIP) nachhaltig im Konzern zu verankern. Wir werden MIP und OPEX auch in den neu erworbenen Italcementi-Werken einführen und so die Produktionskosten senken sowie die angestrebten Synergien im Bereich Zement heben.

Im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe wird 2017 das erfolgreiche und bewährte Programm „Aggregates CI“ (Continuous Improvement) fortgeführt. Das erste Jahr des dreijährigen Programms ist beendet, mit dem wir bis Ende 2018 das Ergebnis nachhaltig um 120 Mio € steigern wollen. Unsere Produktionsstätten treiben mit der Unterstützung einer kleinen Gruppe erfahrener Experten Verbesserungen im ganzen Geschäftsbereich voran. Das betrifft unter anderem: Landmanagement, Abbauplanung, operativer Betrieb, Qualitätskontrolle, Vertrieb und Management. Wir nutzen dabei effektiv die Kompetenz und innovativen Vorschläge unserer Mitarbeiter und schaffen auf diese Weise einen signifikanten Mehrwert für das Unternehmen.

## Beschaffung

Wir werden auch im laufenden und nächsten Jahr die Effizienz der Beschaffung weiter steigern, indem wir die Standardisierung und Optimierung der Beschaffungsprozesse konsequent fortführen. Dazu gehört auch, die Bündelung von Warengruppen weiter voranzutreiben, die Einkaufsabteilungen von Italcementi zu integrieren und Synergieeffekte zu realisieren sowie die Digitalisierung von Kernprozessen global auszurollen.

Wir gehen für 2017 im Vergleich zu 2016 von überwiegend steigenden Energiepreisen in den für uns relevanten Märkten aus. In einigen Fällen werden diese noch durch Währungseffekte als Kostensteigerungen in lokaler Währung verstärkt. Dies betrifft insbesondere Ägypten und zum Teil auch Großbritannien. Diese Anstiege können nur teilweise durch verschiedene Maßnahmen zur Optimierung der Energiekosten ausgeglichen werden.

# Risiko- und Chancenbericht

## Risiken und Chancen

Die Risikopolitik von HeidelbergCement orientiert sich an der Unternehmensstrategie, die auf die Bestandssicherung und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet ist. Unternehmerisches Handeln ist stets zukunftsorientiert und daher mit Risiken behaftet. Risiken zu identifizieren, sie zu verstehen und systematisch zu bewerten und einzugrenzen, unterliegt der Verantwortung des Vorstands und ist eine Hauptaufgabe aller Führungskräfte.

HeidelbergCement ist zahlreichen Risiken ausgesetzt, die nicht grundsätzlich vermieden, sondern akzeptiert werden, wenn sie sich im Rahmen der rechtlichen und ethischen Grundsätze unternehmerischen Handelns bewegen und sie zu den damit verbundenen Chancen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Das Chancen- und Risikomanagement von HeidelbergCement ist über konzernweite Planungs- und Steuerungssysteme eng miteinander verbunden. Die Chancen werden in der jährlich erstellten operativen Planung erfasst und im Rahmen der monatlichen Finanzberichterstattung verfolgt. Die unmittelbare Verantwortung, Chancen frühzeitig zu erkennen und wahrzunehmen, obliegt dem operativen Management in den Ländern sowie den zentralen Konzernabteilungen.

## Risikomanagement

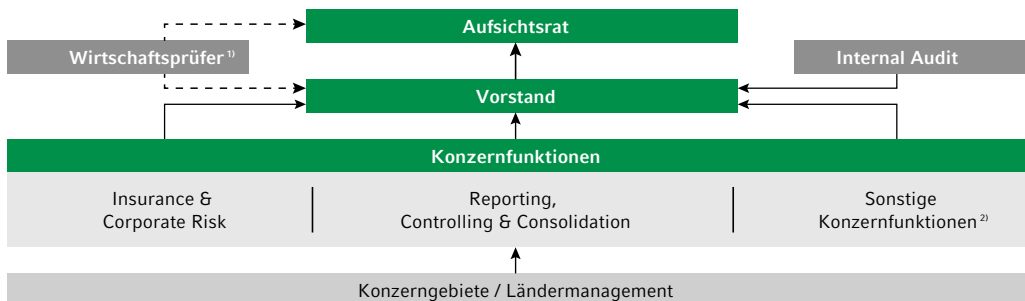
Der Vorstand der HeidelbergCement AG ist verpflichtet, ein internes Kontroll- und Risikomanagementsystem einzurichten und dieses zu überwachen. Darüber hinaus obliegt dem Vorstand die Gesamtverantwortung für den Umfang und die Ausrichtung der eingerichteten Systeme. Zudem befassen sich der Aufsichtsrat und dessen Prüfungsausschuss regelmäßig mit der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems.

HeidelbergCement sieht für das Risikomanagement klare Regelungen der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten vor, die sich an der Unternehmensstruktur orientieren. Konzernweit gelten Verhaltensregeln, Richtlinien und Grundsätze zur Umsetzung eines systematischen und effektiven Risikomanagements. Das standardisierte interne Kontroll- und Risikomanagementsystem von HeidelbergCement orientiert sich an den finanziellen Ressourcen, der operativen Planung und der vom Vorstand festgelegten Risikomanagementstrategie. Es umfasst mehrere Bausteine, die aufeinander abgestimmt und methodisch in die Aufbau- und Ablauforganisation eingebettet sind.

Die wesentlichen Elemente des Risikomanagementsystems sind:

- Dokumentation der Rahmenbedingungen für ein ordnungsgemäßes und effizientes Risikomanagement in einer Konzernrichtlinie; neben dieser Risk Management Policy befasst sich der Verhaltenskodex des Konzerns mit den zu beachtenden Verhaltensregeln und Compliance-Vorgaben,
- Koordination des Risikomanagements in der Konzernabteilung Group Insurance & Corporate Risk,
- Corporate-Risk-Verantwortliche auf Länderebene,
- direkte Information und offene Kommunikation von quantifizierten Risiken zwischen Vorstand und Ländermanagement,
- einheitliche und regelmäßige Berichterstattung auf Konzern- und Länderebene.

### Organisation des Risikomanagements bei HeidelbergCement



1) Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung

2) Legal, Compliance, Tax, IT, Treasury, Corporate Finance, Human Resources, Strategy & Development, Marketing & Sales

## Risikomanagementprozess

Um das Risikomanagement zu optimieren, setzen wir konzernweit eine umfassende Software ein, die den gesamten Risikomanagementprozess abbildet. Mit der Nutzung dieser Software haben wir die grundlegenden Voraussetzungen geschaffen, um die Transparenz und Effizienz aller Phasen des Risikomanagementprozesses zu steigern und einen Beitrag zur Revisionssicherheit zu leisten. Sie ermöglicht uns unter anderem die klare Abbildung der Konzernstruktur und die Zuweisung von entsprechenden lokalen Verantwortlichkeiten. Unter Vorgabe von einheitlichen Bewertungsschemata werden die Risiken systematisch erfasst und können mit vorgeschlagenen Gegenmaßnahmen im Zeitverlauf nachverfolgt werden. Die visualisierten Risikodaten lassen sich zeitnah konsolidieren, vielfältig und flexibel analysieren und über ein standardisiertes Risk Reporting darstellen.

### Identifikation von Risiken und deren Bewertung

Die Identifikation der Risiken findet zum einen regelmäßig dezentral durch das Ländermanagement und zum anderen durch die weltweit verantwortlichen Konzernfunktionen statt. Als Hilfsparameter für den Identifikationsprozess dienen allgemeine makroökonomische Daten sowie sonstige branchenspezifische Faktoren und Risikoinformationsquellen.

Unter Berücksichtigung individueller Rahmenbedingungen werden für die einzelnen Länder angemessene Wertgrenzen für die Risikoberichterstattung festgelegt. Auf Basis des Risikomodells unseres Konzerns und entsprechend der definierten Risikokategorien werden die Risiken bezüglich einer Mindesteintrittswahrscheinlichkeit von 10 % und ihrer Schadenhöhe bewertet. Der operative Planungszyklus wird als Basiszeitraum für die Wahrscheinlichkeitsvorhersage verwendet. Neben dieser auf zwölf Monate ausgerichteten Risikoquantifizierung besteht auch eine Berichtspflicht für neu auftretende und bereits bekannte Risiken mit einer mittel- oder längerfristigen Risikotendenz. Als Orientierungsmaßstab für die mögliche Schadenhöhe dienen die Auswirkungen auf die wichtigen Kenngrößen: Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs, Ergebnis nach Steuern und Cashflow. Die beiden Dimensionen zur Risikobeurteilung lassen sich grafisch als Risikolandkarte darstellen.

### Dimensionen der Risikobeurteilung

Schadenausmaß

Kritisch				
Erheblich				
Moderat				
Gering				
Eintrittswahrscheinlichkeit	Unwahrscheinlich	Selten	Möglich	Wahrscheinlich
	<span style="color: green;">■</span> Niedrig	<span style="color: gray;">■</span> Mittel	<span style="color: darkgray;">■</span> Hoch	

Die zugrunde liegenden Skalierungen werden wie folgt vorgegeben:

#### Eintrittswahrscheinlichkeit

Unwahrscheinlich	1 % bis 20 %
Selten	21 % bis 40 %
Möglich	41 % bis 60 %
Wahrscheinlich	61 % bis 100 %

#### Schadenausmaß **Definition der Auswirkung auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage sowie Cashflow**

Gering	Unerhebliche negative Auswirkung ( $\leq 20$ Mio €)
Moderat	Begrenzte negative Auswirkung ( $> 20$ Mio €)
Erheblich	Beträchtliche negative Auswirkung ( $> 120$ Mio €)
Kritisch	Schädigende negative Auswirkung ( $> 220$ Mio €)

In die Risikobetrachtung fließen auch solche Risiken ein, die nicht unmittelbaren Einfluss auf die Finanzlage nehmen, sondern Auswirkungen auf nicht monetäre Größen wie Reputation oder Strategie haben können. Für nicht direkt kalkulierbare Risiken wird eine Bewertung der möglichen Schadenhöhe nach qualitativen Kriterien, wie z.B. niedrig oder bestandsgefährdend, vorgenommen.

Die regelmäßige Identifikation wird bei plötzlich auftretenden, schwerwiegenden Risiken oder eingetretenen Schäden durch einen Ad-hoc-Risikobericht ergänzt. Dieser Fall kann insbesondere im Zusammenhang mit politischen Ereignissen, Entwicklungen auf den Finanzmärkten oder Naturkatastrophen eintreten.

#### Aggregation, Berichterstattung, Steuerung und Kontrolle der Risiken

Die quantitativen, aktualisierten Risikoberichte für alle Geschäftsbereiche unserer Konzernländer fließen vierteljährlich in die zentrale Managementberichterstattung an den Vorstand ein, sodass eine strukturierte und kontinuierliche Verfolgung der Risiken möglich ist. Korrelationen zwischen einzelnen Risiken und Ereignissen werden auf lokaler Ebene soweit wie möglich berücksichtigt. Bei den ebenfalls vierteljährlich stattfindenden Management Meetings kann der Vorstand zusammen mit den verantwortlichen Ländermanagern zeitnah angemessene Risikosteuerungsmaßnahmen erörtern und festlegen. Dabei wird entschieden, welche Risiken bewusst eigenverantwortlich getragen oder auf andere Risikoträger transferiert werden und welche Maßnahmen sich zur Reduzierung bzw. Vermeidung potenzieller Risiken eignen.

Die Konzernabteilung Group Insurance & Corporate Risk ist für die Koordination der Risikomanagementprozesse zuständig. Sie fasst alle wesentlichen quantitativen und qualitativen Risiken der

Länder und Konzernfunktionen quartalsweise in einer zentralen Risikolandkarte zusammen. Einmal jährlich wird der detaillierte Risikobericht des Konzerns dem Vorstand präsentiert. Darüber hinaus erfolgt unterjährig die Zwischenberichterstattung an den Aufsichtsrat.

### Überwachung und Anpassungen

Die Konzernabteilung Group Internal Audit untersucht und bewertet das Risikomanagement systematisch, um zu einer Erhöhung des Risikoverständnisses beizutragen. Darüber hinaus führt der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Jahresabschlussprüfung gemäß den gesetzlichen Vorschriften eine Überprüfung des Risikomanagementsystems dahingehend durch, ob das Überwachungssystem geeignet ist, bestandsgefährdende Tatsachen frühzeitig zu erkennen. Der Aufsichtsrat und dessen Prüfungsausschuss werden ebenfalls durch den Vorstand regelmäßig zur Risikosituation informiert.

## Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess

Das interne Kontrollsystem im HeidelbergCement Konzern beinhaltet alle Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sowie zur Sicherung der Einhaltung der rechtlichen Vorschriften gemäß § 289 Abs. 5 HGB und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB.

Das interne Überwachungssystem im HeidelbergCement Konzern besteht aus prozessunabhängigen und prozessintegrierten Kontrollmaßnahmen. Zu den prozessintegrierten Prüfungstätigkeiten zählen Kontrollen, die in den Prozess eingebunden sind (z.B. das Vier-Augen-Prinzip). Prozessunabhängige Maßnahmen sind Kontrollen, die von Personen durchgeführt werden, die nicht unmittelbar am Rechnungslegungsprozess beteiligt sind (z.B. interne Revision).

### Strukturen und Prozesse

Die Organisations- und Führungsstruktur der HeidelbergCement AG und ihrer Konzernunternehmen sind klar definiert. Die Verantwortlichkeiten und Funktionen im Rechnungslegungsprozess (z.B. Buchhaltung der HeidelbergCement AG und ihrer Konzernunternehmen, Group Controlling, Group Treasury sowie Konzernrechnungslegung) sind zudem eindeutig getrennt und festgelegt.

### Wesentliche Merkmale der Rechnungslegungsprozesse und der Konsolidierung

Alle Abteilungen, die in den Rechnungslegungsprozess einbezogen sind, verfügen über die erforderlichen Qualifikationen und sind gemäß den Erfordernissen ausgestattet. Bei komplexen oder ermessensbehafteten Bilanzierungsfragen wird auch auf die Expertise externer Dienstleister, wie beispielsweise Pensionsgutachter oder Gutachter zur Bewertung von Rekultivierungsverpflichtungen, zurückgegriffen.

Die Bilanzierungsrichtlinie und ein einheitlicher Kontenrahmen, die beide von der Abteilung Group Reporting, Controlling and Consolidation zentral vorgegeben werden, sind für alle Konzernunternehmen verpflichtend anzuwenden. Neue Gesetze, Rechnungslegungsstandards und aktuelle Entwicklungen (z.B. aus dem wirtschaftlichen oder rechtlichen Umfeld des Konzerns) werden bezüglich ihrer Relevanz und Auswirkungen auf den Konzernabschluss analysiert und berücksichtigt. Durch die zentral vorgegebene Bilanzierungsrichtlinie sowie den einheitlichen Kontenrahmen werden ein einheitlicher Ansatz, eine einheitliche Bewertung und ein einheitlicher Ausweis im Konzernabschluss sichergestellt. Konzernweit gültige Terminvorgaben, die in einem zentral geführten Finanzkalender festgehalten sind, sowie abschlussrelevante Instruktionen unterstützen ebenfalls einen konzernweit einheitlich strukturierten und effizienten Rechnungslegungsprozess.

Die Abschlüsse der Konzernunternehmen werden in den meisten Ländern in Shared Service Center erstellt, um Rechnungslegungsprozesse zu zentralisieren und zu standardisieren. Hierbei werden überwiegend Buchhaltungssysteme von SAP und Oracle verwendet. Zum Erstellen des Konzernabschlusses werden die Einzelabschlüsse der Konzernunternehmen durch weitere Informationen ergänzt und mittels einer standardisierten Software von SAP konsolidiert. Hierbei werden sämtliche Konsolidierungsvorgänge, wie beispielsweise die Kapitalkonsolidierung, die Schuldenkonsolidierung, die Aufwands- und Ertragskonsolidierung sowie die At-Equity-Bewertung, vorgenommen und dokumentiert. Die Bestandteile des Konzernabschlusses einschließlich der Anhangangaben werden vollständig aus diesem Konsolidierungsprogramm entwickelt.

Die Daten aus dem Bereich des Rechnungswesens werden bei HeidelbergCement sowohl auf lokaler Ebene als auch auf zentraler Ebene kontrolliert. Die dezentrale Prüfung der lokalen Abschlüsse wird durch den zuständigen Financial Director und das Ländercontrolling vorgenommen. Die zentrale Prüfung der Rechnungswesensdaten erfolgt durch die Konzernabteilungen Rechnungslegung, Controlling, Steuern und Treasury.

Das Kontrollsystem bei HeidelbergCement zeichnet sich durch manuelle Prüfungen, wie regelmäßige Stichproben und Plausibilitätsprüfungen, aus, die auf lokaler sowie zentraler Ebene durchgeführt werden. Systemseitige Validierungen, die vom Konsolidierungsprogramm automatisch ausgeführt werden, stellen ebenfalls einen Bestandteil des Kontrollsystems bei HeidelbergCement dar.

Prozessunabhängige Prüfungen werden sowohl durch den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats als auch durch die interne Revision durchgeführt. Letztere prüft dabei das interne Kontrollsystem für die beschriebenen Strukturen und Prozesse und kontrolliert die Anwendung der Bilanzierungsrichtlinie sowie des Kontenrahmens. Die Ergebnisse der Prüfung der internen Revision werden an den Vorstand und den Prüfungsausschuss berichtet. Weitere prozessunabhängige Überwachungstätigkeiten erfolgen durch den Konzernabschlussprüfer und andere Prüforgane, wie beispielsweise die steuerlichen Außenprüfer.

### **Maßnahmen zur Identifizierung, Bewertung und Begrenzung von Risiken**

Um Risiken zu identifizieren und zu bewerten, werden bei HeidelbergCement die einzelnen Geschäftsvorfälle anhand der Kriterien Risikopotenzial, Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensmaß analysiert. Auf Basis dieser Analyse werden anschließend geeignete Kontrollmaßnahmen festgelegt. Zur Begrenzung von Risiken unterliegen Transaktionen ab einem bestimmten Volumen oder mit einer gewissen Komplexität einem festgelegten Genehmigungsprozess. Außerdem werden organisatorische Maßnahmen (z.B. Funktionstrennung in sensiblen Bereichen) sowie laufende Soll-Ist-Vergleiche für wesentliche Kennzahlen der Rechnungslegung durchgeführt. Die EDV-Systeme, die für die Rechnungslegung verwendet werden, sind durch entsprechende Sicherheitsvorkehrungen gegen unbefugte Zugriffe geschützt.

Die eingerichteten Kontroll- und Risikomanagementsysteme können eine richtige und vollständige Rechnungslegung nicht mit absoluter Sicherheit gewährleisten. Insbesondere individuell falsche Annahmen, ineffiziente Kontrollen und illegale Aktivitäten können zu einer eingeschränkten Effektivität der eingesetzten internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme führen. Auch ungewöhnliche oder komplexe Sachverhalte, die nicht routinemäßig verarbeitet werden, sind mit einem latenten Risiko behaftet.

Die hier getroffenen Aussagen gelten nur für die in den Konzernabschluss der HeidelbergCement AG einbezogenen Konzernunternehmen, bei denen die HeidelbergCement AG mittelbar oder unmittelbar über die Möglichkeit verfügt, deren Finanz- und Geschäftspolitik zu bestimmen, um aus der Tätigkeit dieser Unternehmen Nutzen zu ziehen.



## Risikofelder

Risiken, die sich im Geschäftsjahr 2017 auf unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage maßgeblich auswirken könnten, sind entsprechend dem im Unternehmen festgelegten Risikoatlas in vier Kategorien eingeteilt: finanzielle Risiken, strategische Risiken, operative Risiken sowie rechtliche und Compliance-Risiken. Im Folgenden geben wir nur bei den für uns maßgeblichen Risiken eine Beurteilung der Risikosituation an.

### Finanzielle Risiken

Unsere wesentlichen finanziellen Risiken sind Währungs- und Zinsänderungsrisiken, Refinanzierungs- und Kreditrisiken sowie Steuer- und Pensionsrisiken. Wir steuern diese Risiken vorwiegend im Rahmen unserer laufenden Geschäfts- und Finanzierungsaktivitäten und bei Bedarf durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente. Diese Risikofelder werden von der Konzernabteilung Group Treasury laufend auf der Grundlage konzerninterner Richtlinien überwacht. Alle Konzerngesellschaften müssen auf Basis dieser Richtlinien ihre Risiken identifizieren und in Zusammenarbeit mit Group Treasury absichern. Die Arbeit und die Prozesse von Group Treasury werden durch umfassende Richtlinien geregelt, die unter anderem die Trennung von Handel und Abwicklung der Finanzgeschäfte vorschreiben. Im Rahmen des laufenden Risikomanagements steuern wir das Transaktionsrisiko, d.h. das Risiko schwankender Preise (z.B. Währungskurse, Zinssätze, Rohstoffpreise), die sich auf die Ertragslage des Konzerns auswirken können. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die finanziellen Risiken nicht wesentlich verändert.

#### Währungsrisiken

Die wichtigste Risikoposition bei den finanziellen Risiken ist das Währungsrisiko und hier insbesondere das Translationsrisiko. Ausgelöst durch politische Ereignisse (Brexit, Präsidentschaftswahl in den USA) hat die Volatilität der Wechselkurse zugenommen. Es muss davon ausgegangen werden, dass durch die anhaltende Unsicherheit bezüglich weiterer Zinsanhebungen in den USA und der wirtschaftlichen Entwicklung in China mit größeren Bewegungen auf den Währungsmärkten zu rechnen ist. Sollten diese Bewegungen anders ausfallen als in der Planung angenommen, kann dies negative Auswirkungen auf die Translations- und Transaktionseffekte haben. Die Währungsrisiken stufen wir insgesamt als mittleres Risiko ein mit einer seltenen Eintrittswahrscheinlichkeit, aber einem erheblichem Ausmaß.

Währungsrisiken, die durch Geschäftsvorgänge mit Dritten in Fremdwährung entstehen (Transaktionsrisiken), sichern wir in bestimmten Fällen durch derivative Finanzinstrumente mit einem Sicherungshorizont von bis zu zwölf Monaten ab. Dafür setzen wir vor allem Devisenswaps und Devisentermingeschäfte ein, im Einzelfall auch Devisenoptionen. Im Rahmen unserer Inhouse-Banking-Aktivität ergeben sich durch Aufnahme und Anlage von Liquidität der Tochtergesellschaften Währungspositionen, die durch entsprechende fristen- und betragskongruente externe Devisenswapgeschäfte abgesichert werden.

Währungsrisiken, die aus der Währungsumrechnung ausländischer Einzel- oder Teilkonzernabschlüsse entstehen (Translationsrisiken), sichern wir in der Regel nicht ab. Die damit verbundenen Auswirkungen sind nicht zahlungswirksam und Einflüsse auf Konzernbilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung werden laufend überwacht. Mehr zu den Währungsrisiken finden Sie im Anhang auf Seite 255 f.

### Zinsänderungsrisiken

Zinsänderungsrisiken bestehen aufgrund potenzieller Änderungen des Marktzinses und können bei festverzinslichen Finanzinstrumenten zu einer Änderung des beizulegenden Zeitwerts und bei variabel verzinslichen Finanzinstrumenten zu Zinszahlungsschwankungen führen. Zinsänderungsrisiken werden im Rahmen der vom Finanzvorstand vorgegebenen Grenzen gehalten. Durch den Einsatz von Finanzinstrumenten, d.h. im Wesentlichen Zinsswaps, ist es uns möglich, sowohl das Risiko schwankender Zahlungsströme als auch das Risiko von Wertschwankungen zu sichern. Hingegen könnte eine Herabstufung unserer Bonitätsbewertung durch die Ratingagenturen (siehe Abschnitt Rating auf Seite 83 f.) die Zinsmargen im Falle einer Refinanzierungsmaßnahme erhöhen. Aufgrund der ausgeglichenen Fristenstruktur der Finanzschulden (siehe Grafik im Kapitel Prognosebericht auf Seite 116) und des erwarteten Mittelzuflusses aus operativer Geschäftstätigkeit besteht kurz- und mittelfristig kein wesentlicher Refinanzierungsbedarf, sodass keine negativen Auswirkungen auf das Zinsergebnis zu erwarten sind. Entsprechend sehen wir hier nur ein niedriges Risiko. Mehr zu den Zinsänderungsrisiken finden Sie im Anhang auf Seite 255.

### Refinanzierungs- bzw. Liquiditätsrisiken

Refinanzierungs- bzw. Liquiditätsrisiken entstehen, wenn ein Unternehmen nicht in der Lage ist, die Finanzmittel zu beschaffen, die es zur Begleichung der operativen oder im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten eingegangenen Verpflichtungen benötigt.

Mögliche Risiken aus Schwankungen der Zahlungsströme berücksichtigen wir im Rahmen der Konzern-Liquiditätsplanung. Annahmen über den weiteren Konjunkturverlauf bergen gewisse Unsicherheiten bei der Liquiditätsplanung, die wir aus diesem Grund rollierend aktualisieren und mit sogenannten Stresstests simulieren. Auf dieser Basis können wir im Bedarfsfall entsprechende Maßnahmen, wie beispielsweise die Emission zusätzlicher Geld- und Kapitalmarktpapiere oder die Aufnahme frischer Mittel im Bankenmarkt, einleiten. Zur Sicherung unserer Zahlungsverpflichtungen steht uns eine syndizierte Kreditlinie mit einem Volumen von 3 Mrd € zur Verfügung. Damit haben wir Zugang zu umfangreichen liquiden Mitteln und das Refinanzierungsrisiko deutlich reduziert. Ferner fließen uns ständig Zahlungsmittel aus dem operativen Geschäft zu. Als weitere Vorsichtsmaßnahme wurde auf der Hauptversammlung 2015 ein angemessener Rahmen zur Erhöhung des Eigenkapitals beschlossen. Wir stufen die Refinanzierungs- bzw. Liquiditätsrisiken als niedriges Risiko ein.

Zur Finanzierung bestehender Zahlungsverpflichtungen steht die oben genannte revolvingende, syndizierte Kreditlinie in Höhe von 3 Mrd € nach Vertragsneuabschluss im Februar 2014 mit einer Laufzeit bis Ende Februar 2019 zur Verfügung, die zum Bilanzstichtag lediglich mit 211,1 Mio € in Anspruch genommen war. Insgesamt haben wir konzernweit 4,8 Mrd € freie Liquidität, bestehend aus liquiden Mitteln, Wertpapieren im Bestand und freien Kreditlinien (siehe Tabelle Liquiditätsinstrumente im Abschnitt Konzern-Finanzmanagement auf Seite 83).

Im Rahmen von Kreditverträgen wurde die Einhaltung verschiedener Finanzrelationen (Financial Covenants) vereinbart, die alle in der Berichtsperiode erfüllt wurden. Die wichtigsten Finanzkennzahlen sind der dynamische Verschuldungsgrad und der konsolidierte Deckungsgrad. Im Rahmen der Konzernplanung wird die Einhaltung der Kreditvereinbarungen (Covenants) konsequent überwacht und vierteljährlich den Gläubigern gemeldet. Im Falle einer Verletzung der Kreditvereinbarungen könnten die Gläubiger unter bestimmten Voraussetzungen entsprechende Kredite ungeachtet der vertraglich vereinbarten Laufzeiten fällig stellen. Je nach Volumen des betreffenden Kredits und der dann vorherrschenden Refinanzierungsmöglichkeiten auf dem Finanzmarkt könnte dies zu einem Refinanzierungsrisiko für den Konzern führen.

Die syndizierte Kreditlinie beinhaltet Covenants, die auf einem Niveau vereinbart sind, das den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und unseren Prognosen Rechnung trägt. Mehr zu Liquiditätsrisiken finden Sie im Anhang auf Seite 253 f.

## Kreditrisiken

Kreditrisiken bestehen darin, dass ein Vertragspartner bei einem Geschäft seinen Verpflichtungen nicht oder nicht fristgerecht nachkommen kann. Wir minimieren die daraus entstehende Risikoposition durch Diversifizierung sowie laufende Bonitätsbeurteilung der Vertragspartner.

Kreditrisiken aus dem operativen Geschäft werden fortlaufend im Rahmen des Forderungsmanagements überwacht. Hinsichtlich der Bonität unserer Geschäftspartner legen wir strenge Maßstäbe an. Dadurch und durch die Vermeidung von Positionskonzentrationen werden die Kreditrisiken des Konzerns minimiert. Kreditrisiken für unsere Geldanlagen mindern wir, indem wir nur Transaktionen mit Banken guter Bonität tätigen. Analog erfolgt die Auswahl der Banken für den Zahlungsverkehr und die Etablierung von Cash Pools. Wir stufen die Kreditrisiken als niedriges Risiko ein. Mehr zu Kreditrisiken finden Sie im Anhang auf Seite 252.

## Steuerrisiken

In den Ländern, in denen wir tätig sind, unterliegen wir den jeweils geltenden steuerlichen Rechtsvorschriften. Risiken können sich ergeben aus Änderungen der lokalen Steuergesetze bzw. der Rechtsprechung sowie unterschiedlicher oder zunehmend restriktiver Auslegung von existierenden Vorschriften. Diese Risiken können sich sowohl auf unsere Steueraufwendungen und -erträge als auch auf unsere Steuerforderungen und -verbindlichkeiten auswirken.

## Pensionsrisiken

HeidelbergCement ist hauptsächlich in Nordamerika an verschiedenen beitragsorientierten Pensionsplänen für gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter (Multi-Employer Pension Plans) beteiligt. Der Finanzierungsstatus dieser Versorgungspläne könnte durch ungünstige Entwicklungen auf den Kapitalmärkten, durch demografische Veränderungen und Erhöhungen der Versorgungsleistungen beeinflusst werden. Sollte eines der teilnehmenden Unternehmen keine Beiträge mehr in den Versorgungsplan einzahlen, müssten alle anderen Beteiligten für nicht gedeckte Verpflichtungen aufkommen. In Bezug auf 2017 stufen wir die Pensionsrisiken als mittleres Risiko ein mit einer seltenen Eintrittswahrscheinlichkeit und moderatem Ausmaß.

## Strategische Risiken

Zu den strategischen Risiken zählen insbesondere Risiken aus der Entwicklung unserer Absatzmärkte in Bezug auf Nachfrage, Preise und Wettbewerbsintensität. Darüber hinaus berücksichtigen wir in dieser Kategorie Risiken aus Akquisitionen und Investitionen, aus der Substitution von Produkten sowie politische Risiken. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die strategischen Risiken erhöht. Ausschlaggebend dafür ist insbesondere der Anstieg des Wettbewerbs- und Preisdrucks in Indonesien und Ägypten.

## Branchenspezifische Risiken und Absatzmarktrisiken

Der internationale Währungsfonds rechnet für das Jahr 2017 mit einer leichten Beschleunigung des Weltwirtschaftswachstums. Voraussetzung ist allerdings, dass sich die Erholung in den Industriestaaten in Nordamerika und Europa fortsetzt und die wirtschaftliche Entwicklung in Asien und hier insbesondere in China nicht auf ein für das Weltwirtschaftswachstum kritisches Niveau sinkt. Der Ausblick für die Weltwirtschaft ist zwar insgesamt positiv, gleichzeitig bestehen aber makroökonomische und insbesondere geopolitische Risiken. Eine Eskalation der Konflikte im Nahen Osten oder in der Ukraine kann sich in erheblichem Umfang negativ auf das wirtschaftliche Umfeld auswirken. Gleiches gilt für den Ausgang der Wahlen in wichtigen europäischen Ländern wie in den Niederlanden, Frankreich, Deutschland und Italien. Hinzu kommt der ungewisse Ausgang der im Frühjahr 2017 beginnenden Brexit-Verhandlungen zwischen Großbritannien und der EU. Die künftige Wirtschaftspolitik der neuen US-Regierung ist noch unklar und die konjunkturelle

Entwicklung in China muss aufmerksam beobachtet werden. Der deutliche Anstieg des Ölpreises seit Anfang 2016 kann unterschiedliche Auswirkungen auf einzelne Länder haben: In ölimportierenden Ländern steigen die Ausgaben für Treibstoffe und es stehen potenziell weniger Mittel für den Konsum zur Verfügung, wohingegen ölexportierende Länder über höhere Einnahmen für Investitionen in Projekte verfügen.

Generell erwarten wir für 2017 eine positive wirtschaftliche Entwicklung in den einzelnen Konzerngebieten. Neben generellen Risiken aus Nachfrageschwankungen sehen wir insbesondere Risiken für Absatzmengen, Preise und Kundenbeziehungen aufgrund einer hohen Wettbewerbsintensität, insbesondere in Schwellenländern wie Indonesien und Ägypten oder in Afrika südlich der Sahara. Insgesamt bewerten wir dies als niedriges bis mittleres Risiko.

Die weltweite Entwicklung der Baustoffnachfrage stellt für uns naturgemäß sowohl Chance als auch Risiko dar und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen maßgeblich das Bevölkerungswachstum und der steigende Bedarf an Wohnraum, das Wirtschaftswachstum, die zunehmende Industrialisierung und Urbanisierung sowie der erhöhte Bedarf an Infrastruktur. Die Baustoffnachfrage lässt sich im Wesentlichen in drei Sektoren aufteilen: privater Wohnungsbau, Wirtschaftsbau und öffentlicher Bau.

Die Nachfrage im privaten Wohnungsbau hängt von Faktoren wie etwa dem Zugang zu günstigen Krediten, der Entwicklung der Häuserpreise und dem zur Verfügung stehenden Haushaltseinkommen ab, das wiederum von weiteren Parametern wie Arbeitslosenquote oder Inflation beeinflusst wird. Die Entwicklung dieser Faktoren und damit der Nachfrage in diesem Sektor unterliegt zumeist landesspezifischen Risiken und Unsicherheiten. In den USA hat das Platzen der Immobilienblase zu Beginn der Finanzkrise im Jahr 2008 zu einem großen Überhang an Häusern und Wohnungen und einem entsprechenden Preisverfall geführt. Seit dem Jahr 2013 sehen wir eine deutliche Erholung des Häusermarkts in den USA. Die Zahl der Verkäufe, der Baubeginne und die Häuserpreise sind gestiegen. Die weitere Erholung dieses Markts ist mit Unsicherheiten behaftet und hängt unter anderem von der weiteren Zinsentwicklung ab. In Asien besteht das Risiko steigender Lebenshaltungskosten, die sich negativ auf das für Bauvorhaben zur Verfügung stehende Einkommen und damit auch negativ auf Investitionen in den privaten Wohnungsbau auswirken. In China bestehen noch immer Risiken aus Spekulationen mit städtischen Wohnimmobilien. Bisher konnten Regierung und Notenbank einer Überhitzung des boomenden Immobilienmarkts erfolgreich entgegenzutreten, die Situation muss aber weiterhin aufmerksam verfolgt werden.

Für die Nachfrage beim Wirtschaftsbau ist in erster Linie die Auslastung von Produktionsanlagen, Büro- und Lagerflächen ausschlaggebend, die wiederum von der allgemeinen Auftragslage im In- und Ausland abhängt. Als Folge der Wirtschaftskrise herrscht in einigen Ländern noch Leerstand bei Büro- und Gewerbeflächen. Zwar erholt sich der Sektor inzwischen spürbar, doch der weitere zeitliche Ablauf ist immer noch mit Unsicherheiten behaftet. Eine verschärfte Haushaltskonsolidierung oder steigende Zinsen aufgrund eines erhöhten Inflationsdrucks könnten sich negativ auf das Wirtschaftswachstum und die Nachfrageentwicklung für Baustoffe auswirken.

Investitionen in Infrastruktur, wie Straßen, Eisenbahnen, Flughäfen und Wasserstraßen, gehören zum Sektor des öffentlichen Baus. Die Nachfrage hängt hier insbesondere von der Haushaltslage der Länder und der Durchführung spezieller Infrastrukturförderprogramme ab. Risiken bestehen insofern, als Länder ihre Infrastrukturinvestitionen wegen sinkender Einnahmen, zum Beispiel bei ölexportierenden Ländern aufgrund des noch relativ niedrigen Ölpreises, oder zugunsten einer Haushaltskonsolidierung kürzen könnten. Spürbare Ergebniszuwächse aus staatlich geförderten Projekten werden sich erst mit zeitlicher Verzögerung einstellen. Der Umfang der Einsparungen und ihre Auswirkungen auf die Baustoffnachfrage lassen sich nicht mit absoluter Sicherheit voraussagen.

Baustoffe zeichnen sich durch ein hohes Gewicht im Verhältnis zum Verkaufspreis aus und werden daher auf dem Landweg nicht über weite Strecken transportiert. Auf dem Seeweg werden überschüssige Zementmengen regional aber auch zwischen einzelnen Kontinenten gehandelt. Sollte der Unterschied des Preisniveaus zwischen zwei Ländern mit Anbindung an den Seehandel so groß werden, dass dieser die Transportkosten übersteigt, besteht die Gefahr eines erhöhten Importdrucks und damit eines Preisverfalls im importierenden Markt.

Ein wesentliches branchenspezifisches Risiko ist das witterungsbedingte Absatzrisiko für Baustoffe, das insbesondere aus der Saisonalität der Nachfrage resultiert. Strenge Winter mit extrem niedrigen Temperaturen oder hohe Niederschläge beeinträchtigen die Bautätigkeit und wirken sich negativ auf die Baustoffnachfrage aus. Neben dem Winterwetter gehört der in einigen Konzernländern, wie beispielsweise in Indien, auftretende Monsun zu den saisonalen Wetterlagen, die einen negativen Einfluss auf den Absatz unserer Produkte und somit auf das Geschäftsergebnis haben könnten.

Wetterbedingten Absatzschwankungen und Risiken aus der Entwicklung der Absatzmärkte begegnen wir mit regionaler Diversifizierung, verstärkter Kundenorientierung, der Entwicklung von Spezial- und Sonderprodukten und soweit möglich mit operativen Maßnahmen. Wir passen zum Beispiel das Produktionsniveau an die Nachfragesituation an und nutzen flexible Arbeitszeitmodelle. In Belgien haben wir 2014 unsere Aktivitäten aufgrund der anhaltenden Schwäche der Bauwirtschaft restrukturiert und ein Zementwerk dauerhaft stillgelegt.

Um die Beziehungen zu unseren Kunden weiter zu verbessern und auf länderspezifische Bedürfnisse einzugehen, führt HeidelbergCement konzernweite Kundenbefragungen durch und baut die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten auf Konzernebene aus. Ein kontinuierlicher Wissenstransfer zwischen unseren Standorten, der systematisch durch die konzernweit tätigen Mitarbeiter unserer technischen Zentren HTC (Zement, Bindemittel), CCM (Zuschlagstoffe) und CCR (Transportbeton) unterstützt und gefördert wird, sorgt für eine optimale Nutzung von Synergieeffekten.

Unsere Annahmen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Branche und unserer Absatzmärkte haben wir im Kapitel Prognosebericht auf Seite 112 f. dargestellt.

#### **Risiken aus Akquisitionen und Investitionen**

Kapazitätserweiterungen durch Akquisitionen und Investitionen bergen Chancen, aber auch Risiken. Mögliche Risiken bei Akquisitionen ergeben sich aus der Integration von Mitarbeitern, Prozessen, Technologien und Produkten. Hierzu zählen auch Kultur- und Sprachhindernisse in den Wachstumsmärkten sowie das generell erhöhte Niveau an Personalfluktuations in Asien, die zum Abfluss von wertvollem Wissen führt. Diesen Risiken wirken wir durch eine gezielte Personalentwicklung und eine integrative Unternehmenskultur entgegen, einschließlich der Schaffung lokaler Managementstrukturen.

Akquisitionen können den Verschuldungsgrad und die Finanzierungsstruktur nachteilig beeinflussen und zu einem Anstieg des Anlagevermögens inklusive der Geschäfts- oder Firmenwerte führen. Insbesondere aus Wertminderungen von Geschäfts- oder Firmenwerten aufgrund unvorhergesehener Geschäftsentwicklungen können Belastungen resultieren.

Investitionsprojekte können sich vom Planungsbeginn bis zum Abschluss über mehrere Jahre erstrecken. Dabei bestehen insbesondere Risiken bei der Erteilung notwendiger Genehmigungen für den Rohstoffabbau oder den Ausbau der Infrastruktur einschließlich des Anschlusses an Energie- und Straßennetze sowie bei den Anforderungen an Folgenutzungspläne für Rohstoffabbaustätten.

Bei zukünftigen Akquisitionen, Kooperationen und Investitionen besteht das Risiko, dass diese durch politische Restriktionen nur unter erschwerten Bedingungen oder überhaupt nicht getätigt werden können. Ein daraus resultierender Mangel an Kapazitätserweiterungsprojekten könnte die Wachstumsaussichten von HeidelbergCement beeinträchtigen. Um finanzielle Belastungen und Risiken zu mindern und Chancen besser nutzen zu können, schauen wir uns insbesondere in politisch instabilen Regionen nach geeigneten Partnern um.

HeidelbergCement beobachtet ständig das Marktumfeld hinsichtlich geeigneter Akquisitionsprojekte bzw. Kooperationen. Zusätzlich werden Marktpotenziale und Rohstoffvorkommen systematisch analysiert und in Vorschläge für Investitionsprojekte umgesetzt. An jede Akquisitions- oder Investitionsentscheidung stellen wir hohe Renditeforderungen, die im Abschnitt Unternehmensinternes Steuerungssystem und Kennzahlen auf Seite 44 f. erläutert werden. Zusätzlich erfolgen bei bedeutenden Investitions- und Akquisitionsprojekten Nachkontrollen.

Die Zementindustrie baut ihre Kapazitäten in den Märkten Osteuropas, Asiens und Afrikas weiter aus, um von der zunehmenden Inlandsnachfrage zu profitieren. Auch HeidelbergCement investiert in Kapazitätserweiterungen und konzentriert sich dabei auf lokale Märkte mit überdurchschnittlichem Wachstumspotenzial. 2016 hat eine neue Produktionslinie für Zement in Indonesien den Betrieb aufgenommen. Wettbewerber bauen in diesen Regionen ebenfalls neue Kapazitäten auf. Sollte der Kapazitätsausbau in den Märkten, in denen wir tätig sind, das Nachfragewachstum übersteigen, besteht ein Preisverfallsrisiko mit negativen Folgen für den Umsatz und das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs. HeidelbergCement prüft im Vorfeld von Kapazitätserweiterungsprojekten sowohl Marktumfeld als auch Marktpotenzial und reagiert auf Überkapazitäten mit Kosteneinsparungs- und Effizienzverbesserungsprogrammen, Produktionsanpassungen sowie Standortoptimierungen. In Indonesien besteht aufgrund des schwachen Nachfragewachstums in den letzten drei Jahren und des Ausbaus von Kapazitäten durch Wettbewerber ein Überangebot an Zement. Aufgrund des Überangebots sind die Marktpreise 2016 deutlich gesunken. Sollte die Marktentwicklung 2017 unter den Erwartungen bleiben, könnte sich der Preisdruck fortsetzen und negativ auf Umsatz und Ergebnis auswirken. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko mit einer seltenen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer moderaten Auswirkung ein.

Im Oktober 2016 hat HeidelbergCement die Übernahme von Italcementi abgeschlossen. Wir verfügen über langjährige Erfahrungen bei der Integration von Unternehmen und haben die notwendigen Prozesse und Strukturen bereits geschaffen. Es besteht trotzdem das Risiko, dass sich die Integration schwieriger gestaltet als erwartet, neue, bisher unbekannte Risiken erkannt werden oder sich die Umsatz- und Ergebnisentwicklung der mit Italcementi erworbenen Geschäftseinheiten schlechter entwickelt als ursprünglich erwartet und negative Auswirkungen auf den Umsatz und das Ergebnis des Konzerns nach der Übernahme hat.

### **Risiken aus der Substitution von Produkten**

Zement, Sand, Kies und Hartgestein sind weltweit die Grundrohstoffe für den Bau von Häusern, Industrieanlagen und Infrastruktur. Die Verwendung von zementartigen Bindemitteln lässt sich bis zur Römerzeit zurückverfolgen. Aufgrund der hohen Energie- und CO<sub>2</sub>-Intensität von Zement gibt es Forschungsprojekte zur Entwicklung alternativer Bindemittel mit einer günstigeren Energie- und Klimabilanz.

Mitarbeiter des konzernweit tätigen Heidelberg Technology Centers (HTC) beobachten die Entwicklung alternativer Bindemittel aufmerksam und sind selbst in deren Erforschung tätig. Aufgrund des aktuellen Kenntnisstands über alternative Bindemittel im Vergleich zu den hohen Anforderungen an Verarbeitbarkeit, Dauerhaftigkeit und kostengünstige Herstellung von Bindemitteln allgemein ist aus unserer Sicht allerdings nicht damit zu rechnen, dass sich derzeit in der Entwicklung befindende alternative Bindemittel bereits in den nächsten Jahren herkömmliche Zementarten

in großem Maßstab ersetzen werden. Falls sich die Produktionskosten für herkömmliche Bindemittel vor allem in reifen Märkten drastisch erhöhen sollten, beispielsweise durch eine weitere staatliche Verknappung von CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikaten oder durch beträchtliche Preisanstiege bei Energieträgern, könnten alternative Bindemittel zur Substitution herkömmlicher Bindemittel führen, sofern diese alle oben genannten Anforderungen erfüllen. Derzeit ist das allerdings nicht absehbar und daher ist dieses Risiko nicht in der Risikoberichterstattung aufgeführt.

### Politische Risiken und Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

Wie für alle Unternehmen stellen auch für uns potenzielle Umbrüche im politischen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Umfeld ein grundsätzliches Risiko dar. HeidelbergCement ist als weltweit operierender Konzern in rund 60 Ländern tätig und daher auch politischen Risiken, wie der Verstaatlichung, dem Verbot von Kapitaltransfer, Terrorismus, Krieg oder Unruhen, ausgesetzt. An verschiedenen Standorten können wir gewisse Sicherheitsrisiken aufgrund der innenpolitischen Verhältnisse nicht ausschließen. Der Konflikt im Osten der Ukraine beeinträchtigt den Betrieb eines unserer Zementwerke. Sollte sich die Situation vor Ort nicht entspannen, könnte es zum Verlust des Werks kommen. Wir stufen diese Entwicklung als mittleres Risiko mit einer möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit und einem geringen Ausmaß ein.

Vereinzelt unterliegen die Zementpreise einer staatlichen Reglementierung, wie beispielsweise in Togo. Ferner kann es zu staatlichen Eingriffen in die Produktionssteuerung durch befristete Stilllegungsverfügungen kommen, wie beispielsweise in China. Wir stufen dieses Risiko insgesamt als niedrig ein.

Ebenso könnten außergewöhnliche externe Störfälle, wie Naturkatastrophen oder Pandemien, unser Geschäftsergebnis negativ beeinflussen. In Liberia und Sierra Leone kam es 2014 zu einem Ausbruch von Ebola, der erst Ende 2015 offiziell für beendet erklärt wurde. Sollte es zu einem erneuten Ausbruch kommen, besteht das Risiko, nicht genügend Rohstoffe, die für die Zementproduktion nötig sind, in diese Länder importieren zu können. Beim letzten Ausbruch waren wir in der Lage, ausreichend Transportkapazitäten zu sichern. Aktuell sehen wir hier kein Risiko. Gegenüber Naturkatastrophen, einschließlich Erdbeben, gewährleisten angemessene Entschädigungsobergrenzen unseres konzernweiten Sachversicherungsprogramms eine umfassende Absicherung unserer Aktivitäten in den stark gefährdeten Regionen Nordamerikas und Asiens.

## Operative Risiken

Zu den operativen Risiken zählen insbesondere Risiken aus der Verfügbarkeit und Kostenentwicklung von Energie, Rohstoffen und qualifiziertem Personal. Darüber hinaus berücksichtigen wir in dieser Kategorie regulatorische Risiken im Zusammenhang mit Umweltschutzaufgaben sowie Produktions-, Qualitäts- und IT-Risiken. Im Vergleich zum Vorjahr sind die operativen Risiken insbesondere aufgrund der Trendwende in der Energiepreisentwicklung und der darauf folgenden Erhöhung der Preise für Öl, Kohle und Strom deutlich gestiegen.

### Volatilität von Energie- und Rohstoffpreisen

Für ein energieintensives Unternehmen wie HeidelbergCement resultiert ein erhebliches Risiko aus der Kostenentwicklung auf den Energiemärkten, die extrem volatil sind. Im Jahr 2016 lagen die Energiepreise im Jahresdurchschnitt unter dem Vorjahr. Nachdem der Ölpreis am Jahresanfang 2016 einen Tiefpunkt erreicht hatte, verdoppelte er sich bis zum Jahresende. Diese Entwicklung wurde durch den Rückgang der Produktion von Schiefergas und -öl in Nordamerika und Absprachen der OPEC-Mitgliedstaaten begünstigt. Gleichzeitig haben auch die Preise für Kohle, Petrolkoks und Elektrizität deutlich zugelegt. Es besteht das Risiko, dass die Kosten für einzelne Energieträger über die in der Planung hinterlegten Kosten steigen und damit die Energiekosten insgesamt

höher ausfallen als geplant. Dieses Risiko besteht insbesondere auch für einzelne Länder wie Indonesien oder Ägypten. Wir betrachten das Risiko für die einzelnen Energieträger und Länder jeweils als mittleres Risiko mit einer möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer geringen bis moderaten Auswirkung.

Neben der Volatilität der Energiepreise stellen infrastrukturelle Engpässe bei der Stromversorgung, insbesondere in Afrika, ein typisches Risiko für unser Unternehmen dar. Auch die Preise für andere Rohstoffe unterliegen konjunkturellen Schwankungen. 2016 sind die Kosten für Rohstoffe absolut gestiegen, im Verhältnis zum Umsatz jedoch leicht zurückgegangen. Die Preisrisiken für Energie und Rohstoffe mindern wir durch konzernweit gebündelte und strukturierte Beschaffungsprozesse. Außerdem setzen wir auf den steigenden Einsatz von alternativen Brenn- und Rohstoffen. Damit minimieren wir Preisrisiken und senken gleichzeitig die CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie den Anteil des energieintensiven Klinkers im Endprodukt Zement. Mit dem in den Jahren 2011 bis 2013 durchgeführten konzernweiten Programm „Operational Excellence“ haben wir die Effizienz des Zementherstellungsprozesses nachhaltig gesteigert. Über einen reduzierten und optimierten Verbrauch von Strom, Brenn- und Rohstoffen wirken wir gezielt auf die Senkung der Energiekosten hin. Mit dem 2014 gestarteten „Continuous Improvement Program“ wollen wir das bisher Erreichte nicht nur bewahren, sondern kontinuierlich weiter verbessern.

Jedes Jahr führt der Einkauf auf Neue die Einsparungsinitiative „FOX“ durch, die Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprogramms von HeidelbergCement ist. Mit diesem Programm wird angestrebt, die finanzielle und operative Leistungsfähigkeit des Konzerns weiter und dauerhaft zu erhöhen. Vor dem Hintergrund des grundsätzlich andauernden Kostendrucks und der zusätzlichen Integrationstätigkeiten streben wir auch aktuell weitere Einsparungen im Einkauf und durch Synergien an. Weitere Informationen zu unserem Beschaffungsmanagement finden Sie auf Seite 108 f.

Im Rahmen der Preisgestaltung für unsere Produkte versuchen wir, Kostensteigerungen für Energie und Rohstoffe auch an unsere Kunden weiterzugeben. Der Erfolg solcher Preissteigerungen ist mit deutlichen Unsicherheiten behaftet, da die meisten unserer Produkte normierte Massenware sind, deren Preis im Wesentlichen von Angebot und Nachfrage bestimmt wird. Es besteht daher das Risiko, dass sich Preiserhöhungen insbesondere in Märkten mit Überkapazitäten nicht durchsetzen lassen oder zu einem Rückgang der Absatzmengen führen.

### **Verfügbarkeit von Roh- und Zusatzstoffen**

HeidelbergCement benötigt für die Zement- und Zuschlagstoffproduktion eine bedeutende Menge an Rohstoffen, die durch hohe eigene Vorkommen sichergestellt ist. Um die Schlüsselrolle der Rohstoffe für unser Unternehmen hervorzuheben und um einen Wissenstransfer sowie Synergieeffekte über die Ländergrenzen hinweg zu ermöglichen, haben wir den Bereich Geologie für Zement konzernweit im HTC Global und für Zuschlagstoffe im CCM (Competence Center Materials) gebündelt. Dennoch besteht an einzelnen Standorten ein gewisses Risikopotenzial im Zusammenhang mit der Erteilung von Abbaugenehmigungen. Notwendige Genehmigungen könnten kurzfristig verweigert werden oder es könnte zu Streitigkeiten über den zu zahlenden Abbauzins kommen. In Damoh, Indien, läuft ein Rechtsstreit mit der Regionalverwaltung über die korrekte Berechnung des Abbauzinses für Kalkstein. Wir bewerten dies als niedriges Risiko mit einer unwahrscheinlichen Eintrittswahrscheinlichkeit und einem moderaten Ausmaß.

Um die Schätzungen und Berichterstattung über Rohstoffreserven- und Rohstoffressourcen im Zuschlagstoffbereich konzernweit zu vereinheitlichen, hat HeidelbergCement 2016 die Definition des „Pan-European Standard for Reporting of Exploration Results, Mineral Resources and Reserves“ (PERC-Berichtsstandard) übernommen.



Dank einheitlicher Definition von Reserven und Ressourcen und besserer Berücksichtigung von Hindernissen, die die Verfügbarkeit der Rohstoffe beeinflussen, werden mit der Einführung des PERC-Berichtsstandards die Entscheidungsfindung durch das Management erleichtert und sein Informationsstand erhöht. Eine daraus abgeleitete Konzernrichtlinie über das Reserven- und Ressourcenmanagement in Verbindung mit einheitlichen Prozessen an unseren Standorten, reduzieren das Risiko im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von Rohstoffen.

Darüber hinaus bergen ökologische Faktoren und Umweltauflagen für den Zugriff auf Rohstoffvorkommen eine gewisse Unsicherheit. In manchen Regionen der Welt, zum Beispiel in Westafrika südlich der Sahara, sind Rohstoffe für die Zementproduktion derart knapp, dass Zement oder Klinker über den Seeweg importiert werden müssen. Steigende Transportkosten und Kapazitätsengpässe in den Hafenanlagen können zu einer Steigerung der Produktkosten führen. Wir bewerten dies insgesamt als niedriges Risiko.

Verfügbarkeit und Preise des in der Zementherstellung eingesetzten Zusatzstoffs Hüttensand, der als Nebenprodukt bei der Stahlherstellung anfällt, unterliegen konjunkturellen Schwankungen und bergen damit ein Kostenrisiko. Der Einsatz von Hüttensand erfolgt hauptsächlich in Europa, den GUS-Staaten (Gemeinschaft Unabhängiger Staaten) und den USA. Für 2017 wird eine im Vergleich zum Vorjahr weiter steigende Stahlproduktion erwartet.

Die Bereinigungen der europäischen Stahlüberkapazitäten im Zusammenhang mit der vertikalen Integration der größten Produzenten können mittel- bis langfristig verknappte Hüttensandmengen zur Folge haben. Als Vorsorgemaßnahme gegen mögliche künftige Versorgungsengpässe und Preisschwankungen verfolgen wir einen globale Ansatz bezüglich der Ansprache von Lieferanten und streben langfristige Lieferabkommen an.

### Produktionstechnische Risiken

Die Zementindustrie ist eine anlagenintensive Branche mit komplexer Technologie zur Lagerung und Verarbeitung von Roh-, Zusatz- und Brennstoffen. Aufgrund von Unfall- und Betriebsrisiken könnten Personen-, Sach- und Umweltschäden entstehen sowie Betriebsunterbrechungen eintreten.

Um mögliche Schadenereignisse und deren Folgen zu vermeiden, setzen wir in unseren Werken auf verschiedene Überwachungs- und Sicherheitssysteme sowie integrierte Managementsysteme einschließlich hoher Sicherheitsstandards sowie auf regelmäßige Prüf-, Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten. Um drohende Gefahrenpotenziale zu erkennen, sind wir bestrebt, jeden Mitarbeiter diesbezüglich zu schulen und zu sensibilisieren. Wir stufen die produktionstechnischen Risiken insgesamt als niedriges Risiko ein.

Die Witterungsabhängigkeit der Baustoffnachfrage birgt das Risiko von Auslastungsschwankungen und Produktionsstillständen. Dieses Risiko minimieren wir durch unterschiedliche regionale Standorte, bedarfsorientierte Produktionssteuerung und flexible Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus nutzen wir Produktionsstillstände soweit wie möglich für notwendige Instandhaltungsarbeiten.

Die Risikotransferstrategie von HeidelbergCement legt den wesentlichen Versicherungsprogrammen Selbstbehalte zugrunde, die an die Größenordnung des Konzerns angepasst sind und auf langjährigen Schadenanalysen beruhen. Das internationale Haftpflichtversicherungsprogramm sieht seit dem Jahr 2011 eine Optimierung der Deckung und des Haftungslimits insbesondere für Risiken aus Umweltschäden vor.

### Qualitätsrisiken

Baustoffe unterliegen einer strengen Normierung. Sollten gelieferte Produkte den Normen bzw. Qualitätsanforderungen der Kunden nicht genügen, drohen der Verlust von Absatzmengen, Schadenersatzansprüche und/oder die Beeinträchtigung von Kundenbeziehungen. HeidelbergCement stellt die Erfüllung der Normen in unternehmenseigenen Laboren mittels engmaschiger, prozessbegleitender Qualitätssicherung sowie Endkontrollen sicher. Hinzu kommen Qualitätssicherungen durch sachverständige Dritte im Rahmen der vorhandenen umfangreichen Qualitätssicherungsprogramme. Insgesamt stufen wir die Qualitätsrisiken als niedrig ein.

### Regulatorische Risiken im Umweltschutz

Änderungen im regulatorischen Umfeld können Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von HeidelbergCement haben. Dies trifft insbesondere auf gesetzliche Regelungen im Bereich des Umweltschutzes zu. Eine Verschärfung von Umweltauflagen kann zu Kostensteigerungen, zusätzlichem Investitionsbedarf oder sogar zur Stilllegung von Produktionsanlagen führen.

Im Rahmen des im Dezember 2008 neu verabschiedeten europäischen Klimapakets zur Herabsetzung des Treibhausgasausstoßes wurden vom Europäischen Parlament und der Europäischen Kommission ambitionierte Ziele für den Klimaschutz festgelegt. Die Zementindustrie ist neben anderen CO<sub>2</sub>-intensiven Industriesektoren nicht von der Vollversteigerung der Emissionsrechte seit dem Jahr 2013 betroffen. Die Emissionsrechte werden damit weiterhin kostenlos – allerdings bis 2020 in einer um 21 % verminderten Menge gegenüber 2005 – zugeteilt. Die Zuteilung der Emissionszertifikate soll auf Basis anspruchsvoller produktspezifischer Benchmarks erfolgen, die noch durch einen jährlich wachsenden Cross-Sectoral-Correction-Faktor weiter gemindert wird. Es ist von einer Verteuerung des Klimaschutzes über die kontinuierliche Verknappung der Gesamtmenge der Zertifikate auszugehen. Langfristig könnten sich somit im europäischen Raum Zusatzbelastungen aufgrund höherer Herstellungskosten ergeben und damit klare Wettbewerbsnachteile gegenüber Produzenten aus Ländern, die nicht in den Emissionshandel einbezogen sind.

Im US-Bundesstaat Kalifornien gibt es seit November 2012 ein „Cap-and-trade“-Programm für Emissionsrechte. Im Berichtsjahr fanden vier Auktionen statt. Unsere Tochtergesellschaft Lehigh Hanson hat nicht daran teilgenommen, da der Bundesstaat Kalifornien der Zementindustrie genügend Emissionsrechte kostenlos zugeteilt hat. Wir rechnen nicht damit, dass sich daran kurzfristig etwas ändern wird. Zudem prüft Lehigh Hanson aktiv Ansätze, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß auch weiterhin unter der abnehmenden Obergrenze zu halten, unter anderem durch die Verbesserung der Ofeneffizienz und die Verwendung von Biomasse. Wir werden das Programm genau beobachten, um eine Entscheidung über die Teilnahme zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Eine Teilnahme am „Cap-and-trade“-Programm birgt das Risiko, dass in Zukunft nicht genügend Emissionsrechte zur Verfügung stehen und zusätzliche Kosten durch den Zukauf von Rechten entstehen.

In der chinesischen Provinz Guangdong wurde 2013 ein Emissionshandelssystem als Pilotprojekt eingeführt. 2014 wurden 97 % der für das Jahr 2013 festgelegten Emissionszertifikate kostenlos zugeteilt. Da wir weniger als 97 % der zugeteilten Emissionsrechte benötigen, sind diese weiterhin für uns kostenlos. Guangdong zählt in China zu den ersten Provinzen, die das Emissionshandelssystem eingeführt haben. Das volle Ausmaß der Auswirkungen auf unsere dortigen Zementwerke lässt sich noch nicht abschließend beurteilen. Im Jahr 2017 soll ein neues, nationales Emissionshandelssystem in China eingeführt werden, das auch die Zementindustrie mit abdeckt.

Die Umsetzung der europäischen Industrieemissionsrichtlinie 2010/75 in nationales Recht im Jahr 2013 führte zu strengeren Umweltauflagen für die europäische Zementindustrie. Insbesondere in Deutschland wurden die Grenzwerte für Staub- und Ammoniakemissionen ab

2016 sowie für Stickoxidemissionen ab 2019 über die EU-Anforderungen hinaus deutlich verschärft. Um diese strengeren Umweltauflagen einhalten zu können, entsteht für uns ein erheblicher Investitionsbedarf.

Seit September 2015 gelten die von der amerikanischen Umweltschutzbehörde EPA (Environmental Protection Agency) eingeführten Emissionsnormen für gefährliche Luftschadstoffe (National Emission Standards for Hazardous Air Pollutants – NESHAP). Unsere nordamerikanische Tochtergesellschaft Lehigh Hanson hat 2015 umfangreiche Investitionen in technische Ausrüstung abgeschlossen, um die neuen Normen einzuhalten, die strenger sind als bereits bestehende Normen in anderen Teilen der Welt. In den von Italcementi übernommenen Werken werden teilweise noch diesbezügliche Investitionen durchgeführt.

Klimaschutz und die Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen sind ein Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsstrategie von HeidelbergCement. Durch die Erhöhung der Energieeffizienz, die Entwicklung von Zementsorten mit einem geringeren Klinkeranteil sowie den Einsatz alternativer Brennstoffe wie Biomasse konnten wir unsere spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2016 gegenüber 1990 um 22,6 % senken. Dabei ist die Konsolidierung von Italcementi ab dem 1. Juli 2016 bereits berücksichtigt. Weitere Maßnahmen zu Klima- und Umweltschutz werden im Kapitel Umweltverantwortung auf Seite 104 f. sowie im Abschnitt Forschung und Technik auf Seite 46 f. dargestellt.

### IT-Risiken

IT-Systeme unterstützen unsere globalen Geschäftsprozesse, die Kommunikation und auch in zunehmendem Maße Vertrieb, Logistik und Produktion. Risiken könnten vor allem aus der Nichtverfügbarkeit von IT-Systemen, der verzögerten Bereitstellung sowie dem Verlust oder der Manipulation von Daten entstehen. Insbesondere die Einführung von Service- und Dispositionszentren basierend auf zentralen Serverlösungen lassen das Risiko eines Systemausfalls steigen. Mit zunehmender Anzahl verbundener Unternehmensteile wächst die Auswirkung eines Ausfalls stetig an. Hierzu trägt ebenfalls die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsabläufen bei.

Um derartige Risiken zu minimieren, sind Back-up-Verfahren sowie standardisierte IT-Infrastrukturen im Einsatz. Des Weiteren werden die kritischen Systeme in zwei getrennten Rechenzentren je Region betrieben, die neuesten Sicherheitsstandards entsprechen.

Alle wichtigen Serversysteme und PCs werden regelmäßig aktualisiert und durch Schutzmechanismen abgesichert.

Die Informationssicherheit ist ein integraler Bestandteil der unternehmensweiten IT-Strategie. Wir erarbeiten, implementieren und überprüfen Maßnahmen zum Schutz von Daten, Systemen und Netzen. Der IT-Sicherheitsprozess ist strukturiert und durch Richtlinien, Standards und Empfehlungen gegliedert, die zur Sensibilisierung unserer Mitarbeiter beitragen.

Die Systeme von Italcementi werden im Rahmen der Integration an unsere Sicherheitsstandards angepasst. Damit stellen wir sicher, dass kein erhöhtes Risiko für unsere Systeme und Netzwerke besteht.

Ein ständiger Verbesserungsprozess sorgt für eine nachhaltige Effizienzsteigerung der Schutzmaßnahmen. Darüber hinaus wirken wir dem Überalterungsprozess der Geräte- und Systemtechnik entgegen. Bei den bestehenden Anwendungen gilt unser besonderes Augenmerk den geschäftskritischen Ressourcen (z.B. ERP- und Logistikanwendungen, Netz-Infrastruktur), die konsolidiert und aktualisiert werden. Das Risiko von System- oder Anwendungsausfällen bewerten wir als mittleres Risiko.

### Rechtliche und Compliance-Risiken

Zu unseren wesentlichen rechtlichen und Compliance-Risiken zählen Risiken aus laufenden Verfahren und Untersuchungen sowie Risiken aus Veränderungen des regulatorischen Umfelds und der Nichteinhaltung von Compliance-Vorgaben. Die laufenden Verfahren werden intensiv rechtlich begleitet. Zudem wird nach den gesetzlichen Vorgaben für etwaige Nachteile aus diesen Verfahren bilanzielle Vorsorge getroffen. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der rechtlichen und Compliance-Verfahren aufgrund des Erwerbs der Italcementi Gruppe angestiegen.

#### **Hanson Asbestklagen und Umweltschadenfälle**

Einige unserer Hanson-Beteiligungen in den USA sind aufgrund früherer Aktivitäten besonderen rechtlichen Risiken und Prozessen ausgesetzt. Hierbei handelt es sich insbesondere um Asbestklagen, die u.a. vom Vorwurf der Körperverletzung ausgehen und mehrere amerikanische Tochtergesellschaften betreffen. Die Herstellung der asbesthaltigen Produkte fand vor der Zugehörigkeit dieser Gesellschaften zur Hanson-Gruppe und zu HeidelbergCement statt. In den USA erfolgen die Abwicklung und intensive Betreuung dieser Schadenfälle durch ein Team eigener Juristen in Zusammenarbeit mit Versicherern sowie externen Beratern. Diese Bearbeitung wird sich aufgrund der Komplexität der Fälle und der Besonderheiten des amerikanischen Rechtssystems voraussichtlich noch einige Jahre hinziehen. Ausgehend von einer Extrapolation der Schadenfälle und zuverlässigen Schätzungen der Kostenentwicklung für die nächsten 15 Jahre wurden angemessene Rückstellungen gebildet. Die Schadenfälle sind größtenteils durch Haftpflichtversicherungen gedeckt. Daher stehen in der Konzernbilanz den Rückstellungen entsprechende Forderungen gegen die Versicherer gegenüber.

Darüber hinaus liegt in den USA eine beachtliche Anzahl an Umwelt- und Produkthaftungsansprüchen gegenüber ehemaligen und noch existierenden Hanson-Beteiligungen vor, die ebenfalls auf längst aufgegebenen Geschäftstätigkeiten zurückgehen. Diese Prozesse und Haftpflichtschadenfälle im Zusammenhang mit giftigen Stoffen wie Kohlenebenprodukten oder Holzschutzmitteln sind teilweise nicht durch entsprechenden Versicherungsschutz abgedeckt. Unsere Tochtergesellschaften können über den Sanierungsaufwand und den Schadenersatz hinaus durch zusätzliche gerichtlich festgesetzte Strafzahlungen belastet werden; es besteht aber auch die Möglichkeit, über berechnete Schadenersatzforderungen außergerichtliche Vergleichsabkommen abzuschließen. Hierfür wurde ausreichend bilanzielle Vorsorge getroffen. Insgesamt betrachten wir die Risiken in Bezug auf Umweltschäden in Nordamerika als niedriges Risiko.

#### **Kartellverfahren**

Die belgische Gesellschaft Cartel Damage Claims SA (CDC) hat im Jahr 2015 vor dem Landgericht Mannheim eine Klage auf Kartellschadenersatz erhoben, nachdem sie mit einem ersten Versuch der Geltendmachung solcher Schäden im Februar 2015 vor dem Oberlandesgericht Düsseldorf aus rechtlichen Gründen gescheitert ist. Die Klage beruht auf angeblich erneut in den Jahren 2014 und 2015 von 23 Zementkunden erworbenen Ansprüchen. CDC verlangt von HeidelbergCement gesamtschuldnerisch Schadenersatz hinsichtlich angeblicher Preiseffekte des rechtskräftig beuñten deutschen Zementkartells in den Jahren 1993 bis 2002 in Süd- und Ostdeutschland. CDC beziffert den Schaden auf 82 Mio € zuzüglich Zinsen in Höhe von 57 Mio €. HeidelbergCement muss für den Fall der Bejahung des Schadenersatzanspruchs auf sein Risiko Regress bei den übrigen Kartellbeteiligten nehmen. HeidelbergCement glaubt überzeugende Argumente gegen die Klage zu haben, kann aber aufgrund des frühen Stands des Verfahrens ein negatives Ergebnis nicht sicher ausschließen. Wir schreiben diesem Fall ein mittleres Risiko zu.

Die Erfahrungen aus einer Reihe von Kartellverfahren in den vergangenen Jahren einschließlich des vorgenannten Vorgangs veranlassen uns, die intensiven internen Vorkehrungen zur Vermeidung von Kartellverstößen, vor allem regelmäßige Schulungsmaßnahmen u.a. unter Einsatz elektronischer Schulungsprogramme, ständig zu prüfen und fortzuentwickeln.

## Rechtliche Verfahren der Italcementi-Gruppe

Nach intensiven gerichtlichen Auseinandersetzungen existiert ein den früheren russischen Geschäftspartner der Italcementi-Tochtergesellschaft Ciments Français, Sibconcord, begünstigendes vollstreckbares russisches Urteil, das zu einer Zahlungspflicht von rund 50 Mio € durch Ciments Français führt. Dieses Urteil steht allerdings im direkten Widerspruch zu einem verbindlichen Schiedsspruch in einem denselben Fall betreffenden türkischen Schiedsverfahren, das den Fall nach den international anerkannten Regularien der Internationalen Handelskammer ICC verhandelt und im Sinne von Ciments Français rechtskräftig entschieden hat, die Klage von Sibconcord abzuweisen. Ciments Français ist dabei, diesen Schiedsspruch zum Schutz vor Vollstreckungsmaßnahmen in verschiedenen Ländern anerkennen zu lassen und war damit bereits in Belgien, Bulgarien, Frankreich, Italien, Kasachstan, der Türkei und den USA erfolgreich.

Gegen die ägyptische Italcementi-Tochtergesellschaft Helwan Cement Company S.A.E. (Helwan) werden vor Gerichten in Ägypten und Kalifornien Schadenersatzforderungen von 17 Mio US\$ (zuzüglich diesen Betrag um ein Vielfaches übersteigender Verzugszinsansprüche) aus nicht erfüllten Provisionsansprüchen gerichtlich geltend gemacht, gegen die sich Helwan gerichtlich verteidigt. Die angeblichen Schadenersatzansprüche sollen aus einer exklusiven Vermittlungsvereinbarung über Zementexporte mit der in Kalifornien beheimateten The Globe Corporation und ihrer Rechtsnachfolgerin Tahaya Misr Investment Inc. resultieren. In Kalifornien wurde die Klage inzwischen rechtskräftig abgewiesen. Wir erwarten den gleichen und für Helwan positiven Ausgang des Rechtsstreits auch in Ägypten.

Bezüglich Helwan und der ägyptischen Italcementi-Tochtergesellschaft Tourah Portland Cement Company laufen zurzeit ausgesetzte Gerichtsverfahren über die Wirksamkeit ihrer Privatisierungsvorgänge aus der Vergangenheit, die jeweils vor dem Erwerb dieser Gesellschaften durch die Italcementi-Gruppe stattfanden. Die Berechtigung der Kläger zu den entsprechenden Klagen wird zurzeit im Rahmen einer verfassungsgerichtlichen Überprüfung eines Gesetzes geprüft, das entsprechende Klagen nur den an der Privatisierung unmittelbar beteiligten Personen erlaubt, zu denen die Kläger nicht gehören.

Wir schreiben diesen Fällen jeweils ein geringes und insgesamt ein mittleres Risiko zu.

## Nachhaltigkeits- und Compliance-Risiken

Im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensführung bekennt sich HeidelbergCement insbesondere zum Schutz der Umwelt, zur Ressourcenschonung, zur Erhaltung der Biodiversität und darüber hinaus zu gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln. Wir erachten Umweltvorsorge, Klimaschutz und nachhaltige Ressourcensicherung als Fundament für die künftige Entwicklung unseres Unternehmens. Die Einhaltung von geltendem Recht und Unternehmensrichtlinien (Compliance) ist integrierter Bestandteil unserer Unternehmenskultur und damit Aufgabe und Verpflichtung eines jeden Mitarbeiters. Verstöße gegen unsere Selbstverpflichtungen oder gegen Gesetze und Unternehmensrichtlinien bergen neben unmittelbaren Sanktionsrisiken auch strategische sowie operative Risiken und stellen ein Reputationsrisiko dar.

Zur Sicherstellung gesetzmäßigen und regelkonformen Verhaltens haben wir ein konzernweites integriertes Compliance-Programm etabliert. Dieses umfasst unter anderem Informationsbroschüren, eine Compliance-Hotline sowie Mitarbeiterschulungen, die mit modernen Techniken und Medien wie elektronischen Lernmodulen durchgeführt werden und einen Schwerpunkt auf die Aufklärung in den Risikofeldern Kartell- und Wettbewerbsrecht sowie Anti-Korruptionsregeln legen. Verstöße gegen geltendes Recht und interne Richtlinien werden angemessen sanktioniert. Zudem werden entsprechende korrektive und präventive Maßnahmen ergriffen, um ähnliche Vorkommnisse in Zukunft besser zu vermeiden.

Des Weiteren haben wir konzernweit ein System zur Bewertung und Reduzierung von Korruptionsrisiken und möglichen Interessenkonflikten eingeführt. Um die Einhaltung relevanter Sanktionsregelungen, insbesondere der Europäischen Union und der USA, in den Ländern, in denen wir aktiv sind, sicherzustellen, führen wir regelmäßig systematische Prüfvorgänge gegen internationale Sanktionslisten durch. Diese Schwerpunkte haben wir 2016 im Rahmen der Aktualisierung unserer allgemeinen Compliance-Risikobewertung nochmals überprüft und bestätigt gefunden. Als zusätzliches Risikofeld hat sich die Einhaltung der neuen EU-Gesetzgebung zum Datenschutz ergeben, welchem wir geeignete risikomindernde Maßnahmen entgegensetzen werden.

Weitere Informationen zu Nachhaltigkeit finden Sie auf Seite 94 f., zu Umweltverantwortung auf Seite 104 f. und zu Compliance auf Seite 146 f.

### Chancenfelder

Unternehmerische Chancen werden auf Konzernebene und auf operativer Ebene in den einzelnen Ländern erkannt und im Rahmen der Strategie- und Planungsprozesse berücksichtigt. Unter den im Folgenden dargestellten Chancen verstehen wir mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer positiven Abweichung von unserer Prognose führen können. Eine Bewertung der Chancen erfolgt in der Regel nicht, da die Eintrittswahrscheinlichkeiten nur sehr schwer abzuschätzen sind.

#### **Finanzielle Chancen**

Den unter finanziellen Risiken genannten Währungs- und Zinsänderungsrisiken stehen auch Chancen gegenüber, dass sich die genannten Einflussfaktoren in eine für uns vorteilhafte Richtung entwickeln. Schwankungen der Wechselkurse von Fremdwährungen gegenüber dem Euro stellen sowohl Risiken als auch Chancen dar. So führt beispielsweise ein Wertzuwachs des US-Dollar gegenüber dem Euro einerseits zu einer Erhöhung von Umsatz und Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs; andererseits steigt auch der US-Dollar-basierte Anteil der Einkaufskosten nach Umrechnung in Euro. Das betrifft insbesondere Rohstoffe, die auf dem Weltmarkt in US-Dollar gehandelt werden. Chancen für die Ergebnisentwicklung sehen wir konkret für den Fall, dass sich der Euro-Wechselkurs zu den übrigen Währungen für den Rest des Jahres 2017 abschwächt.

#### **Strategische Chancen**

Den Branchen- und Absatzmarktrisiken stehen auch Chancen gegenüber, dass sich die genannten Einflussfaktoren in eine für uns vorteilhafte Richtung entwickeln. Im Jahr 2017 könnten sich Chancen aus einem stärker als erwarteten Wirtschaftswachstum in öllexportierenden Ländern aufgrund des seit Anfang 2016 deutlich gestiegenen Ölpreises ergeben. Der öffentliche Bau könnte als Folge höherer Steuereinnahmen ebenfalls profitieren. Mittel- und langfristig sehen wir insbesondere Chancen für den Anstieg der Nachfrage nach Baustoffen für den Wohnungs-, Wirtschafts- und öffentlichen Bau aufgrund steigender Bevölkerungszahlen, einer Zunahme des Wohlstands und des anhaltenden Trends der Urbanisierung, insbesondere in den Wachstumsmärkten der Schwellenländer.

Den Risiken aus Akquisitionen und Investitionen stehen ebenfalls Chancen gegenüber. Wir haben mit der Übernahme von Italcementi unser Wachstum beschleunigt und unser Ergebnispotenzial weiter gesteigert. Es besteht die Chance, dass die Integration schneller als erwartet umgesetzt wird und höher als erwartet zum Ergebniswachstum beiträgt. Im Prognosebericht auf Seite 110 f. sind ausschließlich bereits abgeschlossene Akquisitionen berücksichtigt.

## Operative Chancen

Den Risiken aus dem Anstieg der Preise für Energie, Roh- und Zusatzstoffe stehen auch Chancen gegenüber, dass sich die genannten Einflussfaktoren in eine für uns vorteilhafte Richtung entwickeln. Die Energiepreisentwicklung könnte insgesamt vorteilhafter ausfallen, wenn das Angebot an Kohle, Schiefergas und Öl die Nachfrage übersteigt oder Tarifierhöhungen für Energieträger in Schwellenländern niedriger ausfallen oder später eingeführt werden als erwartet.

Die konsequente und kontinuierliche Durchführung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Margenverbesserung in Produktion, Logistik und Vertrieb sind wesentliche Bestandteile unserer Unternehmensstrategie. Im Rahmen des 2012 gestarteten Programms „LEO“ arbeiten wir an der Optimierung unserer Logistik, um durch eine bessere Auslastung von Fahrzeugen und Fahrern die Effizienz weiter zu steigern und Kosten zu senken. Darüber hinaus zielen die Projekte „Aggregates CI“ im Zuschlagstoffbereich, „CIP“ im Zementbereich und „CCR“ im Transportbetonbereich auf die Steigerung der Margen durch kontinuierliche Verbesserung der operativen und kommerziellen Arbeitsprozesse. Es besteht bei allen Projekten die Chance, dass die Ergebnisse über den Erwartungen liegen und die Margenverbesserung höher ausfällt als bisher erwartet.

## Beurteilung der Gesamtrisiko- und -chancensituation durch die Unternehmensleitung

Die Beurteilung der Gesamtrisikosituation des Konzerns ist das Ergebnis der konsolidierten Betrachtung aller wesentlichen Risikokomplexe beziehungsweise Einzelrisiken. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Zusammensetzung der Risikomatrix aufgrund der Konsolidierung von Italcementi und der Trendwende bei den Energiepreisen verändert. Insgesamt haben die Risiken insbesondere aufgrund des Anstiegs der Risiken in Bezug auf die Energiepreisentwicklung deutlich zugenommen.

In der Summe sind dem Vorstand keine Risiken bekannt, die eigenständig oder in Kombination mit anderen Risiken den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten. Vom Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 bis zur Aufstellung des Konzernabschlusses 2016 hat sich die Risikosituation unseres Konzerns nicht wesentlich verändert. Das Unternehmen verfügt über eine solide finanzielle Basis und die Liquiditätssituation ist komfortabel.

HeidelbergCement ist sich der hier dargestellten Chancen und Risiken für die Geschäftstätigkeit bewusst. Die beschriebenen Maßnahmen tragen wesentlich dazu bei, dass HeidelbergCement die Chancen zur Weiterentwicklung des Unternehmens nutzen kann, ohne die Risiken dabei aus den Augen zu verlieren. Unser konzernweit standardisiertes Kontroll- und Risikomanagementsystem stellt sicher, dass wesentliche Risiken, die den Geschäftslauf negativ beeinflussen könnten, frühzeitig identifiziert werden.

HeidelbergCement sieht sich mit seinem integrierten Produktportfolio, seinen starken Positionen in Wachstumsmärkten und seiner effizienten Kostenstruktur gut gerüstet, um sich eventuell realisierende Risiken zu bewältigen und von den sich bietenden Chancen zu profitieren.

# 3

## Corporate Governance

Teil des zusammengefassten Lageberichts des HeidelbergCement Konzerns  
und der HeidelbergCement AG



## **142 Erklärung zur Unternehmensführung**

- 142 Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG
- 142 Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden
- 143 Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen
- 146 Compliance

## **147 Vergütungsbericht**

- 147 Aktuelles Vorstandsvergütungssystem 2016
- 154 Höhe der Vorstandsvergütung 2016
- 154 Vorstandsvergütung 2016 nach Rechnungslegungsstandard DRS 17
- 156 Vorstandsvergütung 2016 nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex
- 163 Aufsichtsratsvergütung 2016

## **164 Organe der Gesellschaft**

- 164 Aufsichtsrat
- 166 Ausschüsse des Aufsichtsrats
- 167 Vorstand

## Erklärung zur Unternehmensführung<sup>1)</sup>

### Entsprechenserklärung gem. § 161 AktG

Am 13. Februar 2017 hat der Vorstand und am 14. Februar 2017 hat der Aufsichtsrat beschlossen, die folgende Entsprechenserklärung gemäß § 161 Abs. 1 AktG abzugeben: Vorstand und Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG erklären gemäß § 161 Abs. 1 AktG, dass den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 (im Folgenden: Kodex) seit Abgabe der letztjährigen Entsprechenserklärung im Februar 2016 mit folgender Ausnahme entsprochen wurde und entsprochen wird:

- Der Anteilsbesitz von Aufsichtsratsmitgliedern wird nicht offengelegt (Abweichung von Ziff. 6.2). Begründung: Aufsichtsratsmitglieder unterliegen den Veröffentlichungspflichten beim Erwerb von Stimmrechten nach den §§ 21 ff. WpHG und bei Eigengeschäften von Führungskräften nach Art. 19 der europäischen Marktmissbrauchsverordnung. Dadurch erscheint eine ausreichende Transparenz hinsichtlich des Anteilsbesitzes von Aufsichtsratsmitgliedern gewährleistet. Es wird ferner darauf hingewiesen, dass die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in ihrem laufenden Konsultationsverfahren zu den Kodexanpassungsvorschlägen 2017 vorschlägt, Ziff. 6.2 des Kodex ersatzlos zu streichen. Sie begründet diese Streichung insbesondere damit, dass sie eine über die gesetzlichen Meldepflichten hinausgehende Regelung im Kodex für entbehrlich halte.

### Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden

Ein konzernweit geltender Verhaltenskodex fordert von allen Mitarbeitern die Beachtung der Grundregeln des geschäftlichen Anstands – unabhängig davon, ob diese ihren Niederschlag in gesetzlichen Vorschriften gefunden haben oder nicht. Gefordert werden insbesondere:

- ein integriertes und professionelles Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Behörden und Geschäftspartnern,
- die konsequente Vermeidung von Interessenkonflikten,
- der sorgsame und verantwortungsvolle Umgang mit Sach- und Vermögenswerten des Unternehmens,
- der sorgsame und verantwortungsvolle Umgang mit Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen sowie mit personenbezogenen Daten,
- die Sicherstellung fairer, diskriminierungsfreier Beschäftigungsbedingungen und eines fairen Dialogs mit den Arbeitnehmervertretern,
- die Bereitstellung gesunder und sicherer Arbeitsplätze sowie
- der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Der Verhaltenskodex, der auf unserer Internetseite [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Unternehmen/Corporate Governance/Erklärung zur Unternehmensführung“ öffentlich zugänglich ist, ist Teil des umfassenden Compliance-Programms. Dessen Beachtung wird im Rahmen der darin enthaltenen Kontrollmechanismen überwacht.

<sup>1)</sup> Gemäß § 289a HGB zugleich Corporate Governance Bericht gem. Ziff. 3.10 Deutscher Corporate Governance Kodex

## Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen

Ein duales Führungssystem ist HeidelbergCement als deutscher Aktiengesellschaft gesetzlich vorgegeben. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung; die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung; der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden; der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat.

### Geschäftsführung durch den Vorstand

Bei der Leitung des Unternehmens ist der Vorstand an das Unternehmensinteresse gebunden. Er berücksichtigt dabei die Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung. Der Vorstand entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Er hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance). Er sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Der Vorstand hat am 15. September 2015 beschlossen, bis zum 30. Juni 2017 für den Frauenanteil unter den Führungskräften in Deutschland auf der ersten Ebene unterhalb des Vorstands eine Zielgröße von 14 % und für den auf der zweiten Ebene eine Zielgröße von 15 % zu erreichen. Weitere Informationen finden Sie im Kapitel Mitarbeiter und Gesellschaft auf Seite 95 f. Der Aufsichtsrat hat am 14. September 2015 nach erneuter Abwägung beschlossen, am bislang bestehenden Frauenanteil im Vorstand festzuhalten und die bis zum 30. Juni 2017 zu erreichende Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand auf 0 % festzulegen, wobei diese Festlegung ausdrücklich unberührt lässt, dass der Aufsichtsrat bemüht ist, wie bisher insgesamt eine Diversität bei Personalentscheidungen zu berücksichtigen.

Die von Vorstand und Aufsichtsrat erlassene Geschäftsordnung für den Vorstand regelt in Verbindung mit dem vom Aufsichtsrat gebilligten Geschäftsverteilungsplan die Arbeit des Vorstands, insbesondere die Ressortzuständigkeiten einzelner Vorstandsmitglieder, die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die erforderlichen Beschlussmehrheiten. Danach führt jedes Vorstandsmitglied sein Ressort selbstständig und in eigener Verantwortung, jedoch mit der Maßgabe, dass alle Angelegenheiten von näher definierter wesentlicher Bedeutung vom Gesamtvorstand zu entscheiden sind. Dies geschieht in den regelmäßig stattfindenden und vom Vorstandsvorsitzenden geleiteten Vorstandssitzungen auf der Grundlage vorbereiteter Sitzungsunterlagen. Die Sitzungsergebnisse werden in einem Protokoll festgehalten, das alle Vorstandsmitglieder erhalten. Vorstandsausschüsse bestehen nicht.

### Beratung und Überwachung durch den Aufsichtsrat

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen hat der Vorstand ihn einzubinden. Die vom Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnungen für den

Aufsichtsrat und für den Vorstand regeln die Organisation und Arbeit des Aufsichtsrats, insbesondere die erforderlichen Beschlussmehrheiten, die der Zustimmung bedürftigen Rechtsgeschäfte und Maßnahmen, die Regelaltersgrenze für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, die Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat sowie die Aufgaben der eingerichteten Ausschüsse. Der Aufsichtsrat tritt wenigstens zweimal im Halbjahr zu Sitzungen zusammen, in denen er – in der Regel auf der Grundlage vom Vorstand erstatteter Berichte und zur Sitzungsvorbereitung vorab erhaltener Unterlagen – die anstehenden Themen erörtert und die erforderlichen Beschlüsse fasst. Bei Bedarf finden zusätzliche oder außerordentliche Sitzungen statt. Über die Sitzungen wird ein Protokoll erstellt, das alle Aufsichtsratsmitglieder erhalten. Dem Aufsichtsrat gehören eine nach seiner Ansicht ausreichende Zahl an unabhängigen Mitgliedern und mindestens ein unabhängiges Mitglied an, das über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügt. Der Aufsichtsrat hat satzungsgemäß insgesamt vier Ausschüsse gebildet, deren Aufgaben und Arbeitsweise nachfolgend beschrieben werden. Über die Ergebnisse der Ausschusstätigkeit wird in der jeweils nachfolgenden Aufsichtsratssitzung dem Plenum berichtet.

Dem Personalausschuss obliegt die Vorbereitung für die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Bestellung von Vorstandsmitgliedern, für die Wahl des Vorstandsvorsitzenden und die Festlegung der Vergütungsstruktur des Vorstands sowie die Bezüge der einzelnen Vorstandsmitglieder. Ferner obliegt ihm die Entscheidung über die Ausgestaltung der nicht vergütungsbezogenen rechtlichen Beziehungen zwischen der Gesellschaft und den Vorstandsmitgliedern. Dem Personalausschuss gehören die Herren Fritz-Jürgen Heckmann, Josef Heumann, Hans Georg Kraut (bis 31. Juli 2016), Ludwig Merckle, Alan Murray, Heinz Schmitt und Stephan Wehning (ab 12. September 2016) an; Vorsitzender ist Herr Ludwig Merckle.

Dem Prüfungsausschuss obliegt die Vorbereitung der Entscheidung des Aufsichtsrats über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Billigung des Konzernabschlusses. Ihm obliegt außerdem die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, des internen Revisionsystems, des Compliance-Programms, der Abschlussprüfung und der Qualität der Abschlussprüfung. Bei der Befassung mit der Abschlussprüfung obliegen ihm insbesondere die Vorbereitung des Vorschlags des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Bestellung des Abschlussprüfers aufgrund des gegebenenfalls gesetzlich vorgesehenen Auswahl- und Vorschlagsverfahrens, die Erteilung des Prüfungsauftrags, die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte, die vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen gemäß der von ihm am 8. November 2016 verabschiedeten Leitlinie, der Abschluss der Honorarvereinbarung mit dem Abschlussprüfer, die Prüfung der Unabhängigkeit einschließlich der Einholung der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers und die Entscheidung über Maßnahmen wegen während der Prüfung auftretender Gründe für einen möglichen Ausschluss oder eine Befangenheit des Abschlussprüfers. Darüber hinaus erörtert der Prüfungsausschuss mit dem Vorstand Halbjahres- und Quartalsberichte vor deren Veröffentlichung.

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses verfügt über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren. Dem Prüfungsausschuss gehört neben dem Vorsitzenden mindestens ein unabhängiges Mitglied an, das ebenfalls über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügt. Dem Prüfungsausschuss gehören die Herren Fritz-Jürgen Heckmann, Ludwig Merckle, Heinz Schmitt, Dr. Jürgen M. Schneider, Werner Schraeder und Frank-Dirk Steininger an; Vorsitzender ist Herr Ludwig Merckle.

Dem Nominierungsausschuss obliegt es, dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorzuschlagen. Ihm gehören als Vertreter der Anteilseigner die Herren Fritz-Jürgen Heckmann, Ludwig Merckle und Tobias Merckle an; Vorsitzender ist Herr Fritz-Jürgen Heckmann.

Dem Vermittlungsausschuss gem. §§ 27 Abs. 3, 31 Abs. 3 des Mitbestimmungsgesetzes obliegt es, dem Aufsichtsrat einen Vorschlag für die Bestellung von Vorstandsmitgliedern zu machen, wenn die dazu notwendige Zweidrittelmehrheit zunächst nicht zustande gekommen ist. Ihm gehören die Herren Fritz-Jürgen Heckmann, Hans Georg Kraut (bis 31. Juli 2016), Tobias Merckle, Heinz Schmitt und Stephan Wehning (ab 12. September 2016) an; Vorsitzender ist Herr Fritz-Jürgen Heckmann.

### **Zusammensetzung des Aufsichtsrats, Vielfalt (Diversity)**

Der Aufsichtsrat hat am 28. Juni 2012 und am 14. September 2015 beschlossen, in Umsetzung der Empfehlung von Ziff. 5.4.1 des Kodex folgende konkrete Ziele für seine Zusammensetzung zu benennen: Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats spiegelt die nationale und internationale Ausrichtung von HeidelbergCement als einem führenden Baustoffhersteller angemessen wider. Dem Aufsichtsrat gehören mindestens drei von den Anteilseignern gewählte Mitglieder an, die unabhängige Mitglieder im Sinn von Ziffer 5.4.2 des Kodex sind. Dem Aufsichtsrat gehören mindestens zwei Frauen an. Die Regelaltersgrenze beträgt für Aufsichtsräte 75 Jahre; mit diesem Alter endet auch die Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat.

Der Aufsichtsrat ist der Auffassung, dass seine Zusammensetzung den von ihm festgelegten Zielen entspricht. Ferner hat der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung und die seines Prüfungsausschusses festgestellt, dass seine Mitglieder in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sind.

Derzeit gehören dem Aufsichtsrat zwei Frauen an, von denen die eine von Seiten der Anteilseigner und die andere von Seiten der Arbeitnehmer gewählt wurde. Der in § 96 Abs. 2 AktG festgelegte Mindestanteil von jeweils 30 % an Frauen und Männern im Aufsichtsrat gilt nach den gesetzlichen Übergangsfristen erst bei Neubesetzungen im Aufsichtsrat des Unternehmens ab dem 1. Januar 2016. Solche Neubesetzungen fanden bisher nicht statt.

### **Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat**

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Dazu stimmt der Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung. Für näher definierte Geschäfte von wesentlicher Bedeutung hat der Aufsichtsrat in der Geschäftsordnung des Vorstands Zustimmungsvorbehalte festgelegt.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Er geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. Der Aufsichtsrat hat die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands in der Geschäftsordnung des Vorstands näher festgelegt. Entscheidungsnotwendige Unterlagen, insbesondere der Jahresabschluss, der Konzernabschluss und der Prüfungsbericht, werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vor der Sitzung zugeleitet. Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist von gegenseitigem Vertrauen und einer offenen Diskussionskultur unter umfassender Wahrung der Vertraulichkeit geprägt.

Auch zwischen den Sitzungen des Aufsichtsrats hält der Vorsitzende des Aufsichtsrats mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden des Vorstands, regelmäßigen Kontakt und erörtert mit ihm Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird vom Vorsitzenden des Vorstands unverzüglich über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unterrichtet.

### **Anteilsbesitz von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern**

Der direkte oder indirekte Besitz von Aktien oder von sich auf Aktien beziehenden Finanzinstrumenten, insb. Derivaten, von Vorstandsmitgliedern hat in keinem Einzelfall und auch nicht in Summe den Schwellenwert von 1 % der ausgegebenen Aktien überschritten.

Das Aufsichtsratsmitglied Ludwig Merckle hält nach den der Gesellschaft vorliegenden Mitteilungen über die von ihm kontrollierte Gesellschaft VEMOS 2 Holding GmbH 25,52 % der ausgegebenen Aktien. Hinsichtlich der weiteren Aufsichtsratsmitglieder hat der Besitz von Aktien oder von sich auf Aktien beziehenden Derivaten nach den vorliegenden Meldungen in keinem Einzelfall und auch nicht in Summe den Schwellenwert von 1 % der ausgegebenen Aktien überschritten.

### **Beziehungen zu den Aktionären**

Die Aktionäre nehmen im Rahmen der gesetzlichen oder satzungsmäßig vorgesehenen Möglichkeiten ihre Rechte vor oder während der Hauptversammlung wahr und üben dabei ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme (One-Share-One-Vote-Prinzip). Die jährliche ordentliche Hauptversammlung findet in der Regel in den ersten fünf Monaten des Geschäftsjahres statt. Alle für die Wahrnehmung der Aktionärsrechte wichtigen Unterlagen sowie die Beschlussgegenstände und -unterlagen stehen den Aktionären rechtzeitig und leicht zugänglich auf unserer Internetseite zur Verfügung. In der Bekanntmachung der Tagesordnung für die Hauptversammlung und auf unserer Internetseite werden den Aktionären die zur Wahrnehmung ihrer Rechte, insbesondere ihrer Stimmrechte auf der Hauptversammlung, auch im Wege der Bevollmächtigung oder der Briefwahl, erforderlichen Informationen gegeben. Den Aktionären steht auch ein weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft zur Wahrnehmung ihres Stimmrechts auf der Hauptversammlung zur Verfügung. Die Präsentation zum Bericht des Vorstandsvorsitzenden an die Hauptversammlung wird zeitgleich in das Internet eingestellt. Nach dem Ende der Hauptversammlung werden die Präsenz sowie die Abstimmungsergebnisse zu den einzelnen Tagesordnungspunkten auf unserer Internetseite veröffentlicht.

Im Rahmen unserer Investor-Relations-Arbeit informieren wir Aktionäre und andere Investoren umfassend und regelmäßig quartalsweise über die Geschäftsentwicklung sowie über die Finanz- und Ertragslage, aber auch über Mitteilungen nach dem Wertpapierhandelsgesetz, Analystenpräsentationen, Pressemitteilungen und den jährlichen Finanzkalender. Einzelheiten zu unserer Investor-Relations-Arbeit sind auf Seite 36 f. dargestellt.

## Compliance

Das in den konzernweiten Management- und Überwachungsstrukturen fest verankerte Compliance-Programm hat einen hohen Stellenwert in der Führungskultur von HeidelbergCement. Es umfasst die gesamte Compliance-Organisation im Konzern, die Aufstellung von Richtlinien und die Überprüfung ihrer Einhaltung.

Die Compliance-Organisation untersteht dem Vorstandsvorsitzenden, an den der Director Group Compliance direkt berichtet. Jedes Land hat einen eigenen Compliance-Beauftragten, aber die Verantwortung für rechts- und regelkonformes Verhalten der Mitarbeiter liegt bei allen Führungskräften und natürlich den Mitarbeitern selbst.

Moderne Techniken und Medien, wie elektronische Lernplattformen und Lernprogramme, sowie ein internet- und telefonbasiertes Meldesystem unterstützen die Compliance-Beauftragten. Das gesamte Compliance-Programm wird fortlaufend auf Anpassungsbedarf an aktuelle rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen hin überprüft und entsprechend kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt.

Die Überwachung der konzernweiten Umsetzung des Compliance-Programms geschieht durch Regel- und Sonderprüfungen der internen Revision sowie durch spezielle halbjährliche Compliance-Berichte des Director Group Compliance an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats. Dieser überwacht im Rahmen seiner Aufgabenzuweisung die Wirksamkeit des Compliance-Programms und überprüft dabei insbesondere, ob es den gesetzlichen Anforderungen und anerkannten Compliance-Standards genügt. In einem zusätzlichen vierteljährlichen Bericht werden die Vorstände mit regionaler Verantwortung regelmäßig über die wichtigsten Compliance-Vorfälle in ihren Konzerngebieten informiert.

2016 stand die Integration der durch den Kauf von Italcementi neu hinzugekommenen Landesorganisationen und Geschäftseinheiten im Vordergrund. Dort wurden die der HeidelbergCement-Compliance-Organisation entsprechenden Strukturen geschaffen. Die HeidelbergCement-Compliance-Instrumente werden nun zügig schrittweise eingeführt.

Wichtige inhaltliche Schwerpunkte der vorsorgenden Tätigkeit der Compliance-Beauftragten lagen auch 2016 auf der Einhaltung der Bestimmungen des Wettbewerbsrechts und der Antikorruptionsregeln. Dies wurde durch entsprechende Trainingsmaßnahmen unterstützt. Ein weiterer Schwerpunkt war der Bereich Handelssanktionen. Neue Geschäftspartner sowie der gesamte Geschäftspartnerbestand werden regelmäßig gegen Sanktionslisteneinträge geprüft. Außerdem haben wir unsere allgemeine Compliance-Risikobewertung aktualisiert. Sie bestätigt unsere derzeitige Fokussierung und hat zudem noch die Einhaltung der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung als weiteres Risikofeld identifiziert. Maßnahmen zur Reduzierung dieses Risikos sind in Vorbereitung.

Des Weiteren stehen das Arbeitssicherheits- und Umweltrecht unverändert im Fokus. Hier spiegeln sich die Merkmale und Besonderheiten einer in der Regel lokal tätigen, rohstoffgewinnenden Schwerindustrie wider, die homogene Massengüter herstellt und vertreibt. Besondere Anstrengungen gelten außerdem der Einhaltung des Insiderhandelsverbots, der Kapitalmarkt- und Datenschutzvorschriften, der Regeln zum diskriminierungsfreien Umgang mit Mitarbeitern und der internen Einkaufsgrundsätze.

## Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil werden das Vorstandsvergütungssystem und die auf das Geschäftsjahr 2016 entfallene Vergütung der Mitglieder des Vorstands sowohl nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen als auch nach dem in der Fassung vom 5. Mai 2015 gültigen Deutschen Corporate Governance Kodex dargestellt. Im zweiten Teil wird die für das Geschäftsjahr 2016 gezahlte Aufsichtsratsvergütung dargestellt.

### Aktuelles Vorstandsvergütungssystem 2016

Das aktuelle Vorstandsvergütungssystem kommt seit dem Geschäftsjahr 2014 für alle Vorstandsmitglieder zur Anwendung. Es stellt eine Weiterentwicklung des von 2011 bis 2013 geltenden Systems dar. Das aktuelle Vorstandsvergütungssystem wurde gemäß § 120 Abs. 4 AktG am 7. Mai 2014 durch die Hauptversammlung mit einer Mehrheit von 97,5 % der abgegebenen Stimmen gebilligt.

**Grundsätze**

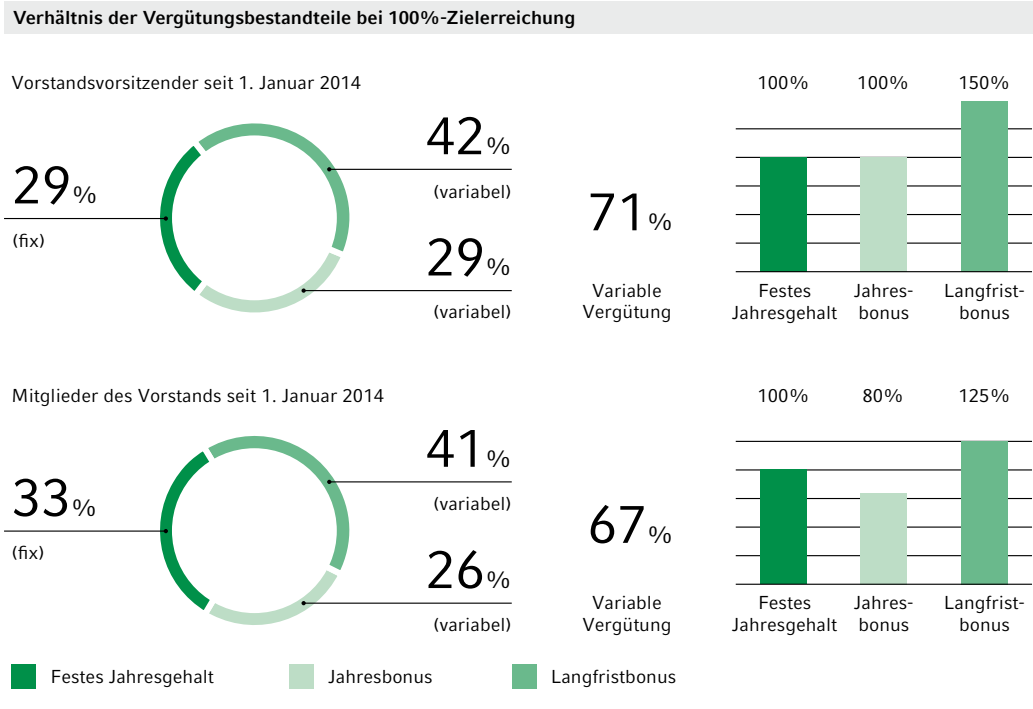
Die Systematik und die Höhe der Vorstandsvergütung werden auf Vorschlag des Personalausschusses durch den Aufsichtsrat festgelegt. Diese Festlegung orientiert sich an der Größe und der internationalen Tätigkeit des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage, seinen Zukunftsaussichten, der Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen sowie der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt. Zusätzlich werden die Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds und des Gesamtvorstands berücksichtigt. Die Vergütung ist so bemessen, dass sie am Markt für hochqualifizierte Führungskräfte wettbewerbsfähig ist und Anreiz für erfolgreiche Arbeit in einer Unternehmenskultur mit eindeutiger Leistungs- und Ergebnisorientierung bietet.

**Vergütungsbestandteile**

Das seit 1. Januar 2014 geltende Vergütungssystem setzt sich zusammen aus:

1. einem festen Jahresgehalt,
2. einem variablen Jahresbonus,
3. einem variablen Langfristbonus mit langfristiger Anreizwirkung,
4. Nebenleistungen sowie
5. Pensionszusagen.

Die folgende Grafik zeigt das Verhältnis von fixen zu variablen Vergütungsbestandteilen in der Zielvergütung (ohne Nebenleistungen und Pensionszusagen) sowie die Höhe der einzelnen variablen Anteile bei einer 100 %-Zielerreichung im Vergleich zum festen Jahresgehalt.



**1. Festes Jahresgehalt**

Das feste Jahresgehalt ist eine fixe, auf das Geschäftsjahr bezogene Barvergütung, die sich am Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds orientiert und in zwölf Monatsraten ausgezahlt wird. Sie beträgt für den Vorstandsvorsitzenden etwa 29 % der Zielvergütung bei 100 %-Zielerreichung, für die Mitglieder des Vorstands 33 %.



## 2. Jahresbonus

Der Jahresbonus ist ein variabler Vergütungsbestandteil, der sich auf ein Geschäftsjahr bezieht und bei einer 100 %-Zielerreichung 100 % des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und 80 % für die Mitglieder des Vorstands beträgt. Er beträgt etwa 29 % der Zielvergütung für den Vorstandsvorsitzenden und 26 % der Zielvergütung für die Mitglieder des Vorstands. Als Leistungskennzahl wird der Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss, bereinigt um Sondereffekte, verwendet. Zusätzlich werden individuelle Ziele mit dem Vorstandsvorsitzenden und den Vorstandsmitgliedern vereinbart.

Der Aufsichtsrat entscheidet zu Beginn des Geschäftsjahres über die Erfolgsziele und stellt nach Ablauf des Geschäftsjahres den Grad der Zielerreichung fest.

- Zielwert (Wert bei 100 %-Zielerreichung)  
100 % des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden, 80 % des festen Jahresgehalts für die Mitglieder des Vorstands
- Leistungskennzahlen und Gewichtung (Wert bei 100 %-Zielerreichung)  
2/3 Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss  
1/3 individuelle Ziele
- Bandbreite der Zielerreichung  
0-200 % (Der maximale Wert des Jahresbonus ist auf 200 % des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und 160 % für die Mitglieder des Vorstands begrenzt und ein Totalausfall des gesamten Jahresbonus ist möglich. Die Festlegung der Bandbreite bezieht sich auf jede einzelne Leistungskennzahl.)

Im Folgenden ist eine Beispielrechnung für die Ermittlung des Jahresbonus des Vorstandsvorsitzenden bei einem festen Jahresgehalt von 1.500.000 € wiedergegeben.

Beispielrechnung Jahresbonus Vorstandsvorsitzender <sup>1)</sup>		
Zielwert	1.500.000 € (100 % vom festen Jahresgehalt i.H.v. 1.500.000 €)	
Laufzeit	1 Jahr	
Leistungskennzahlen	2/3 Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss (1.000.000 €) 1/3 individuelle Ziele (500.000 €)	
Bandbreite	0 - 200 %	
Zielerreichung (Beispiel)	Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss 140 % (1.400.000 €) individuelle Ziele 100 % (500.000 €)	
Beispielergebnis	Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss	1.400.000 €
	+ individuelle Ziele	500.000 €
	= Barauszahlung	1.900.000 €

1) Die verwendeten Zielerreichungsgrade sind fiktiv und dienen nur der Veranschaulichung.

## 3. Langfristbonus

Der Langfristbonus ist ein langfristig orientierter variabler Vergütungsbestandteil, der in jährlichen Tranchen, beginnend im Jahr 2011, begeben wird. Bei einer 100 %-Zielerreichung beträgt er 150 % vom festen Jahresgehalt für den Vorstandsvorsitzenden und 125 % vom festen Jahresgehalt für die Mitglieder des Vorstands. Der Langfristbonus beträgt etwa 42 % der Zielvergütung für den Vorstandsvorsitzenden und 41 % der Zielvergütung für die Mitglieder des Vorstands. Er besteht aus zwei gleichgewichteten Komponenten.

Die erste Komponente, die sogenannte Management-Komponente mit einer Laufzeit von drei Jahren, berücksichtigt die interne Wertschöpfung, gemessen am Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) und Return on Invested Capital (ROIC), und ist in Form eines Bonus mit Barauszahlung gestaltet. Die Auszahlung erfolgt nach der Hauptversammlung im Jahr nach der dreijährigen Performance-Periode. Die zweite Komponente, die sogenannte Kapitalmarkt-Komponente mit

einer Laufzeit von vier Jahren, berücksichtigt die externe Wertschöpfung, gemessen als Total Shareholder Return (TSR) – angepasst um die reinvestierten Dividendenzahlungen und unter Bereinigung von Kapitalveränderungen – im Vergleich zu relevanten Kapitalmarktindizes, unter Verwendung von Performance Share Units (PSUs). Bei den PSUs handelt es sich um virtuelle Aktien, die der Berechnung der Kapitalmarkt-Komponente dienen.

Zu Beginn jeder Tranche werden vom Aufsichtsrat Erfolgsziele für beide Leistungskennzahlen der Management-Komponente festgelegt. Nach Ablauf der jeweiligen Performance-Periode wird der Grad der Zielerreichung vom Aufsichtsrat für die Management-Komponente festgestellt und für die Kapitalmarkt-Komponente rechnerisch ermittelt.

Die Zielsetzung für die Management-Komponente orientiert sich an dem für die Gesellschaft maßgeblichen dreijährigen operativen Plan. Die aktienbasierte Kapitalmarkt-Komponente wird in Anlehnung an § 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG über einen Zeitraum von vier Jahren gemessen.

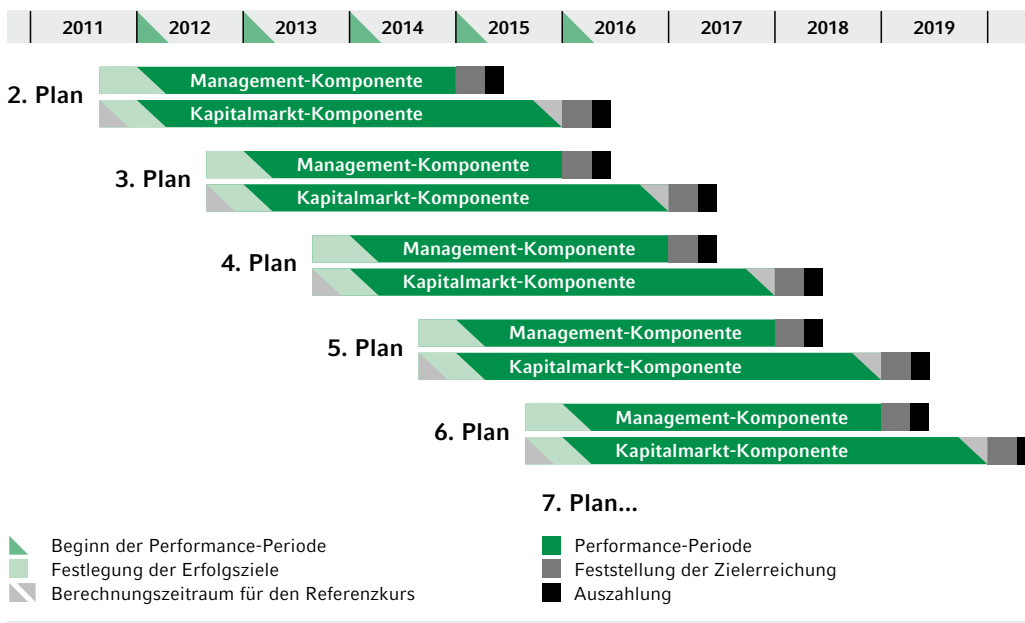
Für die Kapitalmarkt-Komponente wird in einem ersten Schritt die Anzahl der zunächst gewährten Performance Share Units (PSUs) ermittelt: Die Stückzahl der PSUs errechnet sich aus 50 % des Zielwerts für den Langfristbonus geteilt durch den Referenzkurs<sup>2)</sup> der HeidelbergCement-Aktie zum Begebungszeitpunkt. Nach Ablauf der vierjährigen Performance-Periode werden die endgültig erdienten PSUs in einem zweiten Schritt entsprechend der Zielerreichung ermittelt und zum dann geltenden Referenzkurs der HeidelbergCement-Aktie – angepasst um die reinvestierten Dividendenzahlungen und unter Bereinigung von Kapitalveränderungen – in bar ausgezahlt.

- Zielwert (Wert bei 100 %-Zielerreichung)  
150 % des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und 125 % des festen Jahresgehalts für die Mitglieder des Vorstands (davon 50 % Management-Komponente und 50 % Kapitalmarkt-Komponente)
- Leistungskennzahlen und Gewichtung (Wert bei 100 %-Zielerreichung)  
Management-Komponente (dreijährige Performance-Periode):  
1/2 Durchschnitt der in der Performance-Periode erzielten EBITs  
1/2 Zielwert ROIC am Ende der Performance-Periode  
Kapitalmarkt-Komponente (vierjährige Performance-Periode):  
1/2 Peer TSR; Messung des TSR im Vergleich zum DAX Index  
1/2 Peer TSR; Messung des TSR im Vergleich zum MSCI World Construction Materials Index
- Bandbreite bei Zielerreichung  
Management-Komponente: Die Bandbreite der Zielerreichung beträgt 0-200 %, d.h. der maximale Wert der Management-Komponente des Langfristbonus ist auf 150 % des festen Jahresgehalts für den Vorstandsvorsitzenden und 125 % für die Mitglieder des Vorstands begrenzt und ein Totalausfall der Management-Komponente ist möglich. Die Bandbreite gilt für jede der Leistungskennzahlen EBIT und ROIC separat.  
Kapitalmarkt-Komponente: Die Bandbreite der Zielerreichung beträgt 0-200 %, d.h. die Zahl der virtuellen Aktien (PSUs) kann sich abhängig von der Zielerreichung maximal verdoppeln oder auf null reduzieren (Totalausfall).
- Kappung der Performance der HeidelbergCement-Aktie vor Auszahlung  
Maximal das 2,5-Fache des Referenzkurses, der bei Beginn der Performance-Periode zugrunde gelegt wurde.
- Die Auszahlung aus dem jeweiligen Langfristbonusplan ist auf das Zweifache des Zielwerts begrenzt.

2) Der Referenzkurs ist jeweils der Durchschnitt der Tagesschlusskurse der HeidelbergCement-Aktie im Xetra-Handel der Frankfurter Wertpapierbörse von drei Monaten rückwirkend vom Tag des Beginns der Performance-Periode/Ablaufs der Performance-Periode.

### Auszahlungssystematik des Langfristbonus

In der folgenden Grafik ist die Auszahlungssystematik des Langfristbonus dargestellt.



Der 2016 aufgelegte Langfristbonusplan 2016-2018/19 sieht die Auszahlung der Management-Komponente nach der Hauptversammlung 2019, d.h. im Jahr nach der dreijährigen Performance-Periode, sowie der Kapitalmarkt-Komponente nach der Hauptversammlung 2020, d.h. im Jahr nach der vierjährigen Performance-Periode, vor.

Nachstehend ist eine Beispielrechnung für die Ermittlung des Langfristbonus des Vorstandsvorsitzenden bei einem festen Jahresgehalt von 1.500.000 € wiedergegeben.

Beispielrechnung Langfristbonus Vorstandsvorsitzender <sup>1)</sup>	
Zielwert	2.250.000 € (150 % vom festen Jahresgehalt i.H.v. 1.500.000 €)
Basis	Management-Komponente: 50 % von 2.250.000 € = 1.125.000 € Kapitalmarkt-Komponente: 50 % (1.125.000 €) werden in virtuelle Aktien umgerechnet; Ø Aktienkurs über die letzten 3 Monate vor Planbeginn: 70 € 1.125.000 € / 70 € = 16.070 virtuelle Aktien
Laufzeit	3 Jahre (von 2016 bis 2018) für die Management-Komponente und 4 Jahre (von 2016 bis 2019) für die Kapitalmarkt-Komponente
Leistungskennzahlen	Management-Komponente: 1.125.000 € 1/2 EBIT (562.500 €) 1/2 ROIC (562.500 €) Kapitalmarkt-Komponente: 1.125.000 € (16.070 virtuelle Aktien) Peer TSR: 1/2 DAX Index (8.035 virtuelle Aktien) 1/2 MSCI World Construction Materials Index (8.035 virtuelle Aktien)
Bandbreite	0-200 %
Zielerreichung (Beispiel)	EBIT 160% (900.000 €) Relativer TSR: DAX Index 100 % (8.035 virtuelle Aktien) ROIC 120% (675.000 €) MSCI World Construction Materials Index 140% (11.250 virtuelle Aktien)
Beispielergebnis	Management-Komponente: 900.000 € + 675.000 € = 1.575.000 € Kapitalmarkt-Komponente: 8.035 Stück + 11.250 Stück = 19.285 Stück (Ø Aktienkurs über die letzten 3 Monate vor dem Ende des 4. Jahres z.B.: 100 €; Maximaler Wert ist 250 % x 70 € = 175 €) = 19.285 Stück x 100 € = 1.928.500 € Management-Komponente 1.575.000 € + Kapitalmarkt-Komponente 1.928.500 € = 3.503.500 € <sup>2)</sup>

1) Die verwendeten Zielerreichungsgrade und Aktienkurse sind fiktiv und dienen nur der Veranschaulichung.

2) Der rechnerische Auszahlungsbetrag ist geringer als das Zweifache des Zielwerts (4.500.000 €), sodass eine Auszahlung ohne Kappung erfolgen kann.

### 4. Nebenleistungen

Die steuerpflichtigen Nebenleistungen der Vorstandsmitglieder bestehen insbesondere aus der Zurverfügungstellung von Dienstwagen, Mobilfunk- und Kommunikationsmitteln sowie aus Aufwandsentschädigungen, Versicherungsleistungen, einzelvertraglich vereinbarter Wechselkursabsicherung bei Fremdwährung und entsendungsbedingten geldwerten Vorteilen wie Übernahme von Kosten für Heimflüge.

### 5. Pensionszusagen

Die Pensionsverträge der vor 2016 berufenen Mitglieder des Vorstands, mit Ausnahme von Daniel Gauthier, beinhalten die Zusage auf ein jährliches Ruhegehalt, das sich als Prozentsatz des pensionsfähigen Einkommens bemisst. Der Prozentsatz ist abhängig von der Dauer der Vorstandstätigkeit. Er beträgt nach fünf Jahren Vorstandstätigkeit mindestens 40 % des pensionsfähigen Einkommens und kann auf maximal 65 % des pensionsfähigen Einkommens steigen. Für den Vorstandsvorsitzenden beträgt der Prozentsatz 4 % des pensionsfähigen Einkommens je angefangenes Dienstjahr, höchstens jedoch 60 %. Das pensionsfähige Einkommen entspricht einem vertraglich vereinbarten Anteil am festen Jahresgehalt des Vorstandsmitglieds. Bei Vertragsbeendigung anlässlich des Eintritts des Versorgungsfalls wird für die Dauer von sechs Monaten ein Übergangsgeld in Höhe der monatlichen Gehaltsteilbeträge auf Basis des festen Jahresgehalts gezahlt.

Die Ruhegehaltszahlung erfolgt monatlich entweder:

- nach dem pensionsbedingten Ausscheiden aus dem Unternehmen (Eintritt des Versorgungsfalls erfolgt individuell zwischen dem 62. und dem 65. Lebensjahr) oder
- bei vorzeitiger Vertragsbeendigung aus vom betreffenden Vorstandsmitglied nicht zu vertretenden Gründen, sofern er zum Zeitpunkt der Vertragsbeendigung das 60. Lebensjahr vollendet hat oder
- aufgrund von dauerhafter Dienstunfähigkeit infolge von Krankheit.

Die Pensionsverträge beinhalten eine Hinterbliebenenversorgung. Verstirbt ein Vorstandsmitglied während der Dauer seines Anstellungsvertrags oder nach Eintritt des Versorgungsfalls, erhalten seine Witwe sowie seine unterhaltsberechtigten Kinder Witwen- bzw. Waisengeld. Das Witwengeld beträgt 60 % des Ruhegehalts des Verstorbenen. Das Waisengeld beträgt 10 % des Ruhegehalts des Verstorbenen, solange gleichzeitig Witwengeld gezahlt wird. Sofern gleichzeitig kein Witwengeld gezahlt wird, beträgt das Waisengeld 20 % des Ruhegehalts des Verstorbenen.

Die Pensionsregelungen für die seit 2016 berufenen Mitglieder des Vorstands Kevin Gluskie, Hakan Gurdal und Jon Morrish richten sich nach dem Pensionsplan der HeidelbergCement AG. Ihre Zusage auf ein jährliches Ruhegehalt beträgt 3 % des pensionsfähigen Einkommens je angefangenes Dienstjahr, höchstens jedoch 40 %.

Die Pensionsregelung von Daniel Gauthier richtet sich nach dem Pensionsplan der Cimenteries CBR S.A., einem 100 %igen Tochterunternehmen der HeidelbergCement AG mit Sitz in Brüssel, Belgien. Die Versorgungszusage ist hinsichtlich der Höhe vergleichbar mit der Pensionsregelung für die vor 2016 berufenen Mitglieder des Vorstands und beinhaltet ebenfalls eine Hinterbliebenenversorgung.

### Anpassung der Bezüge

Der Aufsichtsrat hat die Möglichkeit zur diskretionären Anpassung (Ermessensspielraum) des Jahres- und des Langfristbonus um  $\pm 25\%$  des Zielwerts dieser variablen Vergütungsbestandteile, um die persönliche Leistung des einzelnen Vorstandsmitglieds und/oder außergewöhnliche Umstände zu berücksichtigen.

Unberührt bleiben das Recht und die Pflicht des Aufsichtsrats, gemäß § 87 Abs. 2 AktG die Vorstandsbezüge auf eine angemessene Höhe herabzusetzen, wenn sich die Lage der Gesellschaft nach der Festsetzung so verschlechtert, dass die unveränderte Weitergewährung der Vorstandsbezüge unbillig für die Gesellschaft wäre.

### **Eigeninvestment (Share Ownership)**

Zur Unterstützung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung hat der Aufsichtsrat Vorgaben für den Aktienbesitz der Vorstandsmitglieder beschlossen. Vorstandsmitglieder müssen einen Teil ihres Privatvermögens für den Erwerb einer festgesetzten Anzahl von HeidelbergCement-Aktien einsetzen und diese Aktien während ihrer Zugehörigkeit zum Vorstand halten. Die Zahl der zu haltenden Aktien ist für den Vorstandsvorsitzenden auf 30.000 Stück HeidelbergCement-Aktien und für die anderen Vorstandsmitglieder auf je 10.000 Stück HeidelbergCement-Aktien festgelegt. Zur Erfüllung der Vorgaben ist die Hälfte der Auszahlungsbeträge aus dem Langfristbonus, der für die Vorstandstätigkeit erdient wurde, zum Erwerb von Aktien der Gesellschaft zu verwenden, bis das vollständige Eigeninvestment erbracht ist. Der Aufbau des Eigeninvestments kann dadurch mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Auf das Eigeninvestment werden bereits gehaltene Aktien der Gesellschaft angerechnet. Dem Aufsichtsrat wurde bestätigt, dass das Eigeninvestment bereits erbracht oder vertragsgemäß aufgebaut wurde.

### **D&O-Versicherung**

Die Mitglieder des Vorstands sind in die bestehende Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) der Gesellschaft einbezogen. Der vereinbarte Selbstbehalt entspricht dem Mindestselbstbehalt gemäß § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG in der jeweils gültigen Fassung.

### **Regelungen bei Neuabschlüssen und Verlängerungen von Vorstandsverträgen**

Die nachfolgenden Regelungen zum Abfindungs-Cap und die Change-of-Control-Klausel finden seit dem 1. Januar 2011 Anwendung bei Neuabschlüssen oder Verlängerungen von Vorstandsverträgen. Die Regelungen sind Bestandteil aller Vorstandsverträge.

### **Abfindungs-Cap**

Gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen und bei der Verlängerung bestehender Vorstandsverträge darauf geachtet, dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund einschließlich Nebenleistungen den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrags vergüten. Die Berechnung des Abfindungs-Caps erfolgt auf Höhe der Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auch auf Höhe der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr.

### **Change-of-Control-Klausel**

Gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen und bei der Verlängerung bestehender Vorstandsverträge darauf geachtet, dass eine Zusage für Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit infolge eines Kontrollwechsels 150 % des Abfindungs-Caps nicht übersteigt.

## Höhe der Vorstandsvergütung 2016

Der Ausweis der Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2016 erfolgt nach zwei unterschiedlichen Regelwerken: Erstens nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen (DRS 17) und zweitens nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015.

## Vorstandsvergütung 2016 nach Rechnungslegungsstandard DRS 17

### Höhe der fixen und variablen Vergütung

Die Festvergütung des Vorstands erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr aufgrund der Erweiterung des Vorstands und der Übergangsphase auf 6,5 (i.V.: 5,3) Mio €. Die Summe der variablen Vergütungsbestandteile erhöhte sich auf 15,4 (i.V.: 13,3) Mio €. Sie bestand 2016 aus einer Jahrestantieme mit Einjahresbezug und der Auszahlung der Management-Komponente des Langfristbonusplans 2014-2016/17. Die auf das Geschäftsjahr 2016 entfallene Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach DRS 17 ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Auf das Geschäftsjahr 2016 entfallene Vorstandsvergütung (DRS 17)										
1.000 € gerundet (Vorjahr in Klammer)	Dr. Bernd Scheifele	Dr. Dominik von Achten	Daniel Gauthier <sup>1)</sup>	Kevin Gluskie <sup>2)</sup>	Hakan Gurdal <sup>2)</sup>	Andreas Kern <sup>1)</sup>	Jon Morrish <sup>2)</sup>	Dr. Lorenz Näger	Dr. Albert Scheuer	Summe
<b>Erfolgsunabhängige Vergütung</b>										
Festes Jahresgehalt	1.500 (1.485)	975 (969)	350 (700)	714	550	350 (700)	550	775 (775)	700 (700)	<b>6.464</b> (5.329)
Nebenleistungen	137 (145)	67 (67)	62 (92)	253	333	15 (29)	197	142 (144)	29 (60)	<b>1.235</b> (537)
<b>Erfolgsabhängige Vergütung</b>										
Jahresbonus	2.719 (3.153)	1.227 (1.478)	445 (1.064)	836	633	427 (961)	698	894 (1.164)	883 (978)	<b>8.762</b> (8.798)
Anrechnung von Nebenleistungen auf den Jahresbonus	-63 (-70)	0	-58 (-84)	0	0	-6 (-11)	0	-63 (-70)	0	<b>-190</b> (-235)
<b>Barvergütung inklusive Nebenleistungen</b>	<b>4.293</b> (4.713)	<b>2.269</b> (2.513)	<b>799</b> (1.772)	<b>1.803</b>	<b>1.516</b>	<b>786</b> (1.679)	<b>1.445</b>	<b>1.748</b> (2.013)	<b>1.612</b> (1.738)	<b>16.271</b> (14.429)
<b>Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung</b>										
Management-Komponente 2014-2016/17 (2013-2015/16)	1.980 (1.188)	1.125 (810)	875 (630)	0	0	875 (630)	0	945 (630)	875 (630)	<b>6.675</b> (4.518)
Kapitalmarkt-Komponente 2016-2018/19 (2015-2017/18)	1.826 (1.412)	989 (765)	355 (549)	773	596	355 (549)	596	786 (608)	710 (549)	<b>6.987</b> (4.433)
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>8.099</b> (7.314)	<b>4.383</b> (4.088)	<b>2.029</b> (2.951)	<b>2.577</b>	<b>2.112</b>	<b>2.016</b> (2.859)	<b>2.041</b>	<b>3.480</b> (3.251)	<b>3.197</b> (2.917)	<b>29.934</b> (23.380)

1) Bis 30. Juni 2016 2) Seit 1. Februar 2016

### Langfristbonusplan 2016-2018/19

Die Vorstandsmitglieder nehmen an dem im Jahr 2016 aufgelegten Langfristbonusplan 2016-2018/19 teil. Die Zielwerte für den Plan liegen auf 1.000 € gerundet für Dr. Bernd Scheifele bei 2.250.000 €, für Dr. Dominik von Achten bei 1.219.000 €, für Dr. Lorenz Näger bei 969.000 € und für Dr. Albert Scheuer bei 875.000 €. Für die ausscheidenden Mitglieder des Vorstands, Daniel Gauthier und Andreas Kern, wird der Zielwert vertragsgemäß aufgrund ihres Ausscheidens zum 30. Juni 2016 um die Hälfte gekürzt und beträgt je 438.000 €. Für die neuen Mitglieder des Vorstands wird der Zielwert ratierlich ab 1. Februar 2016 ermittelt und beträgt für Kevin Gluskie 949.000 € sowie für Hakan Gurdal und Jon Morrish je 731.000 €. Der Plan besteht aus zwei gleichgewichteten

Komponenten: der Management-Komponente und der Kapitalmarkt-Komponente. Der Zielwert jeder Komponente beträgt auf 1.000 € gerundet für Dr. Bernd Scheifele 1.125.000 €, für Dr. Dominik von Achten 609.000 €, für Dr. Lorenz Näger 484.000 €, für Dr. Albert Scheuer 438.000 € sowie für Daniel Gauthier und Andreas Kern je 219.000 €. Für Kevin Gluskie ergibt sich aus der ratierlichen Rechnung ein Zielwert von 473.000 € für die Management-Komponente und von 476.000 € für die Kapitalmarkt-Komponente. Für Hakan Gurdal und Jon Morrish ergeben sich aus der ratierlichen Rechnung je ein Zielwert von 364.000 € für die Management-Komponente und von je 367.000 € für die Kapitalmarkt-Komponente. Der Referenzkurs für die Kapitalmarkt-Komponente beträgt 69,91 €. Dem entsprechen 16.092 Performance Share Units (PSUs) für Dr. Bernd Scheifele, für Dr. Dominik von Achten 8.717 PSUs, für Dr. Lorenz Näger 6.929 PSUs, für Dr. Albert Scheuer 6.258 PSUs, für Daniel Gauthier und Andreas Kern je 3.129 PSUs, für Kevin Gluskie 6.814 PSUs sowie für Hakan Gurdal und Jon Morrish je 5.250 PSUs. Gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 4 HGB ist für die Kapitalmarkt-Komponente der Zeitwert zum Zeitpunkt ihrer Gewährung anzugeben. Er beträgt für Dr. Bernd Scheifele 1.826.000 €, für Dr. Dominik von Achten 989.000 €, für Dr. Lorenz Näger 786.000 €, für Dr. Albert Scheuer 710.000 €, für Daniel Gauthier und Andreas Kern jeweils 355.000 €, für Kevin Gluskie 773.000 € sowie für Hakan Gurdal und Jon Morrish je 596.000 €. Der beizulegende Zeitwert wurde nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren (Monte-Carlo-Simulation) ermittelt. Die nachstehende Tabelle zeigt den Langfristbonusplan 2016-2018/19.

Langfristbonusplan	Zielwert 2016-2018/19	Management- Komponente	Kapitalmarkt-Komponente		
			Zielwert	Zielwert	Anzahl PSUs
1.000 € gerundet					
Dr. Bernd Scheifele	2.250	1.125	1.125	16.092	1.826
Dr. Dominik von Achten	1.219	609	609	8.717	989
Daniel Gauthier <sup>1)</sup>	438	219	219	3.129	355
Kevin Gluskie <sup>2)</sup>	949	473	476	6.814	773
Hakan Gurdal <sup>2)</sup>	731	364	367	5.250	596
Andreas Kern <sup>1)</sup>	438	219	219	3.129	355
Jon Morrish <sup>2)</sup>	731	364	367	5.250	596
Dr. Lorenz Näger	969	484	484	6.929	786
Dr. Albert Scheuer	875	438	438	6.258	710
<b>Summe</b>	<b>8.600</b>	4.295	4.304	61.568	6.987

1) Bis 30. Juni 2016: Kürzung auf die Hälfte des Zielwerts bei Ausscheiden zum 30. Juni 2016

2) Seit 1. Februar 2016: Tagesgenaue ratierliche Rechnung ab 1. Februar 2016 über die Laufzeit von vier Jahren

### Höhe der Nebenleistungen (auf 1.000 € gerundet)

Die steuerpflichtigen Nebenleistungen betragen 1,2 (i.V.: 0,5) Mio €. Für Mandate und Ämter bei konzernangehörigen Gesellschaften hat Dr. Bernd Scheifele 63.000 (i.V.: 70.000) €, Daniel Gauthier 58.000 (i.V.: 84.000) €, Andreas Kern 6.000 (i.V.: 11.000) € und Dr. Lorenz Näger 63.000 (i.V.: 70.000) € erhalten. Diese Leistungen werden in voller Höhe auf die Gesamtvergütung angerechnet. Außerdem erhalten Dr. Bernd Scheifele sowie Dr. Lorenz Näger für die Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten innerhalb des HeidelbergCement Konzerns und Dr. Dominik von Achten für die Integration von Italcementi jeweils eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 50.000 €. Weiterhin beziehen sich die Nebenleistungen auf die Versteuerung geldwerter Vorteile, die bei Dr. Bernd Scheifele 24.000 (i.V.: 25.000) €, bei Dr. Dominik von Achten 17.000 (i.V.: 17.000) €, bei Daniel Gauthier 4.000 (i.V.: 8.000) €, bei Kevin Gluskie 253.000 (i.V.: -) €, bei Hakan Gurdal 333.000 (i.V.: -) €, bei Andreas Kern 9.000 (i.V.: 18.000) €, bei Jon Morrish 197.000 (i.V.: -) €, bei Dr. Lorenz Näger 29.000 (i.V.: 24.000) € und bei Dr. Albert Scheuer 29.000 (i.V.: 60.000) € betragen.

#### Gesamtvergütung 2016 nach DRS 17

Unter Anwendung des Rechnungslegungsstandards DRS 17 belief sich die Gesamtvergütung des Vorstands im Jahr 2016 auf 29,9 (i.V.: 23,4) Mio €.

#### Pensionszusagen

2016 wurden für die Mitglieder des Vorstands 2,4 (i.V.: 2,6) Mio € den Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen (laufender Dienstzeitaufwand) zugeführt. Der Barwert der Pensionsansprüche betrug 47,5 (i.V.: 37,5) Mio €. Die Werte sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Versorgungszusagen	Laufender Dienstzeitaufwand		Barwert der Pensionsansprüche (DBO)	
	2015	2016	2015	2016
1.000 € gerundet				
Dr. Bernd Scheifele	1.259	1.179	13.902	17.366
Dr. Dominik von Achten	375	339	3.064	4.236
Daniel Gauthier <sup>1)</sup>	156	159	5.250	5.758
Kevin Gluskie <sup>2)</sup>		0		538
Hakan Gurdal <sup>2)</sup>		0		397
Andreas Kern <sup>1)</sup>	181	167	5.888	7.153
Jon Morrish <sup>2)</sup>		0		306
Dr. Lorenz Näger	430	396	4.854	6.176
Dr. Albert Scheuer	188	177	4.497	5.594
<b>Summe</b>	<b>2.589</b>	<b>2.417</b>	<b>37.454</b>	<b>47.524</b>

1) Bis 30. Juni 2016    2) Seit 1. Februar 2016

An frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene wurden 2016 3,2 (i.V.: 3,2) Mio € an Pensionsleistungen gezahlt. Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern beliefen sich auf 26,8 (i.V.: 26,2) Mio €.

#### Darlehen an Vorstandsmitglieder

Im Geschäftsjahr wurden von dem Vorstandsmitglied Jon Morrish aus Zeiten vor der Vorstandsbestellung fortgeführte Darlehen der HeidelbergCement AG am 20. Dezember 2016 vollständig zurückgezahlt. Darüber hinaus wurden 2016 keine Kredite an Vorstandsmitglieder der HeidelbergCement AG gewährt.

#### Vorstandsvergütung 2016 nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex

Gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 werden für das Berichtsjahr 2016 sowohl die gewährten Zuwendungen als auch der Zufluss in Form der vorgeschlagenen Mustertabellen ausgewiesen.

#### Gewährte Zuwendungen

Die in der Tabelle auf den Seiten 158-161 dargestellten gewährten Zuwendungen weisen im Vergleich zu DRS 17 den Zielwert des Jahresbonus sowie für den Langfristbonusplan 2016-2018/19 den Zielwert der Management-Komponente und den Zeitwert der Kapitalmarkt-Komponente aus, wie auf Seite 155 dargestellt. Zusätzlich werden auch die Werte, die im Minimum bzw. Maximum erreicht werden können, angegeben. Des Weiteren wird der Versorgungsaufwand, der in der Tabelle auf dieser Seite in Form des laufenden Dienstzeitaufwands dargestellt ist, in die Gesamtvergütung eingerechnet.



Die gewährte Gesamtvergütung des Vorstands nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex belief sich für das Geschäftsjahr 2016 auf 26,7 (i.V.: 20,7) Mio €.

### Zufluss

Für die Mitglieder des Vorstands wird in der Tabelle Zufluss auf den Seiten 158-161 der für das Geschäftsjahr 2016 auszuweisende Zufluss dargestellt.

Die Tabelle weist für das feste Jahresgehalt, die Nebenleistungen und die einjährige variable Vergütung den Zufluss für das Geschäftsjahr 2016 aus. Gemäß der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 werden für die mehrjährige variable Vergütung die Auszahlungen der Pläne dargestellt, deren Laufzeit mit dem Geschäftsjahr 2016 endet, sowie für die ausscheidenden Vorstände die Vorauszahlungen für den Langfristbonusplan, dessen Laufzeit mit dem Geschäftsjahr 2016 startet. Daher werden der Zufluss aus der Kapitalmarkt-Komponente des Langfristbonusplans 2013-2015/16, der Management-Komponente des Langfristbonusplans 2014-2016/17 und die Vorauszahlung für den Langfristbonusplan 2016-2018/19 dargestellt.

Die zugeflossene Gesamtvergütung des Vorstands nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex belief sich für das Geschäftsjahr 2016 auf 35,5 (i.V.: 31,2) Mio €.

Der Zufluss aus den Komponenten der Langfristbonuspläne hat sich 2016 im Vergleich zum Vorjahr erhöht. Für das Jahr 2016 wirkt sich bei der Auszahlung der Management-Komponente des Langfristbonusplans 2014-2016/17 die Umstellung des Vorstandsvergütungsmodells im Jahr 2014 mit einem stark erhöhten Gewicht der Langfristbonuspläne zum ersten Mal voll aus.

Wie im Vorjahr wurde eine deutliche Verbesserung des durchschnittlichen Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) über die Performance-Periode und des Return on Invested Capital (ROIC) erzielt. Die Zielerreichung bei der Management-Komponente lag bei deutlich über 200 %, sodass die Kappung beim maximalen Wert von 200 % für die Bonusberechnung gegriffen hat. Die im Lagebericht und Anhang berichteten Werte für EBIT und ROIC werden zur Ermittlung der Zielerreichung um einmalige, bei der Planung und Zielsetzung der jeweiligen Langfristbonuspläne nicht vorhersehbare Geschäftsvorfälle, angepasst. Diese Anpassungen werden zur Wahrung der Einheitlichkeit innerhalb einer Planperiode für die Restlaufzeit durchgängig angewendet. Das hieraus für die Zielerreichung ermittelte durchschnittliche EBIT von 1.919 Mio € sowie der ROIC von 8,5 % beinhalten Anpassungen für den Verkauf des Bauproduktegeschäfts in Nordamerika und Großbritannien sowie für Wechselkursschwankungen im investierten Kapital.

Weiterhin resultierte das deutlich bessere Abschneiden der HeidelbergCement-Aktie gegenüber den Referenzindizes DAX und MSCI World Construction Materials Index in einer Zielerreichung von über 200 %, die auf den maximalen Wert von 200 % für die Kapitalmarkt-Komponente gekappt wurde. Darüber hinaus trägt der starke Anstieg des um Dividendenzahlungen und Kapitalveränderungen bereinigten Kurses der HeidelbergCement-Aktie zu einer weiteren Erhöhung des Auszahlungsbetrags bei. Dieser hat sich im Bewertungszeitraum über vier Jahre von 41,71 € auf 89,25 € mehr als verdoppelt, entwickelte sich damit jedoch unterhalb der Kappungsgrenze. Damit beträgt der Auszahlungsbetrag 428 % des Zielwerts.

Die Zielerreichung der Management-Komponente des Langfristbonusplans 2014-2016/17 und der Kapitalmarkt-Komponente des Langfristbonusplans 2013-2015/16 ist in den Grafiken auf Seite 162 dargestellt.

### 3 Corporate Governance

Gewährte Zuwendungen gemäß DCGK <sup>1)</sup>	Dr. Bernd Scheifele Vorsitzender des Vorstands				Dr. Dominik von Achten Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands			
	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
1.000 € (gerundet)								
<b>Erfolgsunabhängige Vergütung</b>								
Festes Jahresgehalt	1.485	1.500	1.500	1.500	969	975	975	975
Nebenleistungen	145	137	137	137	67	67	67	67
<b>Summe</b>	1.630	1.637	1.637	1.637	1.036	1.042	1.042	1.042
<b>Erfolgsabhängige Vergütung</b>								
Jahresbonus <sup>2)</sup>	1.485	1.500	0	3.375	775	780	0	1.755
Anrechnung von Nebenleistungen auf den Jahresbonus	-70	-63	0	-63	0	0	0	0
<b>Summe einjährige variable Vergütung<sup>3)</sup></b>	1.415	1.437	0	3.312	775	780	0	1.755
<b>Langfristbonusplan 2015-2017/18</b>								
Management-Komponente	1.125				609			
Kapitalmarkt-Komponente	1.412				765			
<b>Langfristbonusplan 2016-2018/19</b>								
Management-Komponente <sup>2)</sup>		1.125	0	5.063		609	0	2.742
Kapitalmarkt-Komponente <sup>2)</sup>		1.826				989		
<b>Summe mehrjährige variable Vergütung</b>	2.537	2.951	0	5.063	1.374	1.599	0	2.742
<b>Summe</b>	5.582	6.025	1.637	8.824	3.185	3.421	1.042	5.539
Versorgungsaufwand	1.259	1.179	1.179	1.179	375	339	339	339
<b>Gesamtvergütung</b>	6.841	7.205	2.816	10.003	3.560	3.760	1.381	5.878

Zufluss gemäß DCGK <sup>1)</sup>	Dr. Bernd Scheifele Vorsitzender des Vorstands		Dr. Dominik von Achten Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands	
	2015	2016	2015	2016
1.000 € (gerundet)				
<b>Erfolgsunabhängige Vergütung</b>				
Festes Jahresgehalt	1.485	1.500	969	975
Nebenleistungen	145	137	67	67
<b>Summe</b>	1.630	1.637	1.036	1.042
<b>Erfolgsabhängige Vergütung</b>				
Jahresbonus	3.153	2.719	1.478	1.227
Anrechnung von Nebenleistungen auf den Jahresbonus	-70	-63	0	0
<b>Summe einjährige variable Vergütung<sup>3)</sup></b>	3.083	2.656	1.478	1.227
<b>Langfristbonusplan 2012-2014/15</b>				
Kapitalmarkt-Komponente	2.549		1.738	
<b>Langfristbonusplan 2013-2015/16</b>				
Management-Komponente	1.188		810	
Kapitalmarkt-Komponente		2.542		1.733
<b>Langfristbonusplan 2014-2016/17</b>				
Management-Komponente		1.980		1.125
<b>Langfristbonusplan 2016-2018/19</b>				
Vorauszahlung <sup>4)</sup>				
<b>Summe mehrjährige variable Vergütung</b>	3.737	4.522	2.548	2.858
<b>Summe</b>	8.450	8.815	5.061	5.127
Versorgungsaufwand	1.259	1.179	375	339
<b>Gesamtvergütung</b>	9.708	9.994	5.436	5.466

1) Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015

2) Im Maximum ist das Recht des Aufsichtsrats auf diskretionäre Anpassung des Auszahlungsbetrags um +25% des Zielwerts berücksichtigt.

	Daniel Gauthier Mitglied des Vorstands (bis 30.06.2016)				Kevin Gluskie Mitglied des Vorstands (seit 01.02.2016)				Hakan Gurdal Mitglied des Vorstands (seit 01.02.2016)			
	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
700	350	350	350		714	714	714		550	550	550	
92	62	62	62		253	253	253		333	333	333	
792	412	412	412		967	967	967		883	883	883	
560	280	0	630		571	0	1.286		440	0	990	
-84	-58	0	-58		0	0	0		0	0	0	
476	222	0	572		571	0	1.286		440	0	990	
438												
549												
	219	0	984		473	0	2.136		364	0	1.646	
	355				773				596			
987	574	0	984		1.246	0	2.136		960	0	1.646	
2.255	1.208	412	1.968		2.785	967	4.389		2.283	883	3.519	
156	159	159	159		0	0	0		0	0	0	
2.410	1.367	571	2.128		2.785	967	4.389		2.283	883	3.519	

	Daniel Gauthier Mitglied des Vorstands (bis 30.06.2016)		Kevin Gluskie Mitglied des Vorstands (seit 01.02.2016)		Hakan Gurdal Mitglied des Vorstands (seit 01.02.2016)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
700	350		714		550	
92	62		253		333	
792	412		967		883	
1.064	445		836		633	
-84	-58		0		0	
980	387		836		633	
1.352						
630						
	1.348		0		0	
	875		0		0	
	219					
1.982	2.442		0		0	
3.754	3.241		1.803		1.516	
156	159		0		0	
3.909	3.400		1.803		1.516	

3) Einjährige variable Vergütung unter Einbeziehung der diskretionären Anpassung des Aufsichtsrats und der Anrechnung von Nebenleistungen

4) Vertraglich vereinbarte Vorauszahlung auf den Langfristbonusplan 2016-2018/19 bei unterjährigem Ausscheiden

### 3 Corporate Governance

Gewährte Zuwendungen gemäß DCGK <sup>1)</sup>	Andreas Kern Mitglied des Vorstands (bis 30.06.2016)				Jon Morrish Mitglied des Vorstands (seit 01.02.2016)			
	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
1.000 € (gerundet)								
<b>Erfolgsunabhängige Vergütung</b>								
Festes Jahresgehalt	700	350	350	350		550	550	550
Nebenleistungen	29	15	15	15		197	197	197
<b>Summe</b>	729	365	365	365		747	747	747
<b>Erfolgsabhängige Vergütung</b>								
Jahresbonus <sup>2)</sup>	560	280	0	630		440	0	990
Anrechnung von Nebenleistungen auf den Jahresbonus	-11	-6	0	-6		0	0	0
<b>Summe einjährige variable Vergütung<sup>3)</sup></b>	549	274	0	624		440	0	990
<b>Langfristbonusplan 2015-2017/18</b>								
Management-Komponente	438							
Kapitalmarkt-Komponente	549							
<b>Langfristbonusplan 2016-2018/19</b>								
Management-Komponente <sup>2)</sup>		219	0	984		364	0	1.646
Kapitalmarkt-Komponente <sup>2)</sup>		355				596		
<b>Summe mehrjährige variable Vergütung</b>	987	574	0	984		960	0	1.646
<b>Summe</b>	2.265	1.213	365	1.973		2.147	747	3.383
Versorgungsaufwand	181	167	167	167		0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	2.446	1.380	532	2.140		2.147	747	3.383

Zufluss gemäß DCGK <sup>1)</sup>	Andreas Kern Mitglied des Vorstands (bis 30.06.2016)		Jon Morrish Mitglied des Vorstands (seit 01.02.2016)	
	2015	2016	2015	2016
1.000 € (gerundet)				
<b>Erfolgsunabhängige Vergütung</b>				
Festes Jahresgehalt	700	350		550
Nebenleistungen	29	15		197
<b>Summe</b>	729	365		747
<b>Erfolgsabhängige Vergütung</b>				
Jahresbonus	961	427		698
Anrechnung von Nebenleistungen auf den Jahresbonus	-11	-6		0
<b>Summe einjährige variable Vergütung<sup>3)</sup></b>	950	421		698
<b>Langfristbonusplan 2012-2014/15</b>				
Kapitalmarkt-Komponente	1.352			
<b>Langfristbonusplan 2013-2015/16</b>				
Management-Komponente	630			
Kapitalmarkt-Komponente		1.348		0
<b>Langfristbonusplan 2014-2016/17</b>				
Management-Komponente		875		0
<b>Langfristbonusplan 2016-2018/19</b>				
Vorauszahlung <sup>4)</sup>		219		
<b>Summe mehrjährige variable Vergütung</b>	1.982	2.442		0
<b>Summe</b>	3.661	3.228		1.445
Versorgungsaufwand	181	167		0
<b>Gesamtvergütung</b>	3.842	3.395		1.445

1) Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015

2) Im Maximum ist das Recht des Aufsichtsrats auf diskretionäre Anpassung des Auszahlungsbetrags um +25% des Zielwerts berücksichtigt.

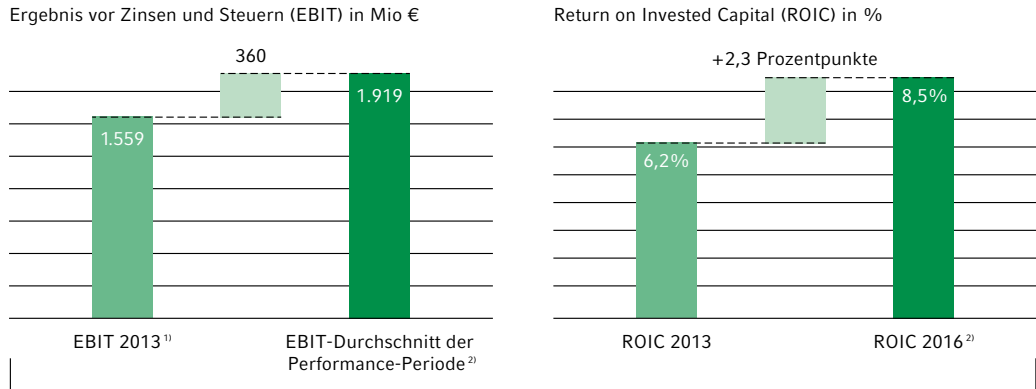
	Dr. Lorenz Näger Mitglied des Vorstands				Dr. Albert Scheuer Mitglied des Vorstands				Summe			
	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
	775	775	775	775	700	700	700	700	5.329	6.464	6.464	6.464
	144	142	142	142	60	29	29	29	537	1.235	1.235	1.235
	919	917	917	917	760	729	729	729	5.866	7.699	7.699	7.699
	620	620	0	1.395	560	560	0	1.260	4.560	5.471	0	12.311
	-70	-63	0	-63	0	0	0	0	-235	-190	0	-190
	550	557	0	1.332	560	560	0	1.260	4.325	5.281	0	12.121
	484				438				3.531			
	608				549				4.433			
		484	0	2.180		438	0	1.969		4.295	0	19.350
		786				710				6.987		
	1.092	1.271	0	2.180	987	1.148	0	1.969	7.965	11.283	0	19.350
	2.561	2.745	917	4.429	2.307	2.437	729	3.958	18.155	24.263	7.699	37.982
	430	396	396	396	188	177	177	177	2.589	2.417	2.417	2.417
	2.991	3.140	1.313	4.824	2.495	2.613	906	4.134	20.744	26.680	10.116	40.399

	Dr. Lorenz Näger Mitglied des Vorstands		Dr. Albert Scheuer Mitglied des Vorstands		Summe	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
	775	775	700	700	5.329	6.464
	144	142	60	29	537	1.235
	919	917	760	729	5.866	7.699
	1.164	894	978	883	8.798	8.762
	-70	-63	0	0	-235	-190
	1.094	831	978	883	8.563	8.572
	1.352		1.352		9.692	
	630		630		4.518	
		1.348		1.348		9.667
		945		875		6.675
						438
	1.982	2.293	1.982	2.223	14.210	16.780
	3.994	4.042	3.720	3.835	28.639	33.052
	430	396	188	177	2.589	2.417
	4.424	4.438	3.908	4.011	31.227	35.468

3) Einjährige variable Vergütung unter Einbeziehung der diskretionären Anpassung des Aufsichtsrats und der Anrechnung von Nebenleistungen

4) Vertraglich vereinbarte Vorauszahlung auf den Langfristbonusplan 2016-2018/19 bei unterjährigem Ausscheiden

## Management-Komponente (Langfristbonusplan 2014-2016/17)



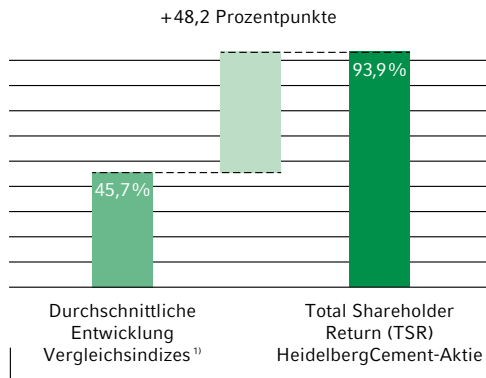
**200% Zielerreichung**

1) Wert wie im Geschäftsbericht 2014 angepasst an neue Rechnungslegungsstandards

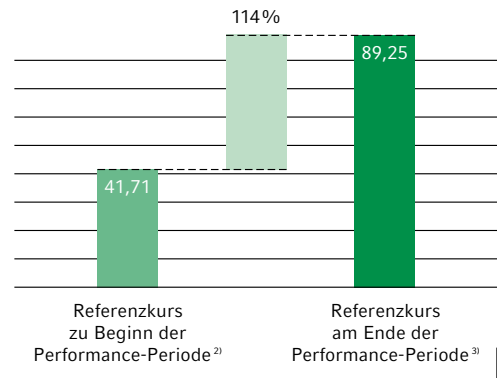
2) Werte angepasst um den Verkauf des Bauproduktgeschäfts in Nordamerika und Großbritannien sowie Wechselkursschwankungen im investierten Kapital

## Kapitalmarkt-Komponente (Langfristbonusplan 2013-2015/16)

Entwicklung Vergleichsindizes und Total Shareholder Return HeidelbergCement-Aktie 2013-2016 in %



Kursentwicklung HeidelbergCement-Aktie 2013-2016 in €



**428% Zielerreichung**

1) Referenzindizes: DAX und MSCI World Construction Materials Index

2) Der Referenzkurs entspricht dem Durchschnitt der Schlusskurse der Handelstage vom 1. Oktober bis 31. Dezember 2012.

3) Der Referenzkurs entspricht dem Durchschnitt der Schlusskurse der Handelstage vom 1. Oktober bis 31. Dezember 2016 in Höhe von 85,89 €, angepasst um reinvestierte Dividendenzahlungen und bereinigt um Kapitalveränderungen.

## Aufsichtsratsvergütung 2016

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wurde von der Hauptversammlung 2015 neu festgesetzt und ist in § 12 der Satzung der HeidelbergCement AG geregelt, die auf unserer Internetseite [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Unternehmen/Corporate Governance/Satzung“ veröffentlicht ist. Die Vergütung besteht aus Festbeträgen und Sitzungsgeldern. Jedes Mitglied erhält einen Festbetrag in Höhe von 70.000 €, der Vorsitzende erhält das Zweieinhalbfache, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten zusätzlich eine feste Vergütung von 25.000 € und die des Personalausschusses von 20.000 €. Der Ausschussvorsitzende erhält jeweils das Doppelte.

Darüber hinaus wird für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse ein Sitzungsgeld von 2.000 € gezahlt. Für mehrere Präsenzsitzungen, die an einem Tag oder an aufeinander folgenden Tagen stattfinden, wird das Sitzungsgeld nur einmal gezahlt.

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats (ohne Umsatzsteuer) beläuft sich im Geschäftsjahr 2016 auf 1.426.705 (i.V.: 1.471.000) €.

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat führen einen nennenswerten Teil ihrer Aufsichtsratsvergütung an das Erholungswerk der Belegschaft der HeidelbergCement AG sowie – mit Ausnahme des Vertreters der leitenden Angestellten – an die gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung ab.

Die im Geschäftsjahr 2016 gezahlten Aufsichtsratsvergütungen sind individualisiert in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Im Geschäftsjahr 2016 gezahlte Aufsichtsratsvergütungen				
€	Feste Vergütung	Vergütung für Ausschusstätigkeit	Sitzungsgelder	Gesamt
Fritz-Jürgen Heckmann (Vorsitzender)	175.000	45.000	12.000	232.000
Heinz Schmitt (stellv. Vorsitzender)	105.000	45.000	12.000	162.000
Josef Heumann	70.000	20.000	12.000	102.000
Gabriele Kailing <sup>1)</sup>	70.000		8.000	78.000
Hans Georg Kraut (bis 31. Juli 2016)	40.738	11.639	8.000	60.377
Ludwig Merckle	70.000	90.000	12.000	172.000
Tobias Merckle <sup>1)</sup>	70.000		8.000	78.000
Alan Murray	70.000	20.000	12.000	102.000
Dr. Jürgen M. Schneider	70.000	25.000	12.000	107.000
Werner Schraeder	70.000	25.000	12.000	107.000
Frank-Dirk Steininger	70.000	25.000	12.000	107.000
Stephan Wehning <sup>2)</sup>	29.262	6.066	4.000	39.328
Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl <sup>1)</sup>	70.000		10.000	80.000
<b>Summe</b>	<b>980.000</b>	<b>312.705</b>	<b>134.000</b>	<b>1.426.705</b>

1) Keine Ausschusstätigkeit

2) Seit 1. August 2016 im Plenum, seit 12. September 2016 im Personalausschuss

## Organe der Gesellschaft

### Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG besteht satzungsgemäß aus zwölf Mitgliedern. Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden je zur Hälfte von der Hauptversammlung nach den Bestimmungen des Aktiengesetzes und von den Arbeitnehmern nach den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes gewählt. Die Amtszeit des Aufsichtsrats begann mit Ablauf der Hauptversammlung vom 7. Mai 2014 und endet turnusgemäß mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2019.

#### **Fritz-Jürgen Heckmann**

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Stuttgart; Wirtschaftsjurist

Mitglied seit 8. Mai 2003, Vorsitzender seit 1. Februar 2005;

Vorsitzender des Vermittlungs- und des Nominierungsausschusses sowie Mitglied des Personal- und des Prüfungsausschusses

#### **Externe Mandate:**

HERMA Holding GmbH + Co. KG<sup>2)</sup>, Filderstadt (Vorsitzender) | Neue Pressegesellschaft mbH & Co. KG<sup>2)</sup>, Ulm | Paul Hartmann AG<sup>1)</sup>, Heidenheim (Vorsitzender) | Süddeutscher Verlag GmbH<sup>2)</sup>, München | Südwestdeutsche Medien Holding GmbH<sup>2)</sup>, Stuttgart | Wieland-Werke AG<sup>1)</sup>, Ulm (Vorsitzender)

#### **Heinz Schmitt**

Stellvertretender Vorsitzender

Heidelberg; Controller; Vorsitzender des Betriebsrats in der Hauptverwaltung, HeidelbergCement AG, und Vorsitzender des Konzernbetriebsrats

Mitglied seit 6. Mai 2004, stellvertretender Vorsitzender seit 7. Mai 2009; Mitglied des Prüfungs-, des Vermittlungs- und des Personalausschusses

#### **Josef Heumann**

Burglengenfeld; Anlagenwärter Brennerie; Vorsitzender des Betriebsrats im Werk Burglengenfeld der HeidelbergCement AG

Mitglied seit 6. Mai 2004; Mitglied des Personalausschusses

#### **Gabriele Kailing**

Frankfurt; Vorsitzende des DGB-Bezirks Hessen-Thüringen

Mitglied seit 7. Mai 2014

#### **Hans Georg Kraut**

Schelklingen; bis 31. Juli 2016 Leiter des Werks Schelklingen der HeidelbergCement AG; Geschäftsführer der Urzeit Weide GbR

Mitglied vom 6. Mai 2004 bis 31. Juli 2016; bis 31. Juli 2016 Mitglied des Personal- und des Vermittlungsausschusses



### **Ludwig Merckle**

Ulm; Geschäftsführer der Merckle Service GmbH  
Mitglied seit 2. Juni 1999; Vorsitzender des Personal- und des Prüfungsausschusses sowie Mitglied des Nominierungsausschusses

#### **Externe Mandate:**

Kässbohrer Geländefahrzeug AG<sup>1)</sup>, Laupheim (Vorsitzender) | PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG<sup>2)</sup>, Mannheim | PHOENIX Pharma SE i. Gr.<sup>1)</sup>, Mannheim (stellv. Vorsitzender)

### **Tobias Merckle**

Leonberg; geschäftsführender Vorstand des Vereins Seehaus e.V.  
Mitglied seit 23. Mai 2006; Mitglied des Nominierungs- und des Vermittlungsausschusses

### **Alan Murray**

Naples, Florida/USA; ehemaliges Mitglied des Vorstands der HeidelbergCement AG  
Mitglied seit 21. Januar 2010; Mitglied des Personalausschusses

#### **Externe Mandate:**

Hanson Pension Trustees Limited, Treuhandgesellschaft des Hanson No 2 Pension Scheme<sup>2)</sup>, Großbritannien | Owens-Illinois, Inc.<sup>2)</sup>, USA | Wolseley plc<sup>2)</sup>, Jersey, Channel Islands

### **Dr. Jürgen M. Schneider**

Mannheim; ehemaliger Finanzvorstand der Bilfinger Berger AG und bis Februar 2016 Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim  
Mitglied seit 7. Mai 2014; Mitglied des Prüfungsausschusses

#### **Externe Mandate:**

DACHSER Group SE & Co. KG<sup>2)</sup>, Kempten (Vorsitzender) | DACHSER SE<sup>2)</sup>, Kempten (Vorsitzender) | Heberger GmbH<sup>2)</sup>, Schifferstadt (Vorsitzender)

### **Werner Schraeder**

Ennigerloh; Bauschlosser; Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der HeidelbergCement AG und Vorsitzender des Betriebsrats im Werk Ennigerloh der HeidelbergCement AG  
Mitglied seit 7. Mai 2009; Mitglied des Prüfungsausschusses

#### **Externe Mandate:**

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie<sup>2)</sup>, Heidelberg

### **Frank-Dirk Steininger**

Frankfurt; Fachreferent für Arbeitsrecht beim Bundesvorstand der IG Bauen-Agrar-Umwelt  
Mitglied seit 11. Juni 2008; Mitglied des Prüfungsausschusses

#### **Externe Mandate:**

RS Gleisbau GmbH, vorläufiger Gläubigerausschuss, vorläufige Eigenverwaltung<sup>2)</sup>, Berlin (stellv. Vorsitzender)

### **Stephan Wehning**

Schelklingen; seit 1. August 2016 Leiter des Werks Schelklingen der HeidelbergCement AG  
Mitglied seit 1. August 2016; Mitglied des Personal- und des Vermittlungsausschusses seit  
12. September 2016

### **Univ.-Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl**

Karlsruhe; Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe  
und Inhaberin des Lehrstuhls für Innovations- und TechnologieManagement (iTM) am Karlsruher  
Institut für Technologie (KIT)  
Mitglied seit 3. Juli 2012

### **Externe Mandate:**

MTU Aero Engines AG<sup>1)</sup>, München | Rheinmetall AG<sup>1)</sup>, Düsseldorf

Die vorgenannten Kennzeichnungen bei den anderen Mandaten bedeuten:

- 1) Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften
- 2) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

Alle Angaben beziehen sich auf den 31. Dezember 2016 bzw. bei einem früheren Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG auf das Datum des Ausscheidens.

## Ausschüsse des Aufsichtsrats

### **Personalausschuss**

Ludwig Merckle (Vorsitzender), Fritz-Jürgen Heckmann, Josef Heumann, Hans Georg Kraut (bis 31. Juli 2016), Alan Murray, Heinz Schmitt, Stephan Wehning (seit 12. September 2016)

### **Prüfungsausschuss**

Ludwig Merckle (Vorsitzender), Fritz-Jürgen Heckmann, Heinz Schmitt, Dr. Jürgen M. Schneider, Werner Schraeder, Frank-Dirk Steininger

### **Nominierungsausschuss**

Fritz-Jürgen Heckmann (Vorsitzender), Ludwig Merckle, Tobias Merckle

### **Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG**

Fritz-Jürgen Heckmann (Vorsitzender), Hans Georg Kraut (bis 31. Juli 2016), Tobias Merckle, Heinz Schmitt, Stephan Wehning (seit 12. September 2016)

## Vorstand

Dem Vorstand der HeidelbergCement AG gehören seit dem 1. Juli 2016 sieben Mitglieder an: Vorstandsvorsitzender, Finanzvorstand sowie fünf Vorstandsmitglieder mit regionaler Verantwortung. Die Vorstandsorganisation zeichnet sich durch eine duale Management-Verantwortung aus: Die operativen Einheiten in den jeweiligen Konzerngebieten fallen unter die Linienverantwortung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Zusätzlich übernehmen die Vorstandsmitglieder überregionale Verantwortung für bestimmte Unternehmensbereiche mit hoher strategischer Bedeutung für den Konzern.

### Dr. Bernd Scheifele

Vorsitzender des Vorstands

Verantwortungsbereich: Strategie und Entwicklung, Kommunikation & Investor Relations, Personal, Recht, Compliance, Konzernrevision

Vorsitzender des Vorstands seit 2005; bestellt bis Januar 2020

#### Externe Mandate:

PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG<sup>2)</sup>, Mannheim (Vorsitzender) | PHOENIX Pharma SE i. Gr.<sup>1)</sup>, Mannheim (Vorsitzender) | Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH<sup>1)</sup>, Stuttgart (stellv. Vorsitzender)

#### Konzernmandate:

Castle Cement Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | ENCI Holding N.V.<sup>2)</sup>, Niederlande | Hanson Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | Hanson Pioneer España, S.L.U.<sup>2)</sup>, Spanien | HeidelbergCement Holding S.à.r.l.<sup>2)</sup>, Luxemburg | HeidelbergCement India Limited<sup>2)</sup>, Indien | PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk.<sup>2)</sup>, Indonesien | RECEM S.A.<sup>2)</sup>, Luxemburg

### Dr. Dominik von Achten

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands

Verantwortungsbereich: bis 31. März 2016 Nordamerika, seit 1. April 2016 West- und Südeuropa, Competence Center Materials, bis 31. Dezember 2016 Einkauf, seit 1. Januar 2017 Industrie 4.0/ Digitale Transformation HeidelbergCement

Vorstandsmitglied seit 2007, bestellt bis September 2022

#### Externe Mandate:

Kunststoffwerk Philippine GmbH & Co. KG<sup>2)</sup>, Lahnstein, und Saarpol Klaus Eckhardt GmbH Neunkirchen Kunststoffe KG<sup>2)</sup>, Neunkirchen<sup>3)</sup> | Verlag Lensing-Wolff GmbH & Co. KG („Medienhaus Lensing“)<sup>2)</sup>, Dortmund

#### Konzernmandate:

Castle Cement Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | Cimenteries CBR S.A.<sup>2)</sup>, Belgien | ENCI Holding N.V.<sup>2)</sup>, Niederlande | Hanson Quarry Products Europe Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | HeidelbergCement Holding S.à.r.l.<sup>2)</sup>, Luxemburg | HeidelbergCement UK Holding Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | Italcementi S.p.A.<sup>2)</sup>, Italien (stellv. Vorsitzender)

3) Gemeinsam tagender Beirat der Unternehmensgruppe Philippine Saarpol

### **Daniel Gauthier**

Verantwortungsbereich: bis 31. März 2016 West- und Nordeuropa (ohne Deutschland), Afrika-Mittelmeerraum, Konzernservice, Umweltnachhaltigkeit  
Vorstandsmitglied von 2000 bis 30. Juni 2016

#### **Externe Mandate:**

SAS ADIAL<sup>2)</sup>, Frankreich | Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.S.<sup>2)</sup>, Türkei (stellv. Vorsitzender) | Carmeuse Holding SA<sup>2)</sup>, Belgien | SAS Genlis Metal<sup>2)</sup>, Frankreich | Laserco DT S.A.<sup>2)</sup>, Belgien | Miema SA<sup>2)</sup>, Belgien (Vorsitzender)

#### **Konzernmandate:**

CBR International Services S.A.<sup>2)</sup>, Belgien (Vorsitzender) | Cementum B.V.<sup>2)</sup>, Niederlande | Cimenteries CBR S.A.<sup>2)</sup>, Belgien (Vorsitzender) | ENCI Holding N.V.<sup>2)</sup>, Niederlande (Vorsitzender) | Ghacem Ltd.<sup>2)</sup>, Ghana (Vorsitzender) | Hanson Pioneer España, S.L.U.<sup>2)</sup>, Spanien | Heidelberg-Cement Asia Pte Ltd<sup>2)</sup>, Singapur | Tadir Readymix Concrete (1965) Ltd<sup>2)</sup>, Israel | TPCC Tanzania Portland Cement Company Ltd.<sup>2)</sup>, Tansania

### **Kevin Gluskie**

Verantwortungsbereich: seit 1. April 2016 Asien-Pazifik, Competence Center Readymix, Market Intelligence & Sales Processes, Product Marketing  
Vorstandsmitglied seit Februar 2016; bestellt bis Januar 2019

#### **Externe Mandate:**

Cement Australia Holdings Pty Ltd<sup>2)</sup>, Australien | Cement Australia Pty Limited<sup>2)</sup>, Australien | Cement Australia Partnership<sup>2)</sup>, Australien | China Century Cement Ltd.<sup>2)</sup>, Bermuda | Easy Point Industrial Ltd.<sup>2)</sup>, Hongkong | Guangzhou Heidelberg Yuexiu Enterprise Management Consulting Company Ltd.<sup>2)</sup>, China | Jidong Heidelberg (Fufeng) Cement Company Limited<sup>2)</sup>, China | Jidong Heidelberg (Jinyang) Cement Company Limited<sup>2)</sup>, China | Squareal Cement Ltd<sup>2)</sup>, Hongkong

#### **Konzernmandate:**

Asia Cement Public Company Limited<sup>2)</sup>, Thailand | Butra HeidelbergCement Sdn. Bhd.<sup>2)</sup>, Brunei (Vorsitzender) | Gulbarga Cement Limited<sup>2)</sup>, Indien | Hanson Building Materials (S) Pte Ltd<sup>2)</sup>, Singapur | Hanson Investment Holdings Pte Ltd<sup>2)</sup>, Singapur | Hanson Pacific (S) Pte Limited<sup>2)</sup>, Singapur | HeidelbergCement Asia Pte Ltd<sup>2)</sup>, Singapur (Vorsitzender) | HeidelbergCement Bangladesh Limited<sup>2)</sup>, Bangladesh (Vorsitzender) | HeidelbergCement Holding HK Limited<sup>2)</sup>, Hongkong | HeidelbergCement India Limited<sup>2)</sup>, Indien | HeidelbergCement Myanmar Company Limited<sup>2)</sup>, Myanmar | Jalapathan Cement Public Company Limited<sup>2)</sup>, Thailand | Pioneer Concrete (Hong Kong) Limited<sup>2)</sup>, Hongkong | PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk.<sup>2)</sup>, Indonesien | Singha Cement (Private) Limited<sup>2)</sup>, Sri Lanka (Vorsitzender) | Zuari Cement Limited<sup>2)</sup>, Indien (Vorsitzender)

### Hakan Gurdal

Verantwortungsbereich: seit 1. April 2016 Afrika-Östlicher Mittelmeerraum, seit 1. Januar 2017 Einkauf  
Vorstandsmitglied seit Februar 2016; bestellt bis Januar 2019

#### Externe Mandate:

Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.S.<sup>2)</sup>, Türkei

#### Konzernmandate:

Austral Cimentos Sofala SA<sup>2)</sup>, Mosambik | CimBurkina S.A.<sup>2)</sup>, Burkina Faso | Ciments du Maroc<sup>2)</sup>, Marokko | Ciments du Togo SA<sup>2)</sup>, Togo (Vorsitzender) | Ghacem Ltd.<sup>2)</sup>, Ghana | Hanson Israel Limited<sup>2)</sup>, Israel | Interlacs S.A.R.L.<sup>2)</sup>, Demokratische Republik Kongo (Vorsitzender) | La Cimenterie de Lukala S.A.R.L.<sup>2)</sup>, Demokratische Republik Kongo (Vorsitzender) | Scancem International DA<sup>2)</sup>, Norwegen (Vorsitzender) | Scantogo Mines SA<sup>2)</sup>, Togo (Vorsitzender) | Suez Cement Company SAE<sup>2)</sup>, Ägypten | TPCC Tanzania Portland Cement Company Ltd.<sup>2)</sup>, Tansania

### Andreas Kern

Verantwortungsbereich: bis 31. März 2016 Osteuropa-Zentralasien, Deutschland, Verkauf und Marketing, konzernweite Koordinierung zementähnlicher Sekundärstoffe  
Vorstandsmitglied von 2000 bis 30. Juni 2016

#### Externe Mandate:

Basalt-Actien-Gesellschaft<sup>1)</sup>, Linz am Rhein

### Jon Morrish

Verantwortungsbereich: seit 1. April 2016 Nordamerika, konzernweite Koordinierung zementähnlicher Sekundärstoffe  
Vorstandsmitglied seit Februar 2016; bestellt bis Januar 2019

#### Konzernmandate:

Cadman (Black Diamond), Inc.<sup>2)</sup>, USA | Cadman (Rock), Inc.<sup>2)</sup>, USA | Cadman (Seattle), Inc.<sup>2)</sup>, USA | Cadman Holding Co., Inc.<sup>2)</sup>, USA | Cadman, Inc.<sup>2)</sup>, USA | Calaveras Materials Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Calaveras-Standard Materials, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Campbell Concrete & Materials LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Campbell Transportation Services LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Civil and Marine Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Commercial Aggregates Transportation and Sales LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Constar LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Continental Florida Materials Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | EPC VA 121, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Ferndale Ready Mix & Gravel, Inc.<sup>2)</sup>, USA | Gulf Coast Stabilized Materials LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HA Properties IN, LLC<sup>2)</sup>,

USA (Vorsitzender) | HA Properties KY, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HA Properties NY II, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HA Properties NY, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HA Properties SC, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hampshire Properties LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HAMW Minerals, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates BMC<sup>2)</sup>, Inc., USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Contracting, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Davon LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Mid-Pacific, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Midwest LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates New York LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Pacific Southwest, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Pennsylvania LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Properties TX, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates Southeast LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Aggregates WRP, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Finance America, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Hardscape Products LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Marine Finance, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Marine Operations, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Micronesia Cement, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Permanente Cement of Guam, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Hanson Structural Precast, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HBMA Holdings LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HBP Mineral Holdings LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HBP Property Holdings LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HeidelbergCement Kanada Holding Limited<sup>2)</sup>, UK | HeidelbergCement UK Holding II Limited<sup>2)</sup>, UK | HNA Investments<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HP&P SE Properties SC LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HP&P VA Properties SC LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HSC Cocoa Property Reserve, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HSPP Properties PMA Ohio LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | HSPP Properties Tennessee LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | KH 1 Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Cement Company LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Hanson, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Hanson Materials Limited<sup>2)</sup>, Kanada | Lehigh Hanson Receivables LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Northwest Cement Company<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Northwest Marine, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Portland Holdings, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Reality Company<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Lehigh Southwest Cement Company<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | LHI Duomo Holdings LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Material Service Corporation<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Mineral and Land Resources Corporation<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Mission Valley Rock Co.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | PCAz Leasing, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Plum Run Lake, LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Sherman Industries LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Sherman-Abetong, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Shrewsbury Properties LLC<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | South Coast Materials Company<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | South Valley Materials, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender) | Standard Concrete Products, Inc.<sup>2)</sup>, USA (Vorsitzender)

### **Dr. Lorenz Näger**

Verantwortungsbereich: Finanzen, Konzernrechnungslegung, Controlling, Steuern, Treasury, Versicherungen & Risikomanagement, IT, Shared Service Center, Logistik  
Vorstandsmitglied seit 2004; bestellt bis September 2019

### **Externe Mandate:**

MVV Energie AG<sup>1)</sup>, Mannheim | PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG<sup>2)</sup>, Mannheim | PHOENIX Pharma SE i. Gr.<sup>1)</sup>, Mannheim

### **Konzernmandate:**

Castle Cement Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | Cimenteries CBR S.A.<sup>2)</sup>, Belgien | ENCI Holding N.V.<sup>2)</sup>, Niederlande | Hanson Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | Hanson Pioneer España, S.L.U.<sup>2)</sup>, Spanien | HeidelbergCement Canada Holding Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | HeidelbergCement Holding S.à.r.l.<sup>2)</sup>, Luxemburg | HeidelbergCement UK Holding Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | HeidelbergCement UK Holding II Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | Italcementi S.p.A.<sup>2)</sup>, Italien (stellv. Vorsitzender) | Lehigh B.V.<sup>2)</sup>, Niederlande (Vorsitzender) | Lehigh Hanson, Inc.<sup>2)</sup>, USA | Lehigh Hanson Materials Limited<sup>2)</sup>, Kanada | Lehigh UK Limited<sup>2)</sup>, Großbritannien | Palatina Insurance Ltd.<sup>2)</sup>, Malta | PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.<sup>2)</sup>, Indonesien | RECEM S.A.<sup>2)</sup>, Luxemburg

### Dr. Albert Scheuer

Verantwortungsbereich: bis 31. März 2016 Asien-Pazifik, seit 1. April 2016 Nord- und Osteuropa-Zentralasien, konzernweite Koordinierung des Heidelberg Technology Center, Forschung & Entwicklung/Produktinnovation, Umweltnachhaltigkeit  
Vorstandsmitglied seit 2007; bestellt bis August 2019

#### Konzernmandate:

CaucasusCement Holding B.V.<sup>2)</sup>, Niederlande (Vorsitzender) | Ceskomoravský cement, a.s.<sup>2)</sup>, Tschechien (Vorsitzender) | Devnya Cement AD<sup>2)</sup>, Bulgarien | Duna-Dráva Cement Kft.<sup>2)</sup>, Ungarn | Górazdze Cement S.A.<sup>2)</sup>, Polen (Vorsitzender) | Halyps Building Materials S.A.<sup>2)</sup>, Griechenland (Vorsitzender) | HeidelbergCement Asia Pte Ltd<sup>2)</sup>, Singapur | HeidelbergCement Central Europe East Holding B.V.<sup>2)</sup>, Niederlande (Vorsitzender) | HeidelbergCement India Limited<sup>2)</sup>, Indien | HeidelbergCement Northern Europe AB<sup>2)</sup>, Schweden | HeidelbergCement Romania SA<sup>2)</sup>, Rumänien | HeidelbergCement Ukraine Public Joint Stock Company<sup>2)</sup>, Ukraine | Limited Liability Company HeidelbergCement Georgia<sup>2)</sup>, Georgien (stellv. Vorsitzender) | Open Joint-Stock Company „Slantsy Cement Plant“ Cesla<sup>2)</sup>, Russland | PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk.<sup>2)</sup>, Indonesien (Vorsitzender) | RECEM S.A.<sup>2)</sup>, Luxemburg | ShymkentCement JSC<sup>2)</sup>, Kasachstan (Vorsitzender) | Tvornica Cementa Kakanj d.d.<sup>2)</sup>, Bosnien-Herzegowina

Die vorgenannten Kennzeichnungen bei den Mandaten bedeuten:

- 1) Mitgliedschaft in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften
- 2) Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

Alle Angaben beziehen sich auf den 31. Dezember 2016 bzw. bei einem früheren Ausscheiden aus dem Vorstand der HeidelbergCement AG auf das Datum des Ausscheidens.

# 4

## HeidelbergCement bilanziert



<b>175</b>	<b>Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns</b>
<b>176</b>	<b>Gesamtergebnisrechnung des Konzerns</b>
<b>177</b>	<b>Kapitalflussrechnung des Konzerns</b>
<b>178</b>	<b>Bilanz des Konzerns</b>
<b>180</b>	<b>Eigenkapitalveränderungsrechnung des Konzerns</b>
<b>182</b>	<b>Segmentberichterstattung/Teil des Anhangs</b>
<b>184</b>	<b>Anhang des Konzerns</b>
184	Allgemeine Angaben
184	Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze
194	Anwendung neuer Rechnungslegungsstandards
197	Schätzungsunsicherheiten und Annahmen
198	Konsolidierungskreis
206	Erläuterungen zur Segmentberichterstattung
208	Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
219	Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung
223	Erläuterungen zur Bilanz – Aktiva
230	Erläuterungen zur Bilanz – Passiva
247	Weitere Angaben zu Finanzinstrumenten
256	Sonstige Angaben
261	Anteilsbesitzliste
<b>292</b>	<b>Bestätigungsvermerk</b>
<b>293</b>	<b>Versicherung der gesetzlichen Vertreter</b>



→ Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns

Gesamtergebnisrechnung des Konzerns  
 Kapitalflussrechnung des Konzerns  
 Bilanz des Konzerns  
 Eigenkapitalveränderungsrechnung des Konzerns

Segmentberichterstattung/Teil des Anhangs  
 Anhang des Konzerns  
 Bestätigungsvermerk  
 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

## Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns

Mio €	Anhang	2015	2016
<b>Umsatzerlöse</b>	1	13.464,7	15.165,7
Bestandsveränderung der Erzeugnisse		23,2	-51,1
Andere aktivierte Eigenleistungen		8,8	13,2
<b>Gesamtleistung</b>		13.496,7	15.127,8
Sonstige betriebliche Erträge	2	355,3	426,5
Materialaufwand	3	-5.477,1	-5.823,4
Personalaufwand	4	-2.274,2	-2.673,5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	5	-3.689,2	-4.329,2
Ergebnis aus Gemeinschaftsunternehmen	6	201,2	211,3
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen</b>		2.612,7	2.939,4
Abschreibungen	7	-766,6	-955,1
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs</b>		1.846,1	1.984,3
Zusätzliche ordentliche Erträge	8	84,7	70,2
Zusätzliche ordentliche Aufwendungen	8	-97,0	-394,6
<b>Zusätzliches ordentliches Ergebnis</b>		-12,4	-324,4
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	9	28,7	37,8
Ergebnis aus sonstigen Beteiligungen		0,8	0,5
<b>Beteiligungsergebnis</b>		29,5	38,2
<b>Betriebsergebnis</b>		1.863,2	1.698,1
Zinserträge		72,9	66,0
Zinsaufwendungen		-469,1	-451,4
Wechselkursverluste		-35,3	-16,2
Sonstiges Finanzergebnis	10	-118,2	-92,1
<b>Finanzergebnis</b>		-549,8	-493,6
<b>Ergebnis vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>		1.313,4	1.204,5
Ertragsteuern	11	-294,5	-305,0
<b>Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>		1.018,9	899,5
Ergebnis nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	12	-35,7	-3,2
<b>Jahresüberschuss</b>		983,3	896,3
Davon Minderheitsgesellschaftern zustehendes Ergebnis		183,1	190,1
<b>Davon Anteil der Gruppe</b>		800,1	706,2
Davon zur Dividende vorgesehen	13	244,3	317,5
<b>Ergebnis je Aktie in € (IAS 33)</b>	14		
Ergebnis je Aktie – den Aktionären der HeidelbergCement AG zuzurechnen		4,26	3,66
Ergebnis je Aktie – fortzuführende Geschäftsbereiche		4,45	3,67
Ergebnis je Aktie – aufgegebene Geschäftsbereiche		-0,19	-0,02

## Gesamtergebnisrechnung des Konzerns

Mio €	2015	2016
<b>Jahresüberschuss</b>	983,3	896,3
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		
<b>Posten, die in Folgeperioden nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>		
Neubewertung von leistungsorientierten Versorgungsplänen	111,5	22,4
Ertragsteuern	-17,4	13,7
<b>Leistungsorientierte Pensionspläne</b>	94,0	36,1
Gewinne/Verluste nach Steuern von nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen	0,0	-1,0
<b>Gesamt</b>	94,0	35,2
<b>Posten, die gegebenenfalls in Folgeperioden in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>		
Cash Flow Hedges – Marktwertveränderung	12,5	1,3
Umgliederung von in der Gewinn- und Verlustrechnung enthaltenen Gewinnen/Verlusten	-14,6	-1,6
Ertragsteuern	0,1	0,1
<b>Cash Flow Hedges</b>	-2,1	-0,3
Währungsumrechnung	1.043,9	-80,7
Umgliederung von in der Gewinn- und Verlustrechnung enthaltenen Gewinnen/Verlusten	-64,2	
Ertragsteuern	11,1	-10,2
<b>Währungsumrechnung</b>	990,8	-90,9
Gewinne/Verluste nach Steuern von nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen	-2,5	-9,7
<b>Gesamt</b>	986,2	-100,9
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	1.080,2	-65,7
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	2.063,4	830,6
Davon Minderheitsgesellschaftern zustehendes Ergebnis	193,8	171,5
Davon Anteil der Gruppe	1.869,7	659,0

## Kapitalflussrechnung des Konzerns

Mio €	Anhang	2015	2016
Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		1.018,9	899,5
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		294,5	305,0
Zinsergebnis		396,3	385,3
Erhaltene Dividenden	15	183,3	191,0
Erhaltene Zinsen	16	91,7	138,5
Gezahlte Zinsen	16	-583,6	-529,6
Gezahlte Steuern	17	-353,1	-325,9
Abschreibungen und Wertminderungen		801,2	1.031,3
Eliminierung anderer Non Cash Items	18	-72,3	93,1
<b>Cashflow</b>		<b>1.777,0</b>	<b>2.188,3</b>
Veränderung der betrieblichen Aktiva	19	-144,8	-64,9
Veränderung der betrieblichen Passiva	20	122,7	161,5
<b>Veränderung des Working Capital</b>		<b>-22,1</b>	<b>96,6</b>
Verbrauch von Rückstellungen	21	-244,2	-382,6
<b>Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit – fortzuführendes Geschäft</b>		<b>1.510,7</b>	<b>1.902,3</b>
Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit – aufgegebenes Geschäft	22	-61,5	-28,3
<b>Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit</b>		<b>1.449,3</b>	<b>1.874,0</b>
Immaterielle Vermögenswerte		-23,2	-27,7
Sachanlagen		-884,5	-1.012,2
Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten		-64,7	-2.983,3
Finanzielle Vermögenswerte, assoziierte Unternehmen u. Gemeinschaftsunternehmen		-29,3	-15,6
<b>Zahlungswirksame Investitionen</b>	23	<b>-1.001,8</b>	<b>-4.038,8</b>
Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten		77,2	4,5
Sonstiges Anlagevermögen		151,6	179,9
<b>Zahlungswirksame Desinvestitionen</b>	24	<b>228,7</b>	<b>184,4</b>
Übernommene/abgegebene liquide Mittel	25	20,5	632,1
<b>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit – fortzuführendes Geschäft</b>		<b>-752,5</b>	<b>-3.222,3</b>
Mittelfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebenes Geschäft	22	1.245,1	901,4
<b>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>492,6</b>	<b>-2.320,9</b>
Kapitalrückzahlung an Minderheitsgesellschafter		-3,1	-1,9
Dividende HeidelbergCement AG		-140,9	-244,3
Dividende an Minderheitsgesellschafter	26	-227,7	-90,4
Verminderung von Anteilen an Tochterunternehmen	27	0,9	17,8
Erhöhung von Anteilen an Tochterunternehmen	27	-15,5	-5,9
Aufnahme von Anleihen und Krediten	28	49,7	3.531,3
Tilgung von Anleihen und Krediten	29	-1.385,0	-1.545,2
Veränderung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	30	-100,2	-605,4
<b>Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit – fortzuführendes Geschäft</b>		<b>-1.821,8</b>	<b>1.056,1</b>
Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebenes Geschäft	22	-4,8	0,1
<b>Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-1.826,6</b>	<b>1.056,1</b>
Nettoveränderung der liquiden Mittel – fortzuführendes Geschäft		-1.063,6	-264,0
Nettoveränderung der liquiden Mittel – aufgegebenes Geschäft		1.178,8	873,1
<b>Nettoveränderung der liquiden Mittel</b>		<b>115,2</b>	<b>609,1</b>
Wechselkursveränderung der liquiden Mittel		7,1	12,7
Stand der liquiden Mittel 1. Januar		1.228,1	1.350,5
<b>Stand der liquiden Mittel 31. Dezember</b>	31	<b>1.350,5</b>	<b>1.972,4</b>

## Bilanz des Konzerns

Aktiva			
Mio €	Anhang	31. 12. 2015	31. 12. 2016
<b>Langfristige Aktiva</b>			
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>			
	32		
Geschäfts- oder Firmenwerte		10.180,6	11.828,2
Sonstige immaterielle Vermögenswerte		258,1	491,5
		10.438,8	12.319,7
<b>Sachanlagen</b>			
	33		
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten		4.997,3	6.883,7
Technische Anlagen und Maschinen		3.671,9	5.578,9
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		272,2	355,9
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau		929,7	1.146,0
		9.871,2	13.964,5
<b>Finanzanlagen</b>			
Anteile an Gemeinschaftsunternehmen	6	1.452,7	1.433,5
Anteile an assoziierten Unternehmen	9	254,1	486,9
Finanzinvestitionen	34	69,0	378,5
Ausleihungen und derivative Finanzinstrumente	35	56,0	88,5
		1.831,8	2.387,4
<b>Anlagevermögen</b>			
		22.141,7	28.671,7
Latente Steuern	11	805,0	946,0
Sonstige langfristige Forderungen	35	710,6	781,2
Langfristige Steuererstattungsansprüche		10,4	47,0
<b>Summe langfristige Aktiva</b>		23.667,7	30.445,9
<b>Kurzfristige Aktiva</b>			
<b>Vorräte</b>			
	36		
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		613,4	936,5
Unfertige Erzeugnisse		188,1	329,9
Fertige Erzeugnisse und Waren		616,9	776,3
Geleistete Anzahlungen		25,8	40,7
		1.444,1	2.083,4
<b>Forderungen und sonstige Vermögenswerte</b>			
	37		
Verzinsliche Forderungen		168,7	108,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		1.214,6	1.804,1
Sonstige kurzfristige operative Forderungen		395,5	550,6
Steuererstattungsansprüche		58,2	103,1
		1.837,1	2.566,2
Kurzfristige Finanzinvestitionen			19,4
Derivative Finanzinstrumente	38	75,1	59,9
Liquide Mittel	31	1.350,5	1.972,4
<b>Summe kurzfristige Aktiva</b>		4.706,7	6.701,2
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und aufgegebenen Geschäftsbereiche			6,7
<b>Bilanzsumme</b>		28.374,4	37.153,8

→ Bilanz des Konzerns

Eigenkapitalveränderungsrechnung des Konzerns

<b>Passiva</b>			
Mio €	Anhang	31. 12. 2015	31. 12. 2016
<b>Eigenkapital und Minderheitsanteile</b>			
Grundkapital (Gezeichnetes Kapital)	39	563,7	595,2
Kapitalrücklage	40	5.539,4	6.225,4
Gewinnrücklagen	41	8.434,4	8.982,3
Sonstige Eigenkapitalbestandteile	42	377,9	290,1
<b>Aktionären zustehendes Kapital</b>		14.915,4	16.093,1
Minderheitsanteile	43	1.060,9	1.779,5
<b>Summe Eigenkapital</b>		15.976,4	17.872,6
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>			
	46		
Anleihen		4.685,8	7.651,9
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		123,8	785,5
Sonstige langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten		21,6	62,8
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern		4,2	22,5
		4.835,5	8.522,7
Pensionsrückstellungen	44	974,2	1.284,6
Latente Steuern	11	435,9	657,4
Sonstige Rückstellungen	45	1.118,2	1.359,5
Sonstige langfristige operative Verbindlichkeiten		94,6	255,7
Langfristige Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern		72,7	191,3
		2.695,5	3.748,5
<b>Summe langfristiges Fremdkapital</b>		7.531,0	12.271,2
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>			
	46		
Anleihen		1.109,4	1.853,5
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		397,4	457,1
Sonstige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten		343,4	166,2
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern		25,8	51,3
		1.876,1	2.528,1
Pensionsrückstellungen	44	91,3	102,8
Sonstige Rückstellungen	45	239,8	347,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.450,8	2.178,9
Sonstige kurzfristige operative Verbindlichkeiten		1.091,1	1.655,9
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern		117,9	196,4
		2.990,9	4.481,9
<b>Summe kurzfristiges Fremdkapital</b>		4.866,9	7.010,0
<b>Fremdkapital</b>		12.398,0	19.281,2
<b>Bilanzsumme</b>		28.374,4	37.153,8

## Eigenkapitalveränderungsrechnung des Konzerns

Mio €	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Gewinn- rücklagen	Cash Flow Hedge- Rücklage
<b>Stand am 1. Januar 2015</b>	563,7	5.539,4	7.643,9	3,1
Jahresüberschuss			800,1	
Sonstiges Ergebnis			93,8	-0,2
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>			893,9	-0,2
Änderungen Konsolidierungskreis				
Änderungen von Anteilen an Tochterunternehmen			29,1	
Änderung von Minderheitsanteilen mit Put-Optionen			7,4	
Übertragung Neubewertungsrücklage			1,1	
Sonstige Änderungen				
Kapitalerhöhung				
Kapitalrückzahlung				
Dividenden			-140,9	
<b>Stand am 31. Dezember 2015</b>	563,7	5.539,4	8.434,4	2,9
<b>Stand am 1. Januar 2016</b>	563,7	5.539,4	8.434,4	2,9
Jahresüberschuss			706,2	
Sonstiges Ergebnis			39,1	0,6
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>			745,3	0,6
Änderungen Konsolidierungskreis				
Änderungen von Anteilen an Tochterunternehmen			30,8	
Änderung von Minderheitsanteilen mit Put-Optionen			15,2	
Übertragung Neubewertungsrücklage			1,4	
Sonstige Änderungen			-0,5	-0,2
Kapitalerhöhung aus der Ausgabe neuer Anteile	31,5	686,1		
Kapitalrückzahlung				
Dividenden			-244,3	
<b>Stand am 31. Dezember 2016</b>	595,2	6.225,4	8.982,3	3,3

1) Die in den Minderheitsanteilen enthaltenen kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen veränderten sich im Jahr 2016 um -9,6 (i.V.: 27,1) Mio € auf -136,4 (i.V.: -126,8) Mio €. Der Gesamtbetrag der im Eigenkapital erfassten Währungsumrechnungsdifferenzen beträgt somit 88,3 (i.V.: 185,5) Mio €.



Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns  
 Gesamtergebnisrechnung des Konzerns  
 Kapitalflussrechnung des Konzerns  
 Bilanz des Konzerns

Segmentberichterstattung/Teil des Anhangs  
 Anhang des Konzerns  
 Bestätigungsvermerk  
 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

→ Eigenkapitalveränderungsrechnung des Konzerns

Sonstige Eigenkapitalbestandteile							
	Available for sale-Rücklage	Neubewertungs-rücklage	Währungs-umrechnung	Summe sonstige Eigenkapital-bestandteile	Aktionären zustehendes Kapital	Minderheits-anteile <sup>1)</sup>	Gesamt
	33,6	31,3	-664,7	-596,8	13.150,3	1.094,7	14.244,9
					800,1	183,1	983,3
	-1,1		977,0	975,8	1.069,6	10,6	1.080,2
	-1,1		977,0	975,8	1.869,7	193,8	2.063,4
						20,3	20,3
					29,1	-2,1	27,0
					7,4	-13,9	-6,6
		-1,1		-1,1			
						-0,9	-1,0
						2,8	2,8
						-5,9	-5,9
					-140,9	-227,7	-368,6
	32,5	30,2	312,3	377,9	14.915,4	1.060,9	15.976,4
	32,5	30,2	312,3	377,9	14.915,4	1.060,9	15.976,4
					706,2	190,1	896,3
	0,7		-87,5	-86,3	-47,1	-18,6	-65,7
	0,7		-87,5	-86,3	659,0	171,5	830,6
						689,5	689,5
					30,8	-8,3	22,5
					15,2	-43,7	-28,4
		-1,4		-1,4			
				-0,2	-0,7	1,9	1,1
					717,6		717,6
						-1,9	-1,9
					-244,3	-90,4	-334,7
	33,2	28,8	224,7	290,1	16.093,1	1.779,5	17.872,6

## Segmentberichterstattung/Teil des Anhangs

Konzerngebiete	West- und Südeuropa		Nord- und Osteuropa-Zentralasien		Nordamerika	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Mio €						
Außenumsatz	3.214	3.887	2.060	2.357	3.746	4.027
Umsatz mit anderen Konzerngebieten	10	41	63	68		
<b>Umsatz</b>	3.225	3.928	2.124	2.425	3.746	4.027
Veränderung zum Vorjahr in %		21,8 %		14,2 %		7,5 %
Ergebnis aus Gemeinschaftsunternehmen	5	4	16	19	39	45
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen</b>	511	536	382	445	829	996
in % der Umsätze	15,8 %	13,7 %	18,0 %	18,3 %	22,1 %	24,7 %
Abschreibungen	-194	-244	-141	-157	-246	-280
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs</b>	317	292	241	287	583	716
in % der Umsätze	9,8 %	7,4 %	11,3 %	11,9 %	15,6 %	17,8 %
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	16	20	1	1	10	9
Ergebnis aus sonstigen Beteiligungen	-3	-4	1	-1	0	0
<b>Beteiligungsergebnis</b>	12	16	2	0	10	9
Zusätzliches ordentliches Ergebnis						
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	329	308	243	288	593	724
Investitionen <sup>2)</sup>	204	297	140	124	263	301
<b>Segmentvermögen<sup>3)</sup></b>	5.683	7.600	2.075	2.791	8.491	9.771
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen in % des Segmentvermögens	9,0 %	7,1 %	18,4 %	15,9 %	9,8 %	10,2 %
<b>Mitarbeiter am 31. Dezember</b>	9.560	15.781	12.598	13.107	7.658	8.444
<b>Mitarbeiter im Durchschnitt</b>	9.644	12.763	11.723	12.944	8.183	8.606

### Freiwillige Zusatzangaben

Geschäftsbereiche	Zement		Zuschlagstoffe		Transportbeton-Asphalt	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Mio €						
Außenumsatz	5.469	6.512	2.244	2.465	4.104	4.433
Umsatz mit anderen Geschäftsbereichen	694	867	861	898	52	50
<b>Umsatz</b>	6.163	7.379	3.105	3.362	4.156	4.483
Veränderung zum Vorjahr in %		19,7 %		8,3 %		7,9 %
Ergebnis aus Gemeinschaftsunternehmen						
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen</b>	1.527	1.782	751	839	149	136
in % der Umsätze	24,8 %	24,2 %	24,2 %	24,9 %	3,6 %	3,0 %
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs</b>	1.124	1.229	531	601	60	37
in % der Umsätze	18,2 %	16,7 %	17,1 %	17,9 %	1,4 %	0,8 %
<b>Mitarbeiter am 31. Dezember</b>	22.064	32.623	8.555	9.648	10.410	13.610
<b>Mitarbeiter im Durchschnitt</b>	22.401	27.738	9.029	9.590	10.488	12.253

1) Beinhaltet Konzernfunktionen, die Eliminierung von konzerninternen Verflechtungen zwischen den Segmenten sowie das zusätzliche ordentliche Ergebnis

2) Investitionen = In den Segmenten: Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte; in der Überleitung: Investitionen in Finanzanlagen und sonstige Geschäftseinheiten

3) Segmentvermögen = Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

	Asien-Pazifik		Afrika-Östlicher Mittelmeerraum		Konzernservice		Überleitung <sup>1)</sup>		Fortzuführende Geschäftsbereiche	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
	2.761	<b>2.878</b>	935	<b>1.307</b>	748	<b>710</b>			13.465	<b>15.166</b>
	14	<b>29</b>	17	<b>7</b>	312	<b>368</b>	-417	<b>-513</b>		
	2.775	<b>2.907</b>	952	<b>1.314</b>	1.060	<b>1.078</b>	-417	<b>-513</b>	13.465	<b>15.166</b>
		<b>4,8 %</b>		<b>37,9 %</b>		<b>1,7 %</b>				<b>12,6 %</b>
	104	<b>110</b>	37	<b>34</b>					201	<b>211</b>
	719	<b>704</b>	262	<b>350</b>	25	<b>23</b>	-116	<b>-115</b>	2.613	<b>2.939</b>
	25,9 %	<b>24,2 %</b>	27,6 %	<b>26,6 %</b>	2,4 %	<b>2,2 %</b>			19,4 %	<b>19,4 %</b>
	-131	<b>-162</b>	-41	<b>-83</b>	0	<b>-4</b>	-13	<b>-24</b>	-767	<b>-955</b>
	588	<b>542</b>	222	<b>266</b>	25	<b>19</b>	-129	<b>-139</b>	1.846	<b>1.984</b>
	21,2 %	<b>18,6 %</b>	23,3 %	<b>20,3 %</b>	2,4 %	<b>1,8 %</b>			13,7 %	<b>13,1 %</b>
	2	<b>1</b>	0	<b>5</b>		<b>2</b>			29	<b>38</b>
	1	<b>2</b>	0	<b>0</b>	2	<b>3</b>			1	<b>0</b>
	3	<b>3</b>	0	<b>5</b>	2	<b>5</b>			30	<b>38</b>
							-12	<b>-324</b>	-12	<b>-324</b>
	590	<b>545</b>	222	<b>272</b>	27	<b>24</b>	-141	<b>-463</b>	1.863	<b>1.698</b>
	247	<b>215</b>	54	<b>102</b>	0	<b>1</b>	94	<b>2.999</b>	1.002	<b>4.039</b>
	3.322	<b>4.398</b>	702	<b>1.635</b>	36	<b>88</b>			20.310	<b>26.284</b>
	21,6 %	<b>16,0 %</b>	37,4 %	<b>21,4 %</b>	70,1 %	<b>26,5 %</b>			12,9 %	<b>11,2 %</b>
	13.029	<b>14.956</b>	2.527	<b>7.602</b>	81	<b>534</b>			45.453	<b>60.424</b>
	13.229	<b>14.308</b>	2.607	<b>5.200</b>	84	<b>311</b>			45.469	<b>54.132</b>

	Service-Joint Ventures- Sonstiges		Überleitung <sup>1)</sup>		Fortzuführende Geschäftsbereiche	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
	1.647	<b>1.756</b>			13.465	<b>15.166</b>
	348	<b>416</b>	-1.955	<b>-2.231</b>		
	1.996	<b>2.172</b>	-1.955	<b>-2.231</b>	13.465	<b>15.166</b>
		<b>8,8 %</b>				<b>12,6 %</b>
	201	<b>211</b>			201	<b>211</b>
	289	<b>275</b>	-104	<b>-92</b>	2.613	<b>2.939</b>
	14,5 %	<b>12,6 %</b>			19,4 %	<b>19,4 %</b>
	248	<b>234</b>	-117	<b>-116</b>	1.846	<b>1.984</b>
	12,4 %	<b>10,7 %</b>			13,7 %	<b>13,1 %</b>
	4.423	<b>4.542</b>			45.453	<b>60.424</b>
	3.552	<b>4.551</b>			45.469	<b>54.132</b>

## Anhang des Konzerns für das Geschäftsjahr 2016

### Allgemeine Angaben

Die HeidelbergCement AG ist eine in Deutschland ansässige Aktiengesellschaft. Sitz der Gesellschaft ist Heidelberg, Deutschland. Die Anschrift lautet: HeidelbergCement AG, Berliner Straße 6, 69120 Heidelberg.

Die Kernaktivitäten von HeidelbergCement umfassen die Herstellung und den Vertrieb von Zement, Zuschlagstoffen, Transportbeton und Asphalt. Nähere Erläuterungen werden im Lagebericht gegeben.

### Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

#### Grundsätze der Rechnungslegung

Der Konzernabschluss der HeidelbergCement AG wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB zu beachtenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Es wurden alle für das Geschäftsjahr 2016 verbindlichen IFRS einschließlich der Interpretationen des IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) angewendet, die durch die EU-Kommission in europäisches Recht übernommen wurden.

Die Vorjahreszahlen wurden nach denselben Grundsätzen ermittelt. Der Konzernabschluss ist in Euro aufgestellt. Der Abschluss vermittelt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des HeidelbergCement Konzerns.

In Übereinstimmung mit IAS 1 (Presentation of Financial Statements) enthält der Konzernabschluss eine Bilanz zum Abschlussstichtag, eine Gewinn- und Verlustrechnung, eine Gesamtergebnisrechnung, eine Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie eine Kapitalflussrechnung nach den Grundsätzen des IAS 7 (Statement of Cash Flows). Die Segmentberichterstattung wird nach den Regelungen des IFRS 8 (Operating Segments) aufgestellt.

Aus Gründen der Klarheit werden in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Bilanz einzelne Posten zusammengefasst und dann im Anhang erläutert. Zur Verbesserung der Aussagekraft weisen wir in der Gewinn- und Verlustrechnung das zusätzliche ordentliche Ergebnis gesondert aus. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgebaut.

#### Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss werden neben der HeidelbergCement AG alle Tochterunternehmen, gemeinsamen Vereinbarungen und assoziierten Unternehmen einbezogen.

Tochterunternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass HeidelbergCement Beherrschung über diese Unternehmen ausüben kann. Beherrschung liegt vor, wenn HeidelbergCement über Entscheidungsmacht verfügt, variablen Rückflüssen aus seinem Engagement ausgesetzt ist und infolge der Entscheidungsmacht in der Lage ist, die Höhe der variablen Rückflüsse zu beeinflussen. Im Regelfall ist dies bei einem Anteilsbesitz von mehr als 50 % anzunehmen. Wenn vertragliche Regelungen oder rechtliche Vorschriften vorsehen, dass trotz eines Anteilsbesitzes von weniger als 50 % Beherrschung über ein Unternehmen ausgeübt werden kann, wird dieses Unternehmen als Tochterunternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Wenn aufgrund vertraglicher Regelungen oder rechtlicher Vorschriften bei einem Anteilsbesitz von mehr als 50 % keine Beherrschung über ein Unternehmen ausgeübt werden kann, wird dieses Unternehmen nicht als Tochterunternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Bei gemeinsamen Vereinbarungen übt HeidelbergCement gemeinschaftlich mit einer oder mehreren Parteien durch vertragliche Vereinbarungen gemeinschaftliche Führung über ein Unternehmen aus. Gemeinschaftliche

Führung liegt dann vor, wenn die Entscheidungen über die maßgeblichen Tätigkeiten des Unternehmens einstimmig erfolgen müssen. Abhängig von den Rechten und Pflichten der Parteien handelt es sich bei gemeinsamen Vereinbarungen entweder um gemeinschaftliche Tätigkeiten (Joint Operations) oder um Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures). Bei Joint Operations haben die beherrschenden Parteien unmittelbare Rechte an den Vermögenswerten und Verpflichtungen für die Schulden der gemeinschaftlich geführten Tätigkeit. Joint Ventures sind dadurch gekennzeichnet, dass die gemeinschaftlich führenden Parteien aufgrund ihrer Gesellschafterstellung am Reinvermögen des Unternehmens beteiligt sind.

Bei assoziierten Unternehmen hat HeidelbergCement einen maßgeblichen Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik. Dies ist in der Regel der Fall, wenn HeidelbergCement zwischen 20 % und 50 % der Stimmrechte an dem Unternehmen hält.

### **Konsolidierungsgrundsätze**

Die Kapitalkonsolidierung von Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode gemäß IFRS 3 (Business Combinations). Hierbei bewertet der Erwerber die erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte und die übernommenen Schulden mit ihren zum Erwerbszeitpunkt beizulegenden Zeitwerten. Danach werden die Anteile, bewertet zum beizulegenden Zeitwert der Gegenleistung, mit dem neu bewerteten Eigenkapital des konsolidierten Tochterunternehmens zum Erwerbszeitpunkt aufgerechnet. Ein aus der Beteiligungsaufrechnung verbleibender positiver Unterschiedsbetrag wird als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen. Negative Unterschiedsbeträge werden nach nochmaliger Überprüfung erfolgswirksam erfasst. Minderheitsanteile können entweder mit dem anteiligen auf sie entfallenden Nettovermögen oder zum beizulegenden Zeitwert angesetzt werden. Dieses Wahlrecht kann für jeden Unternehmenszusammenschluss separat angewendet werden. Transaktionskosten im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen werden als zusätzliche ordentliche Aufwendungen erfasst.

Aufwendungen und Erträge sowie Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen konsolidierten Gesellschaften werden aufgerechnet. Zwischenergebnisse aus konzerninternen Verkäufen von Vermögenswerten werden eliminiert. Den ertragsteuerlichen Konsequenzen bei der Konsolidierung wird durch den Ansatz latenter Steuern Rechnung getragen.

Minderheitsanteile am Eigenkapital und am Periodenergebnis konsolidierter Tochterunternehmen werden separat ausgewiesen. Bei Verkaufsoptionen bzw. Andienungsrechten von Minderheitsgesellschaftern (inklusive Minderheitsanteilen an deutschen Personengesellschaften) werden unterjährig die auf die Minderheiten entfallenden Anteile am Gesamtergebnis der Periode sowie die Dividendenzahlungen an Minderheitsgesellschafter als Veränderung des Eigenkapitals dargestellt. Am Abschlussstichtag werden die Minderheitsanteile, für die eine Verkaufsoption bzw. ein Andienungsrecht besteht, in die finanziellen Verbindlichkeiten umgegliedert. Die finanzielle Verbindlichkeit wird mit dem Barwert des Rückzahlungsbetrags bewertet. Unterschiedsbeträge zwischen dem Buchwert der Minderheitsanteile und dem Barwert des Rückzahlungsbetrags werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. In der Eigenkapitalveränderungsrechnung erfolgt der Ausweis als Änderung von Minderheitsanteilen mit Put-Optionen.

Bei sukzessiven Unternehmenszusammenschlüssen erlangt HeidelbergCement die Beherrschung über ein Unternehmen, an dem es unmittelbar vor dem Erwerbszeitpunkt einen nicht beherrschenden Eigenkapitalanteil gehalten hat. In diesem Fall werden Unterschiede zwischen dem Buchwert und dem beizulegenden Zeitwert bisher gehaltener Anteile erfolgswirksam erfasst. Änderungen der Beteiligungsquote an einem Tochterunternehmen, die nicht zu einem Verlust der Beherrschung führen, werden erfolgsneutral als Eigenkapitaltransaktionen bilanziert. Bei Transaktionen, die zu einem Verlust der Beherrschung führen, werden eventuell verbleibende Anteile erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet.

Bei gemeinschaftlichen Tätigkeiten (Joint Operations) werden die Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Cashflows anteilig, entsprechend den Rechten und Pflichten von HeidelbergCement, in den Konzernabschluss einbezogen.

Joint Ventures und assoziierte Unternehmen werden gemäß der Equity-Methode bilanziert. Bei der erstmaligen Einbeziehung werden die erworbenen Anteile zunächst mit den Anschaffungskosten angesetzt. In der Folge erhöht oder verringert sich der Buchwert der Anteile entsprechend dem Anteil von HeidelbergCement am Gesamtergebnis des Beteiligungsunternehmens. Vom Beteiligungsunternehmen empfangene Dividendenausschüttungen vermindern den Buchwert. Wenn der Anteil von HeidelbergCement an den Verlusten des Beteiligungsunternehmens dem Buchwert der Beteiligung entspricht bzw. diesen überschreitet, werden keine weiteren Verlustanteile erfasst. Weist das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt Gewinne aus, werden diese erst berücksichtigt, wenn der Gewinnanteil den noch nicht erfassten Verlust abdeckt.

Tochterunternehmen, Joint Operations, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen, deren Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns einzeln und insgesamt unwesentlich ist, werden zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungen bilanziert und als „Available for sale at cost“ Finanzinvestitionen ausgewiesen.

#### Währungsumrechnung

Die Einzelabschlüsse ausländischer Konzerngesellschaften werden gemäß IAS 21 (The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates) nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Die funktionale Währung ist bei den operativen Gesellschaften in der Regel die jeweilige Landeswährung, da die ausländischen Gesellschaften ihr Geschäft in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbstständig betreiben. Aktiv- und Passivposten werden zum Mittelkurs am Abschlussstichtag umgerechnet, das Eigenkapital hingegen mit den historischen Kursen. Die hieraus resultierenden Umrechnungsdifferenzen finden bis zum Abgang der Tochtergesellschaft erfolgsneutral über das sonstige Ergebnis in den sonstigen Eigenkapitalbestandteilen Berücksichtigung. Eine anteilige Umgliederung in die Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt auch bei einer Kapitalrückzahlung ohne Reduzierung der Beteiligungsquote. Die Umrechnung des anteiligen Eigenkapitals der ausländischen Joint Ventures und assoziierten Unternehmen erfolgt nach der für Tochtergesellschaften beschriebenen Vorgehensweise. Die Aufwendungen und Erträge sind zum Jahresdurchschnittskurs umgerechnet.

Fremdwährungsgeschäfte in den Einzelabschlüssen der Gesellschaften werden mit dem am Tag des Geschäftsvorfalles gültigen Kassakurs eingebucht. Bis zum Abschlussstichtag eingetretene Kursgewinne oder -verluste aus der Bewertung monetärer Posten in fremder Währung zum Stichtagskurs werden erfolgswirksam berücksichtigt. Von der erfolgswirksamen Erfassung ausgenommen sind Währungsdifferenzen aus Fremdwährungskrediten, soweit sie Teil einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb sind, das heißt die Rückzahlung in einem absehbaren Zeitraum weder geplant noch wahrscheinlich ist. Diese Umrechnungsdifferenzen werden erfolgsneutral über das sonstige Ergebnis im Eigenkapital erfasst und erst bei Rückzahlung des Kredits oder Abgang des Geschäftsbetriebs in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert. Nicht monetäre Posten in fremder Währung werden zu historischen Wechselkursen fortgeführt.

Nachfolgend finden Sie die wichtigsten Devisenkurse, die bei der Umrechnung der Einzelabschlüsse in fremder Währung Anwendung fanden.

Devisenkurse		Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
		31. 12. 2015	31. 12. 2016	2015	2016
EUR					
USD	USA	1,0861	1,0516	1,1103	1,1070
AUD	Australien	1,4896	1,4607	1,4781	1,4886
CAD	Kanada	1,5026	1,4137	1,4194	1,4660
EGP	Ägypten	8,5038	19,0655	8,5602	11,1119
GBP	Großbritannien	0,7368	0,8521	0,7264	0,8194
IDR	Indonesien	14.982	14.129	14.941	14.756
MAD	Marokko	10,7881	10,6496	10,8198	10,8514
THB	Thailand	39,1250	37,7577	38,0195	39,0348

## Ansatz- und Bewertungsgrundsätze

Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt grundsätzlich unter Anwendung des Anschaffungskostenprinzips. Hiervon ausgenommen sind derivative Finanzinstrumente und zur Veräußerung verfügbare Finanzinvestitionen, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Weiterhin werden die Buchwerte der in der Bilanz erfassten Vermögenswerte und Schulden, die Grundgeschäfte im Rahmen von Absicherungen des beizulegenden Zeitwerts (Fair Value Hedges) darstellen und ansonsten zu Anschaffungskosten bilanziert werden, aufgrund von Änderungen der beizulegenden Zeitwerte, die den abgesicherten Risiken zugerechnet werden, angepasst. Die wesentlichen Ansatz- und Bewertungsgrundsätze werden nachfolgend dargestellt.

**Immaterielle Vermögenswerte** werden beim Zugang zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bilanziert. Die Folgebilanzierung bemisst sich für immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer nach Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich kumulierter planmäßiger Abschreibungen und Wertminderungen sowie für immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer nach Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungen. Immaterielle Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer werden im Fall von Abbaukonzessen leistungsbezogen, ansonsten linear abgeschrieben.

**Emissionsrechte** werden als immaterielle Vermögenswerte innerhalb des Anlagevermögens ausgewiesen. Unentgeltlich gewährte Emissionsrechte werden bei Zugang zum Nominalwert von Null bilanziert. Entgeltlich erworbene Emissionsrechte werden mit den Anschaffungskosten bilanziert und bei Wertminderung außerplanmäßig abgeschrieben. Rückstellungen für die Verpflichtung zur Rückgabe von Emissionsrechten werden angesetzt, wenn die bis zum Abschlussstichtag getätigten CO<sub>2</sub>-Emissionen nicht durch unentgeltlich gewährte Emissionsrechte gedeckt sind. Die Höhe der Rückstellung bemisst sich für bereits entgeltlich erworbene Emissionsrechte mit deren Buchwert und für die zur Erfüllung der Verpflichtung noch zu erwerbenden Emissionsrechte mit dem Marktwert zum Abschlussstichtag.

**Geschäfts- oder Firmenwerte**, die aus Unternehmenszusammenschlüssen entstanden sind, werden gemäß IFRS 3 (Business Combinations) nicht planmäßig abgeschrieben. Stattdessen werden die Geschäfts- oder Firmenwerte mindestens einmal jährlich im vierten Quartal nach Vorliegen der aktuellen operativen Planung bzw. beim Eintritt wesentlicher Ereignisse oder veränderter Verhältnisse, die auf einen Wertminderungsbedarf hindeuten, einem Wertminderungstest nach IAS 36 (Impairment of Assets) unterzogen. Im Rahmen dieser Wertminderungsprüfung wird der Buchwert einer Gruppe von Zahlungsmittel generierenden Einheiten („Cash-Generating Unit“ - CGU), denen ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, mit dem erzielbaren Betrag dieser Gruppe von CGUs verglichen. Ausgehend von der Vertriebs- und Managementstruktur wird eine Gruppe von CGUs grundsätzlich als Land oder Konzerngebiet definiert; eine Ausnahme bildet die länderübergreifende Nordic Precast Group sowie die Mibau-Gruppe. Sobald der Buchwert einer Gruppe von CGUs, der ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, ihren erzielbaren Betrag übersteigt, wird eine erfolgswirksame Wertminderung des zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerts vorgenommen. Der erzielbare Betrag ist der höhere Betrag aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Nutzungswert einer Gruppe von CGUs. Der beizulegende Zeitwert ist der aus dem Verkauf zu marktgerechten Konditionen erzielbare Betrag. Der Nutzungswert wird mittels Abzinsung zukünftiger Cashflows nach Steuern mit einem risikoangepassten Diskontierungszinssatz („Weighted Average Cost of Capital“ - WACC) nach Steuern ermittelt.

Gegenstände des **Sachanlagevermögens** werden nach IAS 16 (Property, Plant and Equipment) zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich kumulierter planmäßiger Abschreibungen und Wertminderungen bewertet. Die Herstellungskosten umfassen alle dem Herstellungsprozess zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der fertigungsbezogenen Gemeinkosten. Kosten für Reparatur und Wartung von Sachanlagen werden grundsätzlich als Aufwand erfasst. Eine Aktivierung erfolgt, wenn die Maßnahmen zu einer Erweiterung oder wesentlichen Verbesserung des Vermögenswerts führen. Sachanlagen werden nach der linearen Abschreibungsmethode abgeschrieben, sofern nicht eine andere Abschreibungsmethode dem Nutzenverlauf besser entspricht. Fremdkapitalkosten, die direkt oder indirekt dem Bau von Großanlagen mit einem Erstellungszeitraum von mehr als zwölf Monaten (Qualifying Assets) zugeordnet werden können, werden in Übereinstimmung mit IAS 23 (Borrowing Costs) als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert.

Die Bewertung der **Vorräte** erfolgt gemäß IAS 2 (Inventories) zum niedrigeren Wert aus Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert. Hierbei wird die Durchschnittskostenmethode angewendet. Für Qualitäts- und Mengenrisiken werden in angemessener Höhe Abschläge vorgenommen. Die Herstellungskosten für unfertige und fertige Erzeugnisse umfassen neben den Einzelkosten fertigungsbedingte Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie fertigungsbedingte Abschreibungen. Die Gemeinkostenzuschläge werden auf Basis durchschnittlicher Auslastungen ermittelt. Fremdkapitalkosten werden nicht als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt, da der Produktionszeitraum weniger als zwölf Monate beträgt. Ersatzteile für Anlagen werden grundsätzlich in den Vorräten ausgewiesen. Wenn sie im Zusammenhang mit der Anschaffung der Anlage erworben wurden oder bei separatem Erwerb die Definition einer Sachanlage erfüllen, werden sie im Anlagevermögen ausgewiesen.

**Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** werden gemäß IAS 19 (Employee Benefits) ermittelt. Für zahlreiche Mitarbeiter wird für die Zeit nach der Pensionierung durch den Konzern direkt oder durch Beitragszahlungen an externe Versorgungsträger Vorsorge getroffen. Je nach rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerrechtlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes bestehen unterschiedliche Systeme der Alterssicherung, die in der Regel auf geleisteten Dienstjahren und der Vergütung der Mitarbeiter basieren. Die Pensionsrückstellungen umfassen sowohl solche aus bereits laufenden Pensionen als auch aus Anwartschaften auf künftig zu zahlende Pensionen.

Die betriebliche Altersversorgung erfolgt bei HeidelbergCement sowohl beitrags- als auch leistungsorientiert. Bei beitragsorientierten Versorgungsplänen (Defined Contribution Plans) zahlt das Unternehmen Beiträge an externe Versorgungsträger. Mit Zahlung der Beiträge bestehen für das Unternehmen keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Bei leistungsorientierten Versorgungsplänen (Defined Benefit Plans) besteht die Verpflichtung des Unternehmens darin, die zugesagten Leistungen an aktive und ehemalige Mitarbeiter zu erfüllen, wobei zwischen rückstellungs- und fondsfinanzierten Versorgungssystemen unterschieden wird.

Die wichtigsten fondsfinanzierten Altersversorgungspläne bestehen in den USA, Kanada, Großbritannien, Belgien, Australien, Indonesien und Norwegen. Das Altersversorgungssystem in Indonesien besteht aus einer gesetzlich geregelten leistungsorientierten Versorgung sowie einem beitragsorientierten firmeninternen, fondsgestützten System, dessen Leistungen gegen die gesetzlichen Leistungen aufgerechnet werden können. In Deutschland, Frankreich, Italien und Schweden werden die Altersversorgungspläne über Rückstellungen finanziert. Darüber hinaus verfügt HeidelbergCement über ein rückstellungsfinanziertes Altersversorgungssystem für Krankheitskosten von Pensionären in den USA, Belgien, Kanada, Großbritannien, Indonesien, Frankreich, Marokko und Ghana. Zusätzlich gewährt der Konzern andere langfristige Leistungen an Arbeitnehmer, wie Jubiläumsleistungen, Altersteilzeitvereinbarungen oder Vorruhestandszusagen.

Auf die Konzernregionen bzw. Länder Nordamerika, Großbritannien und Deutschland entfallen etwa 93 % der Pensionsverpflichtungen.

Die meisten der leistungsorientierten Pensionspläne in Nordamerika sind für Neueintritte geschlossen und bei vielen kann in Zukunft keine weitere Steigerung der Versorgungsleistungen erdient werden. In Nordamerika hat HeidelbergCement einen Pensionsausschuss eingerichtet mit dem Ziel, die Verwaltung der Pensionspläne, HeidelbergCements Verantwortung als Treuhänder in Bezug auf die Pensionspläne und HeidelbergCements Funktion als Plan-Administrator zu beaufsichtigen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für kapitalgedeckte Pensionspläne in den USA sehen eine Mindestdotierung basierend auf den gesetzlichen Vorgaben vor, die mit dem Plan-Administrator vereinbart werden. In den USA bildet das Gesetz „Employee Retirement Income Security Act of 1974 (ERISA)“ die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Darin werden Mindestanforderungen in Bezug auf Aufnahme in den Pensionsplan, Unverfallbarkeit, Kapitaldeckungsgrad des Pensionsplans und der Verantwortlichkeit des Plan-Treuhänders definiert. In Kanada unterliegen Pensionspläne von HeidelbergCement der Rechtsprechung der Provinzen Alberta oder Ontario.



In Großbritannien unterliegen die wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne dem britischen Trustee-Recht (UK Trust Law) und der Rechtsprechung der Rentenregulierungsbehörde (UK Pension Regulator). Diese Pläne stehen unter der Aufsicht von Trustees (Treuhandern), die teilweise von den Trägerunternehmen und teilweise von den Planbegünstigten ernannt werden. Die Trustees sind nach britischem Recht verpflichtet, eine gesetzliche Dotierungsvorgabe zu erfüllen, um dafür zu sorgen, dass ausreichend Vermögen zur Deckung der technischen Rückstellung des Plans bereitgestellt wird. Alle wesentlichen Pensionspläne in Großbritannien sind für Neueintritte geschlossen. Zudem können in den meisten Fällen keine zukünftigen Leistungssteigerungen verdient werden. Die Leistungen werden aus unterschiedlichen Pensionsplänen gewährt, von denen die meisten endgehaltsabhängig sind. Mittel- bzw. langfristig wird eine Reduzierung der Pensionsverpflichtungen aus diesen Plänen erwartet, da Leistungen ausgezahlt werden. Liability-Driven Investment (LDI) Strategien werden in großem Umfang in Großbritannien genutzt und insgesamt sind die Pensionspläne in Großbritannien zum Stichtag überdotiert. Da in Großbritannien die Leistungen nach Eintritt des Versorgungsfalles an die Inflation angepasst werden müssen, unterliegen die Leistungen dem Inflationsrisiko. Dieses Risiko wird in vielen Fällen durch die LDI Produkte und/oder Caps auf die maximal gewährte Rentenanpassung reduziert. Aufgrund der Tatsache, dass die meisten Pensionspläne geschlossen sind, spielt der Gehaltstrend im Hinblick auf die Ermittlung der Pensionsverpflichtungen nur eine untergeordnete Rolle.

In Deutschland unterliegen die Pensionspläne dem Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und allgemeinen Richtlinien des Arbeitsrechts. Die wesentlichen Pensionspläne wurden 2005 für Neueintritte geschlossen. Mitarbeiter, die vor 2006 eingetreten sind, erhalten Anwartschaften aus Versorgungsplänen, die endgehalts- und/oder dienstzeitabhängig sind. Zudem werden den Vorstandsmitgliedern Einzelzusagen gewährt (siehe hierzu Lagebericht, Kapitel Vergütungsbericht, Seite 152). Die deutschen Pensionspläne sind größtenteils nicht kapitalgedeckt.

Die Verpflichtungen aus den zugesagten Leistungen unterliegen folgenden wesentlichen Risiken:

- Risiken in Bezug auf den Rechnungszins in allen Fällen, in denen fallende Marktzinsen zu einem höheren Barwert der Verpflichtung in der Zukunft führen können,
- Inflationsrisiken (vor allem, wenn Leistungen an das Gehalt gekoppelt sind oder Rentenleistungen an die Inflation angepasst werden),
- Risiken im Hinblick auf die Vermögenswertentwicklung in Ländern, in denen fondsfinanzierte Pensionspläne existieren (wie in den USA und Großbritannien). Diese Risiken werden durch Liability-Driven Investment Strategien teilweise kompensiert,
- Langlebkeitsrisiken in Fällen, in denen über einen längeren als in den verwendeten Sterbetafeln angenommenen Zeitraum Leistungen ausgezahlt werden,
- Änderungen in den staatlichen Dotierungsvorgaben können für eine Erhöhung der Beiträge sorgen, und Änderungen in der nationalen Gesetzgebung könnten vorschreiben, dass höhere Leistungen zu zahlen sind als derzeit vereinbart.

Die Pensionsverpflichtungen und die in den Fonds vorhandenen Vermögenswerte werden für alle wesentlichen Konzerngesellschaften jährlich von unabhängigen Gutachtern bewertet. Die Bewertung der Pensionsverpflichtungen und der zur Deckung dieser Verpflichtung notwendigen Aufwendungen erfolgt nach dem international üblichen Anwartschaftsbarwertverfahren.

Für Zwecke der Rechnungslegung sind die versicherungsmathematischen Annahmen von der wirtschaftlichen Situation des jeweiligen Landes abhängig. Der Zinssatz basiert auf dem Zinsniveau, das am Bewertungsstichtag für hochwertige Unternehmensanleihen (AA-Rating) mit einer den betreffenden Pensionsplänen entsprechenden Laufzeit (Duration) in dem jeweiligen Land erzielt wird. In Ländern oder Währungsräumen ohne liquiden Markt für hochwertige Unternehmensanleihen wird der Zinssatz auf Basis von Staatsanleihen oder anhand anderer Näherungsverfahren ermittelt.

Aus Erhöhungen oder Verminderungen des Barwerts der leistungsorientierten Verpflichtungen können versicherungsmathematische Gewinne und Verluste entstehen, deren Ursachen unter anderem Änderungen der Berechnungsparameter oder Abweichungen der tatsächlichen von der erwarteten Entwicklung der Pensionsverpflichtungen sein können. Diese Beträge, die Differenz zwischen der tatsächlichen Vermögensperformance und den in der Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Zinserträgen sowie der Effekt aus der Begrenzung des Planvermögens werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst.

Einige gemeinschaftliche Pensionspläne mehrerer Arbeitgeber (sogenannte „Multi-Employer Pensionspläne“), für die keine ausreichenden Informationen zur Verfügung stehen, um sie wie leistungsorientierte Pensionspläne zu behandeln, werden wie beitragsorientierte Pensionspläne bilanziert.

**Sonstige Rückstellungen** werden nach IAS 37 (Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets) angesetzt, wenn aufgrund vergangener Ereignisse rechtliche oder faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten bestehen, die wahrscheinlich zu Vermögensabflüssen führen, die zuverlässig ermittelbar sind. Die Rückstellungen werden auf Basis der bestmöglichen Schätzung unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken berechnet.

Die Kapitalmarktkomponente des konzernweiten virtuellen Aktienoptionsprogramms wird gemäß IFRS 2 (Share-based Payment) als aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich bilanziert. Zum Abschlussstichtag wird eine Rückstellung in Höhe des zeitanteiligen beizulegenden Zeitwerts der Zahlungsverpflichtung gebildet. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst. Der beizulegende Zeitwert der Optionen wird mithilfe eines anerkannten finanzwirtschaftlichen Modells bestimmt.

Aktive und passive **latente Steuern** werden entsprechend der bilanzorientierten „Liability Method“ (IAS 12 Income Taxes) gebildet. Dies bedeutet, dass mit Ausnahme der Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung grundsätzlich für alle zeitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsunterschiede zwischen IFRS- und Steuerbilanz latente Steuern gebildet werden. Aktive latente Steuern werden indes nur insoweit angesetzt, wie es wahrscheinlich ist, dass künftig ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Verfügung steht. Ferner werden aktive latente Steuern auf noch nicht genutzte steuerliche Verlustvorträge angesetzt, sofern deren Realisierung in Folgejahren mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist. Passive latente Steuern in Verbindung mit nicht ausgeschütteten Gewinnen von Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen werden berücksichtigt, außer wenn HeidelbergCement in der Lage ist, die Dividendenpolitik der Gesellschaften zu bestimmen und in absehbarer Zeit nicht mit einer Dividendenausschüttung oder einer Veräußerung zu rechnen ist. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt mit den Steuersätzen, die am Abschlussstichtag in den einzelnen Ländern zum Realisationszeitpunkt gelten oder angekündigt sind. Latente Steueransprüche und Steuerschulden werden saldiert, wenn ein einklagbares Recht zur Aufrechnung von tatsächlichen Steueransprüchen und tatsächlichen Steuerschulden vorliegt und wenn sie im Zusammenhang mit Ertragsteuern stehen, die von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden, und der Konzern die Absicht hat, seine tatsächlichen Steueransprüche und Steuerschulden auf Nettobasis zu begleichen. Veränderungen der latenten Steuern in der Bilanz führen grundsätzlich zu latentem Steueraufwand bzw. -ertrag. Wenn Sachverhalte, die zu einer Veränderung der latenten Steuern führen, erfolgsneutral in das sonstige Ergebnis oder direkt gegen das Eigenkapital gebucht werden, wird auch die Veränderung der latenten Steuern im sonstigen Ergebnis bzw. direkt im Eigenkapital berücksichtigt. Soweit latente Steuern über das sonstige Ergebnis gebildet wurden, erfolgt auch die spätere Auflösung über das sonstige Ergebnis.

**Finanzinstrumente** sind alle Vertragsverhältnisse, die bei der einen Partei zu einem finanziellen Vermögenswert und bei der anderen Partei zu einer finanziellen Schuld oder zu einem Eigenkapitalinstrument führen. Zu den Finanzinstrumenten gehören originäre und derivative Finanzinstrumente.

**Originäre Finanzinstrumente** werden bei ihrem erstmaligen Ansatz grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Hierzu gehören Finanzinvestitionen, ausgereichte Kredite und Forderungen sowie finanzielle Verbindlichkeiten.

Finanzinstrumente, die als zu Handelszwecken gehalten (Held for trading) klassifiziert sind, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Finanzinvestitionen, die gemäß IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) als zur Veräußerung verfügbar (Available for sale) kategorisiert sind, werden regelmäßig zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wenn dieser verlässlich bestimmbar ist. Diese Klasse von Instrumenten wird nachfolgend als Finanzinvestitionen „Available for sale at fair value“ bezeichnet. Die aus der Folgebewertung resultierenden unrealisierten Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral über das sonstige Ergebnis im Eigenkapital erfasst. Als beizulegender Zeitwert wird der Börsenkurs zum Abschlussstichtag zugrunde gelegt. Fallen die beizulegenden Zeitwerte von „Available for sale at fair value“-Finanzinvestitionen unter die Anschaffungskosten und liegen objektive Hinweise für eine signifikante oder dauerhafte Wertminderung vor, werden die bislang im Eigenkapital erfassten kumulierten Verluste unmittelbar erfolgswirksam erfasst. Finanzinvestitionen in Eigenkapitaltitel, für die kein auf einem aktiven Markt notierter Preis existiert und deren beizulegende Zeitwerte nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermittelbar sind, werden zu Anschaffungskosten bewertet. Diese Klasse von Instrumenten wird nachfolgend als Finanzinvestitionen „Available for sale at cost“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um sonstige Beteiligungen, die nicht börsennotiert sind. Liegen objektive Hinweise für eine signifikante oder dauerhafte Wertminderung vor, werden diese Wertminderungen unmittelbar erfolgswirksam erfasst. Für gehaltene Eigenkapitaltitel ist die erfolgswirksame Erfassung von Wertaufholungen nicht zulässig.

Kredite und Forderungen (Loans and receivables) werden, sofern sie nicht mit Sicherungsinstrumenten im Zusammenhang stehen, zu fortgeführten Anschaffungskosten, ggf. unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet. Dabei handelt es sich um Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, verzinsliche Forderungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige kurzfristige operative Forderungen. Bei kurzfristigen Forderungen entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennwert bzw. dem Rückzahlungsbetrag. Forderungen werden zu dem Zeitpunkt aus der Konzernbilanz ausgebucht, zu dem alle Chancen und Risiken übertragen wurden und der mit den Forderungen verbundene Zahlungseingang sichergestellt ist. Werden nicht alle Chancen und Risiken übertragen, werden die Forderungen dann ausgebucht, wenn die Verfügungsmacht über die Forderungen übergegangen ist. Bestehen objektive Hinweise darauf, dass bei den Krediten und Forderungen Wertminderungen eingetreten sind (z.B. erhebliche finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners oder negative Veränderungen des Marktumfelds des Schuldners), werden diese erfolgswirksam erfasst. Bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfolgen die Wertminderungen unter Verwendung eines Wertberichtigungskontos. Eine Ausbuchung erfolgt, sobald eine Forderung tatsächlich ausgefallen ist. Wertaufholungen werden vorgenommen, wenn die Gründe für die vorgenommenen Wertminderungen entfallen sind. Finanzielle Vermögenswerte, deren Konditionen geändert wurden, da sie ansonsten überfällig oder wertgemindert wären, lagen (ebenso wie im Vorjahr) im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht vor.

Der erstmalige Ansatz von originären finanziellen Verbindlichkeiten (Financial liabilities) erfolgt zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung bzw. zum Wert der erhaltenen Zahlungsmittel abzüglich ggf. angefallener Transaktionskosten. Die Folgebewertung dieser Instrumente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten, ggf. unter Anwendung der Effektivzinsmethode. Hierunter fallen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige operative Verbindlichkeiten sowie Finanzschulden.

Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten werden abgezinst. Bei kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennwert bzw. dem Rückzahlungsbetrag.

Von der Möglichkeit, originäre Finanzinstrumente bei ihrem erstmaligen Ansatz als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bewertende Finanzinstrumente zu designieren, hat der Konzern bislang keinen Gebrauch gemacht. Alle originären Finanzinstrumente werden zum Erfüllungstag (Settlement date) bilanziert.

Ein **derivatives Finanzinstrument** ist ein Vertrag, dessen Wert sich in Abhängigkeit von einer Variablen ändert, der in der Regel keine Anschaffungsauszahlung erfordert oder eine, die im Vergleich zu anderen Vertragsformen, von denen zu erwarten ist, dass sie in ähnlicher Weise auf Änderungen der Marktbedingungen reagieren, geringer ist, und der zu einem späteren Zeitpunkt beglichen wird. Alle derivativen Finanzinstrumente werden bei ihrer erstmaligen Erfassung am Handelstag mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt. Die beizulegenden Zeitwerte sind auch für die Folgebewertungen relevant. Bei derivativen Finanzinstrumenten entspricht der beizulegende Zeitwert dem Betrag, den HeidelbergCement bei vorzeitiger Beendigung des Finanzinstruments zum Abschlussstichtag entweder erhalten würde oder zahlen müsste. Dieser Betrag wird unter Anwendung der zum Abschlussstichtag relevanten Wechselkurse und Zinssätze berechnet. Bei am Markt gehandelten derivativen Finanzinstrumenten entspricht der beizulegende Zeitwert dem Marktwert.

Derivative Finanzinstrumente, wie z.B. Devisentermin- oder Devisenoptionsgeschäfte, Zinsswaps oder Zinsoptionen, werden im HeidelbergCement Konzern grundsätzlich zur Risikoreduzierung eingesetzt. Dabei steht die Absicherung gegen Zins-, Währungs- und andere Marktpreisrisiken im Mittelpunkt. Es werden keine derivativen Finanzinstrumente zu Spekulationszwecken kontrahiert oder gehalten.

Verträge, die für Zwecke des Empfangs oder der Lieferung nicht finanzieller Posten gemäß dem erwarteten Einkaufs-, Verkaufs- oder Nutzungsbedarf des Unternehmens abgeschlossen und in diesem Sinne gehalten werden (Own Use Contracts), werden nicht als derivative Finanzinstrumente, sondern als schwebende Geschäfte bilanziert. Geschriebene Optionen auf den Kauf oder Verkauf nicht finanzieller Posten, die durch Barausgleich erfüllt werden können, werden nicht als „Own Use Contracts“ klassifiziert.

**Strukturierte Finanzinstrumente** bestehen aus einem nicht derivativen Basisvertrag und einem eingebetteten Finanzderivat. Beide Komponenten sind rechtlich nicht separierbar. Es handelt sich hierbei in der Regel um Verträge mit Zusatzklauseln. Eine getrennte Bilanzierung des eingebetteten Derivats und des Basisvertrags wird verlangt, wenn die wirtschaftlichen Merkmale und Risiken nicht eng mit dem Basisvertrag verbunden sind, das eingebettete Derivat die gleichen Definitionskriterien erfüllt wie ein freistehendes Derivat und das strukturierte Finanzinstrument nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird. Wahlweise kann das strukturierte Finanzinstrument auch insgesamt erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, es sei denn, das eingebettete Derivat verändert die anfallenden Zahlungsströme nur unerheblich oder eine Abspaltung des eingebetteten Derivats ist unzulässig.

**Hedge Accounting** bezeichnet eine spezielle Rechnungslegung, die die Bilanzierung von Grundgeschäft und Sicherungsgeschäft einer Sicherungsbeziehung dahingehend modifiziert, dass die Bewertungsergebnisse aus dem Grund- bzw. Sicherungsgeschäft periodengleich und erfolgsneutral bzw. erfolgswirksam erfasst werden. Entsprechend basiert das Hedge Accounting auf einer wertmäßigen Kompensation von Grund- und Sicherungsgeschäft.

Für bilanzielle Zwecke existieren im Sinne von IAS 39 drei Arten von Hedge-Geschäften, für deren Bilanzierung als Sicherungsbeziehung (Hedge Accounting) bestimmte Anforderungen erfüllt sein müssen.

– Cash Flow Hedges

HeidelbergCement sichert bei Bedarf das Risiko von Schwankungen zukünftiger Cashflows ab. Das Risiko von Zinsschwankungen bei variabler Verzinsung wird durch Swaps gesichert, die variable Zinszahlungen in Festzinszahlungen umwandeln. Diese Vorgehensweise wird auch bei der Absicherung von Währungsrisiken von zukünftig in Fremdwährung zu erfüllenden Transaktionen angewendet. Der Marktwert der zur Absicherung eingesetzten Derivate wird in der Bilanz dargestellt. Als Gegenposten werden die sonstigen Eigenkapitalbestandteile unter Berücksichtigung latenter Steuern in Höhe des effektiven Teils der Marktwertveränderung erfolgsneutral angepasst. Diese Beträge werden in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert, wenn auch das Grundgeschäft erfolgswirksam wird. Der ineffektive Teil der Marktwertveränderung wird unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

– Fair Value Hedges

HeidelbergCement sichert in Einzelfällen Schwankungen des beizulegenden Zeitwerts von Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten ab. So wird bei Bedarf das Währungsrisiko gesichert, das entsteht, wenn Finanzinstrumente in einer anderen als der funktionalen Währung bilanziert werden. Ferner wird selektiv der beizulegende Zeitwert von festverzinslichen Verbindlichkeiten durch eine Transformation in variable Verzinsung gesichert. Im Falle der Absicherung gegen Schwankungen des beizulegenden Zeitwerts von bestimmten Bilanzpositionen (Fair Value Hedges) wird sowohl das Sicherungsgeschäft als auch der gesicherte Risikoanteil des Grundgeschäfts zum beizulegenden Zeitwert angesetzt. Die Bewertungsänderungen werden erfolgswirksam erfasst.

– Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb

Beim Erwerb ausländischer Gesellschaften kann die Investition beispielsweise mit Darlehen in der funktionalen Währung der ausländischen Gesellschaft abgesichert werden. Als gesichertes Risiko wird in diesen Fällen das Währungsrisiko designiert, welches durch die Wechselkursschwankung des Eigenkapitals der Tochtergesellschaft entsteht (Translationsrisiko). Die Darlehen werden mit dem Wechselkurs des Abschlussstichtags umgerechnet. Als Gegenposten wird das Eigenkapital im Posten Währungsumrechnung angepasst. Insofern werden Umrechnungsdifferenzen hier bis zur Veräußerung der Nettoinvestition erfolgsneutral über das sonstige Ergebnis im Eigenkapital und erst bei deren Abgang erfolgswirksam erfasst.

Derivative Finanzinstrumente, für die keine Bilanzierung als Sicherungsbeziehung (Hedge Accounting) angewendet wird, stellen dennoch betriebswirtschaftlich eine wirksame Absicherung im Rahmen der Konzernstrategie dar. Nach IAS 39 sind diese Instrumente für bilanzielle Zwecke als zu Handelszwecken gehalten (Held for trading) zu qualifizieren. Den Marktwertveränderungen dieser derivativen Finanzinstrumente, die erfolgswirksam erfasst werden, stehen nahezu kompensierende Marktwertveränderungen der abgesicherten Grundgeschäfte gegenüber.

**Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche** werden in der Bilanz gesondert ausgewiesen, wenn sie in ihrem gegenwärtigen Zustand veräußert werden können und die Veräußerung hochwahrscheinlich ist. Bei der Klassifizierung als „zur Veräußerung gehalten“ werden die entsprechenden Vermögenswerte mit ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten angesetzt, sofern dieser niedriger als deren Buchwert ist. Entsprechend ihrer Klassifizierung werden direkt mit diesen im Zusammenhang stehende Schulden auf der Passivseite gesondert ausgewiesen.

Für aufgegebene Geschäftsbereiche wird das Ergebnis nach Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung separat in einer Zeile ausgewiesen. In der Kapitalflussrechnung erfolgt eine Aufteilung der Mittelflüsse in fortzuführendes und aufgegebenes Geschäft. Für aufgegebene Geschäftsbereiche werden im Jahr der Umklassifizierung die Vorjahreswerte in der Gewinn- und Verlustrechnung, der Kapitalflussrechnung und in der Segmentberichterstattung entsprechend angepasst. Im Anhang werden zusätzliche Angaben zu den zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten und aufgegebenen Geschäftsbereichen gemacht.

**Eventualverbindlichkeiten oder -forderungen** sind zum einen mögliche Verpflichtungen oder Vermögenswerte, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz vom Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse abhängt, die nicht unter der Kontrolle des Unternehmens stehen. Zum anderen sind Eventualverbindlichkeiten gegenwärtige Verpflichtungen, die aus Ereignissen der Vergangenheit resultieren, bei denen der Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen nicht wahrscheinlich ist oder bei denen der Umfang der Verpflichtung nicht verlässlich geschätzt werden kann. Eventualverbindlichkeiten werden in der Bilanz nicht angesetzt, es sei denn, es handelt sich um gegenwärtige Verpflichtungen, die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses übernommen wurden. Eventualforderungen werden nur dann in der Bilanz angesetzt, wenn sie quasi sicher sind. Sofern ein Abfluss bzw. Zufluss von wirtschaftlichem Nutzen nicht unwahrscheinlich ist, werden im Anhang Angaben zu Eventualverbindlichkeiten bzw. Eventualforderungen gemacht.

**Finanzierungs-Leasingverhältnisse**, bei denen im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Chancen und Risiken am Leasinggegenstand auf den Konzern übertragen werden, führen zur Aktivierung des Leasinggegenstands zu Beginn der Laufzeit des Leasingverhältnisses. Der Leasinggegenstand wird mit seinem beizulegenden Zeitwert angesetzt oder mit dem Barwert der Mindestleasingzahlungen, sofern dieser Wert niedriger ist. Leasingzahlungen werden derart in Finanzierungsaufwendungen und den Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt, dass sich über die Laufzeit des Leasingverhältnisses ein konstanter Zinssatz auf die verbliebene Leasingverbindlichkeit ergibt. Finanzierungsaufwendungen werden erfolgswirksam erfasst. Leasinggegenstände werden grundsätzlich über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben. Ist der Eigentumsübergang auf den Konzern am Ende der Laufzeit des Leasingverhältnisses nicht hinreichend sicher, wird der Leasinggegenstand über den kürzeren der beiden Zeiträume aus erwarteter Nutzungsdauer und Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben.

Leasingzahlungen für **Operating-Leasingverhältnisse** werden linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

**Erträge** werden erfasst, wenn hinreichend wahrscheinlich ist, dass dem Unternehmen ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließt und dieser verlässlich bestimmt werden kann. Die Bewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung; Umsatzsteuer und sonstige Abgaben bleiben unberücksichtigt. Umsatzerlöse werden erfasst, sobald die Lieferung der Waren erfolgt ist und die Chancen und Risiken gemäß den vertraglich vereinbarten Lieferbedingungen auf den Käufer übergegangen sind. Zinserträge werden unter Anwendung der Effektivzinsmethode zeitanteilig erfasst. Dividendenerträge werden mit der Entstehung des Rechtsanspruchs auf Zahlung realisiert.

## Anwendung neuer Rechnungslegungsstandards

### Im Geschäftsjahr erstmalig angewendete Rechnungslegungsstandards

HeidelbergCement hat die folgenden Standards und Interpretationen des International Accounting Standards Board (IASB) im Geschäftsjahr 2016 erstmals angewendet.

#### Erstmalig angewendete Rechnungslegungsstandards

##### Titel

Änderungen an IAS 16 und IAS 38: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation

Änderungen an IFRS 11: Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations

Jährliche Verbesserungen an den IFRS Standards Zyklus 2012-2014

- Die **Änderungen an IAS 16 und IAS 38: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation** stellen klar, dass umsatzbasierte Methoden zur Ermittlung der Abschreibungen grundsätzlich nicht zulässig sind.
- Die **Änderungen an IFRS 11 Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations** regeln die Bilanzierung des Erwerbs von Anteilen an Joint Operations, die einen Geschäftsbetrieb darstellen. Danach sind für die Erstkonsolidierung die Regelungen des IFRS 3 für Unternehmenszusammenschlüsse anzuwenden.
- Im Rahmen der **jährlichen Verbesserungen an den IFRS Standards Zyklus 2012-2014** hat das IASB kleinere Änderungen an insgesamt vier Standards vorgenommen.

Die vorgenannten Änderungen hatten keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.

## Veröffentlichte, aber im Geschäftsjahr noch nicht angewendete Rechnungslegungsstandards

Das IASB und das IFRS IC haben die nachfolgend aufgelisteten Standards und Interpretationen verabschiedet, die im Geschäftsjahr 2016 noch nicht verpflichtend anzuwenden waren. HeidelbergCement wendet diese Standards und Interpretationen zum verpflichtenden Erstanwendungszeitpunkt und nach Ratifizierung durch die EU-Kommission an.

Veröffentlichte, aber im Geschäftsjahr noch nicht angewendete Rechnungslegungsstandards		
Titel	Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung <sup>1)</sup>	Ratifizierung durch die EU-Kommission
Änderungen an IAS 7 Statement of Cash Flows (Disclosure Initiative)	1. Januar 2017	Nein
Änderungen an IAS 12: Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses	1. Januar 2017	Nein
Jährliche Verbesserungen an den IFRS Standards Zyklus 2014-2016	1. Januar 2017/ 1. Januar 2018	Nein
Änderungen an IFRS 2: Group Cash-settled Share-based Payment Arrangements	1. Januar 2018	Nein
IFRS 9 Financial Instruments	1. Januar 2018	Ja
IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers	1. Januar 2018	Ja
IFRIC Interpretation 22 Foreign Currency Transactions and Advance Considerations	1. Januar 2018	Nein
IFRS 16 Leases	1. Januar 2019	Nein
Änderungen an IFRS 10 und IAS 28: Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture	auf unbestimmte Zeit verschoben	Nein

1) Geschäftsjahre, die am oder nach dem genannten Datum beginnen

- Die **Änderungen an IAS 7 Statement of Cash Flows** wurden vom IASB im Rahmen seiner Angabeninitiative veröffentlicht und enthalten Vorgaben für zusätzliche Anhangangaben zu Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Finanzierungsaktivitäten.
- Die **Änderungen an IAS 12: Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses** adressieren diverse Fragestellungen in Bezug auf den Ansatz von aktiven latenten Steuern für nicht realisierte Verluste, die sich aus zum beizulegenden Zeitwert bewerteten zur Veräußerung verfügbaren Schuldinstrumenten ergeben. Die Änderungen werden voraussichtlich keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben.
- Die **jährlichen Verbesserungen an den IFRS Standards Zyklus 2014-2016** betreffen kleinere Änderungen an insgesamt drei Standards.
- Die **Änderungen an IFRS 2: Group Cash-settled Share-based Payment Arrangements** haben einen engen Anwendungsbereich und beziehen sich auf spezifische Bereiche der Klassifizierung und Bewertung anteilsbasierter Vergütungen. Die Änderungen haben keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns.
- **IFRS 9 Financial Instruments** regelt die Bilanzierung von Finanzinstrumenten und löst IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement vollständig ab. IFRS 9 verfolgt einen neuen, weniger komplexen Ansatz für die Kategorisierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten. Dabei bezieht er sich auf die Zahlungsstromereigenschaften der finanziellen Vermögenswerte sowie auf das Geschäftsmodell, nach dem diese gesteuert werden. Die Regelungen zur Bilanzierung finanzieller Verbindlichkeiten nach IFRS 9 entsprechen im Wesentlichen den bisherigen Vorschriften in IAS 39. Weiterhin sieht IFRS 9 ein neues Wertminderungsmodell vor, das im Gegensatz zu IAS 39 nicht auf bereits entstandenen Verlusten, sondern auf erwarteten Ausfällen basiert. In Bezug auf die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen sieht IFRS 9 eine Abschaffung der im Rahmen des retrospektiven Effektivitätstests anzuwendenden Schwellenwerte vor. Stattdessen ist zukünftig ein Nachweis über den wirtschaftlichen Zusammenhang zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument zu führen.

Darüber hinaus werden der Kreis möglicher Grundgeschäfte und die Anhangangaben zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen erweitert. Aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 9 werden sich voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ergeben.

- **IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers** hat zum Ziel, die Vielzahl der bisher in diversen Standards und Interpretationen enthaltenen Regelungen zur Umsatzrealisierung zusammenzuführen und einheitliche Grundprinzipien festzulegen, die für alle Branchen und für alle Kategorien von Umsatztransaktionen anwendbar sind. IFRS 15 legt fest, wann und in welcher Höhe Erlöse zu erfassen sind. Als Grundprinzip erfolgt die Erlösrealisierung im Zuge des Transfers von Gütern und Dienstleistungen in Höhe der erwarteten Gegenleistung (Zahlung). IFRS 15 enthält u.a. erweiterte Leitlinien zu Mehrkomponentengeschäften sowie neue Regelungen zur Behandlung von Dienstleistungsverträgen und Vertragsanpassungen. IFRS 15 ersetzt IAS 18 Revenue und IAS 11 Construction Contracts sowie die dazugehörigen Interpretationen. Mögliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss infolge des IFRS 15 werden zurzeit noch untersucht. Nach derzeitiger Einschätzung werden sich aufgrund des Geschäftsmodells von HeidelbergCement, das in der Regel einfache Verkaufstransaktionen von Zement, Zuschlagstoffen, Transportbeton und Asphalt umfasst, keine wesentlichen Auswirkungen aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 15 auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ergeben.
- **IFRIC Interpretation 22 Foreign Currency Transactions and Advance Considerations** stellt klar, auf welchen Zeitpunkt der Wechselkurs für die Umrechnung von Transaktionen in Fremdwährungen zu ermitteln ist, die erhaltene oder geleistete Anzahlungen beinhalten. Maßgeblich für die Ermittlung des Umrechnungskurses für den zugrunde liegenden Vermögenswert, Ertrag oder Aufwand ist danach der Zeitpunkt, zu dem der aus der Vorauszahlung resultierende Vermögenswert bzw. die resultierende Schuld erstmals erfasst wird. Die Interpretation wird keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben.
- **IFRS 16 Leases** regelt die Bilanzierung von Leasingverhältnissen neu und löst IAS 17 Leases sowie die zugehörigen Interpretationen ab. Nach IFRS 16 besteht beim Leasingnehmer für alle Leasingverhältnisse eine grundsätzliche Pflicht zur Bilanzierung von Rechten und Pflichten aus Leasingverhältnissen. Leasingnehmer bilanzieren künftig das Nutzungsrecht an einem Leasinggegenstand („right-of-use asset“) im Anlagevermögen sowie eine korrespondierende Leasingverbindlichkeit. Ausgenommen von der Bilanzierungspflicht sind Leasingverhältnisse mit bis zu zwölf Monaten Laufzeit und Verträge mit einem wertmäßig geringen Volumen. Die Leasingverbindlichkeit bemisst sich als Barwert der Leasingzahlungen, die während der Laufzeit des Leasingverhältnisses gezahlt werden. Die Anschaffungskosten des Nutzungsrechts umfassen den Zugangswert der Leasingverbindlichkeit sowie ggf. weitere Kosten, die im Zusammenhang mit dem Leasingvertrag angefallen sind. Die Leasingverbindlichkeit wird in den Folgeperioden aufgezinst und um die geleisteten Leasingzahlungen reduziert. Das Nutzungsrecht wird planmäßig über die Laufzeit des Leasingvertrags abgeschrieben. Die neue Vorschrift wird in der Konzernbilanz zu einer Zunahme des Anlagevermögens führen; gleichzeitig werden die Finanzverbindlichkeiten steigen. Nach den derzeitigen Vorschriften des IAS 17 werden die Aufwendungen aus Operating-Leasingverhältnissen in der Gewinn- und Verlustrechnung als sonstige betriebliche Aufwendungen erfasst. Die zukünftigen Mindestleasingzahlungen (nicht abgezinst) werden im Anhang unter den sonstigen finanziellen Verpflichtungen genannt. Nach den Vorschriften des IFRS 16 werden sich die Aufwendungen in den Abschreibungen und Zinsaufwendungen widerspiegeln. In der Kapitalflussrechnung werden Zahlungen für Operating-Leasingverhältnisse bislang im Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen. Zukünftig werden diese Zahlungen in Zinszahlungen sowie Tilgungszahlungen aufgeteilt werden. Während die Zinszahlungen weiterhin im Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen werden, werden die Tilgungszahlungen dem Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit zugeordnet werden.



## Schätzungsunsicherheiten und Annahmen

Die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Konzernabschluss ist von Schätzungen und Annahmen des Managements abhängig, die sich auf die Höhe und den Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Aufwendungen und Erträge sowie der Eventualverbindlichkeiten der Periode auswirken. Die sich tatsächlich ergebenden Werte können von den Schätzungen abweichen. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich insbesondere auf die Notwendigkeit sowie die Bemessung von Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte, den Ansatz und die Bewertung von aktiven latenten Steuern, die Bewertung der Pensionsrückstellungen sowie der sonstigen Rückstellungen und die Bewertung von bestimmten Finanzinstrumenten (z.B. Earn-Out-Klauseln bzw. Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern).

Für die Ermittlung des erzielbaren Betrags von Gruppen von Zahlungsmittel generierenden Einheiten im Rahmen des Wertminderungstests für Geschäfts- oder Firmenwerte wird ein Cashflow-basiertes Verfahren im Sinne von IAS 36 (Impairment of Assets) angewandt. Hierbei sind insbesondere Schätzungen in Bezug auf künftige Cashflows der Gruppen von Zahlungsmittel generierenden Einheiten sowie auf die verwendeten Diskontierungssätze und Wachstumsraten notwendig (Discounted-Cash-Flow-Methode). Eine Veränderung der Einflussfaktoren kann wesentliche Auswirkungen auf das Vorliegen bzw. die Höhe von Wertminderungen haben. Erläuterungen zur Zusammensetzung des Buchwertes der Geschäfts- oder Firmenwerte und zum Wertminderungstest werden unter Punkt 32 Immaterielle Vermögenswerte gegeben.

Zur Beurteilung der zukünftigen Nutzbarkeit von aktiven latenten Steuern sind verschiedene Schätzungen vorzunehmen, wie z.B. die operativen Planungen, die Nutzung von Verlustvorträgen sowie Steuerplanungsstrategien. Weichen die tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen ab, können sich Auswirkungen auf die Vermögens- und Ertragslage ergeben. Nähere Informationen zu den aktiven latenten Steuern erfolgen unter Punkt 11 Ertragsteuern.

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Altersversorgungsplänen werden auf Basis versicherungsmathematischer Verfahren ermittelt, die auf Annahmen und Schätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, der Rentenentwicklung, der Lebenserwartung sowie auf weiteren Einflussfaktoren beruhen. Eine Veränderung der zugrunde liegenden Parameter kann zu Änderungen des Bilanzansatzes führen. Nähere Erläuterungen werden auf Seite 188 f. sowie unter Punkt 44 Pensionsrückstellungen gegeben.

Die Bewertung der Rückstellungen für Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen erfolgt auf Basis der Extrapolation der Schadenfälle und Schätzungen der Kostenentwicklungen. Die Veränderung der Einflussparameter kann Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie den Bilanzansatz haben. Der Ansatz und die Bewertung der übrigen sonstigen Rückstellungen erfolgt auf Basis von Einschätzungen der Wahrscheinlichkeiten des zukünftigen Nutzenabflusses sowie anhand von Erfahrungswerten und den zum Abschlussstichtag bekannten Umständen. Der tatsächlich eintretende Nutzenabfluss kann von dem am Abschlussstichtag erwarteten Nutzenabfluss abweichen und Auswirkungen auf den Ansatz und die Bewertung haben. Weitere Erläuterungen zu den Rückstellungen erfolgen unter Punkt 45 Sonstige Rückstellungen.

Die Bewertung von bestimmten Finanzinstrumenten wie z.B. Earn-Out-Klauseln und Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern, die auf keinem aktiven Markt gehandelt werden, basieren auf bestmöglichen Schätzungen unter Anwendung von Wahrscheinlichkeitsprognosen und anerkannten finanzmathematischen Verfahren.

## Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss sind neben der HeidelbergCement AG 816 Tochterunternehmen – 37 inländische und 779 ausländische – im Wege der Vollkonsolidierung einbezogen. Die Veränderungen gegenüber dem Stand zum 31. Dezember 2015 werden in der nachfolgenden Tabelle erläutert.

Anzahl vollkonsolidierter Unternehmen			
	Deutschland	Ausland	Gesamt
Stand am 31. Dezember 2015	32	679	711
Erstkonsolidierungen	5	119	124
Entkonsolidierungen		-5	-5
Gründungen / Verschmelzungen / Liquidationen / Methodenänderungen		-14	-14
<b>Stand am 31. Dezember 2016</b>	<b>37</b>	<b>779</b>	<b>816</b>

Im Rahmen der Erstkonsolidierung der Italcementi-Gruppe wurden 106 Tochterunternehmen erstmals in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes des HeidelbergCement Konzerns zum 31. Dezember 2016 nach den Vorschriften des § 313 Abs. 2 HGB befindet sich auf Seite 261 f. Die Aufstellung enthält die abschließende Nennung aller Tochterunternehmen, die von den Offenlegungsvereinfachungen gemäß § 264b HGB Gebrauch machen.

### Unternehmenszusammenschlüsse im Berichtsjahr

#### Erwerb von Italcementi

Am 1. Juli 2016 hat HeidelbergCement den Erwerb von 45,0 % aller Aktien bzw. 45,5 % der ausstehenden Aktien an Italcementi S.p.A., Bergamo, Italien, von Italmobiliare S.p.A. abgeschlossen. Alle Bedingungen für den Abschluss der Transaktion wurden nach Erhalt der Genehmigungen durch die zuständigen Wettbewerbsbehörden erfüllt.

Mit dem Abschluss der Transaktion hat HeidelbergCement 157.171.807 Stammaktien, beziehungsweise 45,5 % des ausstehenden Aktienkapitals von Italcementi, für einen Gesamtkaufpreis von 1.595,5 Mio € erworben. 82.819.920 der Stammaktien wurden gegen Barzahlung, die übrigen 74.351.887 Stammaktien wurden durch Ausgabe von 10.500.000 neuen HeidelbergCement-Aktien erworben.

Im Zusammenhang mit dem Erwerb hat die HeidelbergCement AG eine Kapitalerhöhung gegen Sacheinlage durchgeführt. Die Ausgabe der 10.500.000 neuen Aktien an Italmobiliare erfolgte aus dem Genehmigten Kapital II unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre. Das Grundkapital der Gesellschaft erhöhte sich dadurch von 563.749.431 € um 31.500.000 € auf 595.249.431 €.

Der Erwerb zog die gesetzliche Verpflichtung zu einem öffentlichen Übernahmeangebot an die verbleibenden Aktionäre von Italcementi nach sich. Das Angebotsdokument wurde am 28. Juli 2016 veröffentlicht. Die Bezugsfrist begann am 29. August 2016 und endete am 30. September 2016. Der Angebotspreis lag bei 10,60 € je Italcementi-Aktie. Das entspricht einer Prämie von 70,7 % im Vergleich zu dem Durchschnittskurs der Italcementi-Aktie in den drei Monaten vor Bekanntgabe der Übernahme Ende Juli 2015.

Bis zum Ende der Annahmefrist am 30. September 2016 wurden 165.371.303 Italcementi-Aktien eingereicht. Die Zahlung des Kaufpreises an die Aktionäre, die ihre Aktien eingereicht haben, erfolgte am 7. Oktober 2016. Zusätzlich hat HeidelbergCement außerhalb des Übernahmeangebots 14.000.000 Italcementi-Aktien über die Börse erworben. Zusammen entsprechen die eingereichten und erworbenen Aktien sowie die bereits von Italmobiliare am 1. Juli 2016 erworbene Beteiligung rund 97,4 % des Grundkapitals und der Stimmrechte an Italcementi.

Da HeidelbergCement nach dem Ablauf der Annahmefrist die Schwelle von 95 % des Aktienkapitals von Italcementi überschritten hat, hat HeidelbergCement von seinem Recht Gebrauch gemacht, die verbleibenden 8.865.966 Aktien, die noch nicht eingereicht worden waren, zu den gleichen Konditionen (10,60 € je Aktie) zu kaufen, die auch den übrigen Aktionären angeboten worden waren („Joint Procedure“). Die Zahlung des Kaufpreises erfolgte am 12. Oktober 2016. Am gleichen Tag wurde die Börsennotierung der Italcementi-Aktie eingestellt.

Die Erwerbsschritte sowie die beizulegenden Zeitwerte der übertragenen Gegenleistung (Anschaffungskosten) werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Erwerb ausstehender Anteile an Italcementi S.p.A.			
	Anzahl Aktien Stück	%	Anschaffungskosten Mio €
Erwerb von Italmobiliare gegen Barzahlung	82.819.920	23,98 %	877,9
Erwerb von Italmobiliare gegen Ausgabe neuer Aktien der HeidelbergCement AG	74.351.887	21,52 %	717,6
<b>1. Juli 2016</b>	<b>157.171.807</b>	<b>45,50 %</b>	<b>1.595,5</b>
Erwerb außerhalb des Übernahmeangebots	14.000.000	4,05 %	148,4
Erwerb im Rahmen des Übernahmeangebots	165.371.303	47,88 %	1.752,9
Erwerb Anteile im Rahmen der „Joint Procedure“	8.865.966	2,57 %	94,0
	345.409.076	100,00 %	3.590,8

Der beizulegende Zeitwert für eine neue Aktie der HeidelbergCement AG wurde auf Basis des im Xetra-Handel fixierten Schlusskurses vom 1. Juli 2016 mit 68,34 € bestimmt.

Mit der Transaktion erwirbt HeidelbergCement ein Portfolio von Werken und Förderstätten, das die internationale Präsenz des Unternehmens geografisch ergänzt. Italcementi ist in 22 Ländern tätig und verfügt über starke Marktpositionen in Frankreich, Italien, den Vereinigten Staaten und in Kanada. Darüber hinaus ist das Unternehmen in Schwellenländern mit hohem Wachstumspotential wie Indien, Ägypten, Marokko und Thailand aktiv. Neben seinen modernen und leistungsfähigen Werken besitzt Italcementi umfangreiche Reserven in den Bereichen Zement und Zuschlagstoffe.

Durch den Zusammenschluss mit Italcementi wird HeidelbergCement Weltmarktführer bei Zuschlagstoffen, zweitgrößter Hersteller von Zement und die weltweite Nummer drei bei Transportbeton. Die geografische Präsenz von Italcementi stärkt die Aktivitäten von HeidelbergCement in jeder Kernregion. So weitet HeidelbergCement seine internationale Präsenz mit der Akquisition auf mehrere bedeutende Märkte aus, in denen es keine Überschneidungen zwischen den beiden Unternehmen gibt. Das Portfolio in Westeuropa wird um führende Marktpositionen in Frankreich und Italien erweitert. In Nordamerika werden die Aktivitäten von HeidelbergCement insbesondere in Ost-Kanada komplettiert. Die Transaktion stärkt die Präsenz in den Vereinigten Staaten, in Indien und Kasachstan. Zudem wird HeidelbergCement erstmals Marktpositionen in schnell wachsenden Märkten wie Ägypten, Marokko und Thailand erlangen. In Europa bringt Italcementi Exportstandorte an den Küsten Bulgariens und Spaniens ein. Durch die Transaktion erhält HeidelbergCement ferner Aktivitäten in dynamisch wachsenden Metropolregionen wie Paris, Mailand, Kairo, Marrakesch, Chennai und Bangkok und stärkt damit seinen strategischen Fokus auf urbane Zentren.

### Bilanzierung des Unternehmenszusammenschlusses

Der Erwerb der Beteiligung an Italcementi wurde mit Wirkung zum 1. Juli 2016 als Unternehmenszusammenschluss bilanziert. Die am 1. Juli 2016 erworbenen Anteile repräsentierten 45,5 % der Stimmrechte. Sie ermöglichten HeidelbergCement jedoch wegen der sich im Streubesitz befindlichen verbleibenden Stimmrechte und der Zusammensetzung des Managements die einseitige Lenkung der maßgeblichen Aktivitäten von Italcementi. Die oben beschriebenen einzelnen Erwerbsschritte werden als verbundene Transaktionen betrachtet und im Rahmen der Bilanzierung des Unternehmenszusammenschlusses als eine einzige Transaktion behandelt. Entsprechend wird Italcementi seit dem 1. Juli 2016 mit einem Kapitalanteil von 100 % in den Konzernabschluss einbezogen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die vorläufigen beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden der Italcementi-Gruppe zum Erwerbszeitpunkt.

Vorläufige beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt	
Mio €	Italcementi
<b>Langfristige Aktiva</b>	
Immaterielle Vermögenswerte	168,5
<b>Sachanlagen</b>	
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	1.891,4
Technische Anlagen und Maschinen	1.938,9
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	88,2
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	197,3
	4.115,9
Anteile an Gemeinschaftsunternehmen	85,5
Anteile an assoziierten Unternehmen	206,3
Finanzinvestitionen, Ausleihungen und derivative Finanzinstrumente	53,1
<b>Anlagevermögen</b>	4.629,2
Latente Steuern	209,7
Sonstige langfristige Forderungen und Steuererstattungsansprüche	120,5
<b>Summe langfristige Aktiva</b>	4.959,4
<b>Kurzfristige Aktiva</b>	
Vorräte	593,9
Verzinsliche Forderungen	38,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	507,5
Sonstige kurzfristige operative Forderungen und Steuererstattungsansprüche	313,6
Kurzfristige Finanzinvestitionen und derivative Finanzinstrumente	124,8
Liquide Mittel	617,0
<b>Summe kurzfristige Aktiva</b>	2.195,2
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	999,8
<b>Summe Vermögenswerte</b>	8.154,3
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	
Anleihen	1.428,1
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	282,8
Sonstige langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	21,4
Pensionsrückstellungen	249,5
Latente Steuern	479,3
Sonstige Rückstellungen	508,7
Sonstige langfristige operative und Ertragsteuerverbindlichkeiten	96,0
<b>Summe langfristiges Fremdkapital</b>	3.065,9
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	
Anleihen	542,9
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	288,6
Sonstige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten inkl. Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	344,6
Sonstige Rückstellungen	22,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	612,6
Sonstige kurzfristige operative und Ertragsteuerverbindlichkeiten	539,5
<b>Summe kurzfristiges Fremdkapital</b>	2.350,4
Schulden im Zusammenhang mit Veräußerungsgruppen	172,7
<b>Summe Fremdkapital</b>	5.588,9
<b>Nettovermögen</b>	2.565,4

Aufgrund der Größe und Komplexität der Transaktion ist die Kaufpreisallokation noch nicht abgeschlossen. Innerhalb von zwölf Monaten nach dem Erwerbszeitpunkt können sich noch Änderungen der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und Schulden sowie der Eventualverbindlichkeiten ergeben.

Aus dem Unternehmenszusammenschluss resultiert ein vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 1.665,9 Mio €, der sich wie folgt ermittelt:

Ermittlung des vorläufigen Geschäfts- oder Firmenwerts	
Mio €	Italcementi
Anschaffungskosten	3.590,8
Vorläufiger beizulegender Zeitwert des erworbenen Nettovermögens	2.565,4
Minderheitsanteile innerhalb der Italcementi-Gruppe	-640,6
<b>Vorläufiger Geschäfts- oder Firmenwert</b>	<b>1.665,9</b>

Die Minderheitsanteile innerhalb der Italcementi-Gruppe wurden mit dem anteiligen beizulegenden Zeitwert des identifizierbaren Nettovermögens bewertet. Der vorläufig erfasste, steuerlich nicht abzugsfähige Geschäfts- oder Firmenwert repräsentiert Synergie- und Marktwachstumspotentiale, die sich aus dem Unternehmenszusammenschluss ergeben.

Im Zusammenhang mit dem Erwerb wurden Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 276,1 Mio € bilanziert, die im Wesentlichen im Zusammenhang mit rechtlichen, umweltbezogenen und sonstigen Risiken stehen.

Im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses wurden Forderungen mit einem vorläufigen beizulegenden Zeitwert in Höhe von 747,3 Mio € erworben. Hierbei handelt es sich um Darlehen und kurzfristige finanzielle Forderungen in Höhe von 55,2 Mio €, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 507,5 Mio € sowie sonstige operative Forderungen in Höhe von 184,6 Mio €. Vom Bruttowert der vertraglichen Forderungen in Höhe von 808,7 Mio € werden wahrscheinlich 61,4 Mio € uneinbringlich sein.

Im Rahmen des Erwerbs wurden Anschaffungsnebenkosten in Höhe von 24,3 Mio € ergebniswirksam in den zusätzlichen ordentlichen Aufwendungen erfasst.

Seit dem Erwerb hat die Italcementi-Gruppe 1.807,1 Mio € zu den Umsatzerlösen und -51,1 Mio € zum Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen beigetragen. Wäre der Erwerb bereits zum 1. Januar 2016 erfolgt, wären die Umsatzerlöse um 1.883,9 Mio € höher und das Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen um 174,1 Mio € niedriger ausgefallen.

### Weitere Unternehmenszusammenschlüsse

Zur Sicherung von Rohstoffreserven und zur Stärkung der Marktposition in Australien hat HeidelbergCement am 29. Januar 2016 im Rahmen eines Asset Deals den Geschäftsbetrieb von Rocla Quarry Products sowie 100 % der Anteile an Calga Sands Pty Ltd, New South Wales (zusammen RQP) erworben. RQP betreibt 12 große Sandgruben in den Metropolregionen von Perth, Adelaide, Melbourne und Sydney mit einer Produktion von rund 6 Mio t im Jahr. Außerdem verfügt RQP über eine Anzahl kleinerer Produktionsstandorte und Rohstoffgrundstücke. Der in bar beglichene Kaufpreis beträgt 98,2 Mio €. Der Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 0,6 Mio € ist steuerlich nicht abzugsfähig und repräsentiert Synergiepotentiale. Im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses wurden Anschaffungsnebenkosten in Höhe von 4,2 Mio € ergebniswirksam in den zusätzlichen ordentlichen Aufwendungen erfasst.

Am 21. April 2016 hat HeidelbergCement jeweils 100 % der Anteile an der Holdinggesellschaft ACH Investments Limited, Mauritius, und an deren Tochtergesellschaft Austral Cimentos Sofala, SA, Maputo, Mosambik, erworben. Austral Cimentos Sofala betreibt ein Mahlwerk in Dondo nahe der Hafenstadt Beira mit einer jährlichen Kapazität von rund 350.000 t. Mit dem Erwerb stärkt HeidelbergCement seine Marktpräsenz im süd-östlichen Afrika.

Der Kaufpreis für die Gesellschaften betrug insgesamt 8,8 Mio € und wurde in bar beglichen. Der im Rahmen der Unternehmenszusammenschlüsse erfasste steuerlich nicht abzugsfähige Geschäfts- oder Firmenwert beträgt 18,6 Mio € und repräsentiert Wachstumspotentiale.

Zur Erzielung von Synergiepotentialen im Geschäftsbereich Zuschlagstoffe hat Norbetong AS, eine norwegische Tochtergesellschaft von HeidelbergCement, am 4. Oktober 2016 die Geschäftsaktivitäten zweier Steinbrüche in die Norsk Stein A/S (Teil der bisher nach der Equity-Methode bilanzierten Mibau-Gruppe), ebenfalls mit Sitz in Norwegen, gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten eingelegt. Anschließend wurden die neuen Anteile an der Norsk Stein A/S konzernintern von der Norbetong AS an die Heidelberger Sand und Kies GmbH, Heidelberg, übertragen und von dieser gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten in die Mibau Holding GmbH, Cadenberge, eingelegt. Durch diese verbundenen Transaktionen hat HeidelbergCement, die bereits 50 % der Anteile an der Mibau-Gruppe hielt, weitere 10 % der Anteile erworben und die Kontrolle über die Mibau-Gruppe erlangt. Diese wurde daher mit Wirkung zum 1. Oktober 2016 vollkonsolidiert. Die Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses setzen sich aus dem beizulegenden Zeitwert des zuvor gehaltenen Eigenkapitalanteils in Höhe von 72,0 Mio € sowie dem effektiv übertragenen anteiligen beizulegenden Zeitwert der eingelegten Geschäftsaktivitäten in Höhe von 10,2 Mio € zusammen. Aufgrund der Neubewertung des zuvor gehaltenen Anteils entstand ein Gewinn in Höhe von 34,8 Mio €, der in den zusätzlichen ordentlichen Erträgen erfasst wurde. Die Minderheitsanteile in Höhe von 29,8 Mio € wurden mit dem anteiligen beizulegenden Zeitwert des identifizierbaren Nettovermögens bewertet. Der vorläufig erfasste Geschäfts- oder Firmenwert, der steuerlich nicht abzugsfähig ist, beträgt 37,5 Mio €. Die Kaufpreisallokation ist noch nicht abgeschlossen, da noch nicht alle Bewertungen finalisiert sind. Anschaffungsnebenkosten in Höhe von 0,4 Mio € wurden ergebniswirksam in den zusätzlichen ordentlichen Aufwendungen erfasst.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die vorläufigen beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden der Unternehmenszusammenschlüsse zum Erwerbszeitpunkt.

Vorläufige beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt				
Mio €	Australien	Mosambik	Mibau-Gruppe	Gesamt
Immaterielle Vermögenswerte	71,4	0,0	0,8	72,2
Sachanlagen	24,5	7,7	129,7	161,9
Finanzanlagen			2,4	2,4
Vorräte	2,5	3,9	24,6	31,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		0,0	41,7	41,7
Liquide Mittel		0,6	12,0	12,6
Übrige Aktiva	2,7	0,7	6,1	9,6
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>101,2</b>	<b>13,0</b>	<b>217,3</b>	<b>331,5</b>
Rückstellungen	3,4		0,4	3,8
Langfristige Verbindlichkeiten		0,5	81,3	81,8
Kurzfristige Verbindlichkeiten	0,3	22,3	61,1	83,8
<b>Summe Schulden</b>	<b>3,7</b>	<b>22,8</b>	<b>142,9</b>	<b>169,3</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>97,6</b>	<b>-9,8</b>	<b>74,5</b>	<b>162,2</b>

Bei den erworbenen Sachanlagen handelt es sich um Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten (71,1 Mio €), technische Anlagen und Maschinen (85,9 Mio €), andere Anlagen (2,4 Mio €) sowie geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau (2,6 Mio €).

Seit dem Erwerb haben die Unternehmen 123,0 Mio € zu den Umsatzerlösen und 3,5 Mio € zum Konzernergebnis beigetragen. Wären die Erwerbe bereits zum 1. Januar 2016 erfolgt, wären die Umsatzerlöse um 189,7 Mio € und das Konzernergebnis um 13,6 Mio € höher ausgefallen.

Darüber hinaus hat HeidelbergCement in der Berichtsperiode kleinere Unternehmenszusammenschlüsse vorgenommen, die einzeln und insgesamt für die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von untergeordneter Bedeutung waren.

### **Unternehmenszusammenschlüsse im Vorjahr**

Am 13. März 2015 haben HeidelbergCement und die norwegische KB Gruppen Kongsvinger AS eine Vereinbarung zur Bündelung der Betonprodukte-Aktivitäten ihrer schwedischen Tochtergesellschaften Abetong AB und Contiga AB unterzeichnet. Die Transaktion wurde am 28. September 2015 abgeschlossen. Die durch den Zusammenschluss neu entstandene Nordic Precast Group AB, an der HeidelbergCement 57,6 % der Anteile hält, ist in Norwegen, Schweden, Dänemark, Deutschland, Polen und Lettland tätig und wird dem Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien zugeordnet. Durch den Zusammenschluss erwarten wir eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Betonprodukte in Nordeuropa. Der beizulegende Zeitwert der übertragenen Gegenleistung für den Erwerb der Anteile an der Contiga-Gruppe beträgt 80,9 Mio €. Die Gegenleistung setzt sich aus 42,4 % der Anteile an der neu entstandenen Nordic Precast Group AB in Höhe von 62,0 Mio € sowie einer Barzahlung in Höhe von 18,9 Mio € zusammen. Die Minderheitsanteile innerhalb der Contiga-Gruppe betragen 2,5 Mio €. Es ist vertraglich vorgesehen, dass HeidelbergCement zu einem späteren Zeitpunkt diese Minderheitsanteile erwirbt. Diese Vereinbarung wird wie eine Verkaufsoption bzw. ein Andienungsrecht der Minderheitsgesellschafter bilanziert und entsprechend ausgewiesen. Die Kaufpreisallokation ist abgeschlossen.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2015 ergab sich eine Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts der in den Sachanlagen erfassten Grundstücke in Höhe von 6,2 Mio € sowie der latenten Steuerverbindlichkeiten um 1,4 Mio €. Der im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses erfasste endgültige Geschäfts- oder Firmenwert, der steuerlich nicht abzugsfähig ist, beträgt 77,2 Mio € und umfasst auch den auf die Minderheitsanteile an der Nordic Precast Group AB entfallenden Anteil. Der Geschäfts- oder Firmenwert repräsentiert Wachstumspotentiale durch eine verbesserte Marktposition.

Zum Ausbau der Marktanteile in den Geschäftsbereichen Transportbeton und Zuschlagstoffe in Polen hat HeidelbergCement am 15. Oktober 2015 jeweils 100 % der Anteile an Duda Beton Sp.z.o.o. und Duda Kruszywa Sp.z.o.o., Opole, erworben. Der Kaufpreis betrug 18,2 Mio € und wurde in bar entrichtet. Der Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 7,9 Mio € ist steuerlich nicht abzugsfähig. Die Kaufpreisallokation ist abgeschlossen. Im Vergleich zum 31. Dezember 2015 ergaben sich keine wesentlichen Anpassungen.

Darüber hinaus hat HeidelbergCement im Vorjahr in den Konzerngebieten West- und Nordeuropa, Nordamerika und Asien-Pazifik weitere Unternehmenserwerbe vorgenommen, die einzeln betrachtet nicht wesentlich sind. Die Anschaffungskosten betragen insgesamt 30,4 Mio € und setzen sich aus Barzahlungen in Höhe von 27,7 Mio € sowie dem beizulegenden Zeitwert zuvor gehaltener Anteile von 2,7 Mio € zusammen. Aus der Neubewertung der zuvor gehaltenen Anteile ergab sich ein Gewinn in Höhe von 1,9 Mio €, der in den zusätzlichen ordentlichen Erträgen erfasst wurde. Die Geschäfts- oder Firmenwerte betragen insgesamt 5,5 Mio € und sind steuerlich nicht abzugsfähig.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden der Unternehmenszusammenschlüsse zum Erwerbszeitpunkt.

Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt				
Mio €	Contiga-Gruppe	Polen	Sonstige	Gesamt
Immaterielle Vermögenswerte	0,5	0,0	3,2	3,6
Sachanlagen	51,8	9,9	20,3	82,0
Finanzanlagen	1,9		0,1	2,0
Vorräte	6,3	0,9	1,9	9,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	30,7	5,3	8,3	44,2
Liquide Mittel	16,3	0,4	1,1	17,7
Übrige Aktiva	15,5	0,5	1,6	17,6
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>122,9</b>	<b>17,0</b>	<b>36,3</b>	<b>176,2</b>
Latente Steuern	5,1		1,7	6,9
Rückstellungen	0,5	0,5	0,7	1,7
Langfristige Verbindlichkeiten	28,6	0,4	1,8	30,8
Kurzfristige Verbindlichkeiten	82,5	5,8	7,0	95,3
<b>Summe Schulden</b>	<b>116,7</b>	<b>6,6</b>	<b>11,2</b>	<b>134,5</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>6,2</b>	<b>10,3</b>	<b>25,1</b>	<b>41,6</b>

#### Desinvestitionen im Berichtsjahr

Die US-Gesellschaften Hanson Permanente Cement, Inc., Phoenix, und Kaiser Gypsum Company, Inc., Raleigh, weisen Schadenersatzverpflichtungen aus Rechtsstreitigkeiten aus, die im Rahmen der Übernahme der Hanson-Gruppe im Jahr 2007 auf den HeidelbergCement Konzern übergegangen sind. Die Klagen betreffen die Verursachung von Erkrankungen aus dem Verkauf asbesthaltiger Produkte. Am 30. September 2016 haben diese beiden Gesellschaften einen freiwilligen Insolvenzantrag nach Chapter 11 des U.S. Bankruptcy Codes vor einem US-Konkursgericht gestellt. Hierbei wird u.a. die Errichtung eines Treuhandvermögens angestrebt, über das gemäß Paragraph 524(g) des U.S. Bankruptcy Codes alle jetzigen und künftigen Schadenersatzansprüche aus durch Asbest verursachte Personenschäden abgewickelt werden. Durch den Insolvenzantrag stehen diese Gesellschaften unter einer Insolvenzaufsicht. Daher ist eine Kontrolle des HeidelbergCement Konzerns gemäß IFRS 10 nicht mehr gegeben und die Gesellschaften wurden zusammen mit ihren Tochtergesellschaften zum 30. September 2016 entkonsolidiert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Vermögenswerte und Schulden zum Abgangszeitpunkt.

Vermögenswerte und Schulden zum Abgangszeitpunkt	
Mio €	Gesamt
Immaterielle Vermögenswerte	1,0
Sachanlagen	161,5
Sonstige langfristige Forderungen	390,2
Liquide Mittel	0,1
Übrige Aktiva	82,9
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>635,6</b>
Rückstellungen	310,9
Verbindlichkeiten	57,0
<b>Summe Schulden</b>	<b>367,9</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>267,7</b>

Die zusätzlichen ordentlichen Aufwendungen aus der Entkonsolidierung betragen 19,1 Mio €. Dem Abgang des Nettovermögens stehen die weiterhin bestehenden Beteiligungen an den Gesellschaften mit einem beizulegenden Zeitwert zum Abgangszeitpunkt von 248,6 Mio € gegenüber. Die Beteiligungen werden als Finanzinvestitionen „Available for sale at fair value“ ausgewiesen. Der beizulegende Zeitwert zum Abschlussstichtag beträgt 265,8 Mio €.



Der beizulegende Zeitwert der weiterhin bestehenden Beteiligungen an den Gesellschaften wird im Wesentlichen vom Wert des bestehenden Geschäftsbetriebs bestimmt. Dieser wurde gutachterlich unter Anwendung der DCF-Methode ermittelt. Der sich daraus ergebende Wert wiederum ergibt sich zum großen Teil aus dem Wert der Grundstücke der Gesellschaften, der auf der Basis von tatsächlichen Transaktionen vergleichbarer Grundstücke unter Berücksichtigung der noch anfallenden Rekultivierungsaufwendungen ermittelt wurde. Die Asbestverpflichtungen wurden mit dem bis zur Abwicklung voraussichtlich zu entrichtenden Selbstbehalt unter Berücksichtigung der Versicherungsdeckung angesetzt. Kurzfristige Forderungen und Verbindlichkeiten wurden mit ihrem Nennwert angesetzt, verbleibende langfristige Forderungen abgezinst.

Unsicherheiten in Bezug auf die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts der Beteiligungen an den Gesellschaften ergeben sich in erster Linie aus der Bewertung der Grundstücke. Hier können sich eventuelle Veränderungen der Marktlage sowohl positiv als auch negativ auswirken. Darüber hinaus bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe der zu berücksichtigenden Rekultivierungsaufwendungen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auswirkung von Variationen dieser nicht am Markt beobachtbaren Inputfaktoren auf den beizulegenden Zeitwert der Beteiligung an den Gesellschaften.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts				
Inputfaktor	Variation	Veränderung beizulegender Zeitwert in Mio €	Variation	Veränderung beizulegender Zeitwert in Mio €
Marktwert der Grundstücke	+5 %	5,7	-5 %	-6,7
	+10 %	12,4	-10 %	-13,3
Rekultivierungsaufwendungen	+5 %	-3,8	-5 %	3,8
	+10 %	-7,6	-10 %	7,6

### Desinvestitionen im Vorjahr

Basierend auf den Ergebnissen des am 14. Januar 2014 veröffentlichten Berichts der britischen Wettbewerbsbehörde (Competition Commission) über den Markt für Zuschlagstoffe, Transportbeton und Zement in Großbritannien war HeidelbergCement verpflichtet, im Geschäftsjahr 2015 ein Hüttensandmahlwerk zu veräußern. Die Transaktion wurde am 31. Juli 2015 mit der Veräußerung des Werks in Scunthorpe abgeschlossen. Der Verkaufspreis beträgt 30,2 Mio € und setzt sich aus einer Barzahlung in Höhe von 27,4 Mio € sowie einer langfristigen bedingten Kaufpreisforderung in Höhe von 2,8 Mio € zusammen.

HeidelbergCement hat sich mit Vertrag vom 18. Dezember 2014 zum Verkauf der deutschen Kalksparte verpflichtet. Der Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an der Walhalla Kalk GmbH & Co. KG, Regensburg, sowie der Beteiligung an der Walhalla Kalk Verwaltungsgesellschaft mbH, ebenfalls mit Sitz in Regensburg, wurde am 1. September 2015 vollzogen. Zudem wurden das Kalkwerk Istein sowie sämtliche Anteile an der HC Kalkproduktionsgesellschaft Istein mbH, Efringen-Kirchen, am 1. Juli 2015 verkauft. Der Verkaufspreis beträgt insgesamt 48,4 Mio € und setzt sich aus einer Barzahlung in Höhe von 39,8 Mio € sowie einer Forderung in Höhe von 6,5 Mio € zusammen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Vermögenswerte und Schulden zum Veräußerungszeitpunkt.

Vermögenswerte und Schulden zum Veräußerungszeitpunkt			
Mio €	Großbritannien	Deutschland	Gesamt
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	28,9	61,1	90,0
Schulden im Zusammenhang mit Veräußerungsgruppen		18,1	18,1
<b>Nettovermögen</b>	28,9	42,9	71,8

Aus den Desinvestitionen resultierten Verluste in Höhe von 5,4 Mio € sowie Gewinne in Höhe von 3,7 Mio €, die in den zusätzlichen ordentlichen Aufwendungen bzw. Erträgen ausgewiesen werden.

**Aufgegebene Geschäftsbereiche im Berichtsjahr**

HeidelbergCement hat über seine Tochtergesellschaft Ciments Français S.A.S mit Aalborg Portland Holding A/S, einer 100%igen, indirekt von Cementir Holding SpA kontrollierten Tochtergesellschaft, vereinbart, Geschäftsaktivitäten in Belgien zu verkaufen, die hauptsächlich aus Italcementis belgischer Tochtergesellschaft Compagnie des Ciments Belges S.A. (CCB) bestehen. Mit der Veräußerung erfüllt HeidelbergCement eine Auflage der EU-Kommission, um Wettbewerbsbedenken im Zusammenhang mit der Akquisition von Italcementi zu beseitigen. Die Vereinbarung musste von der EU-Kommission genehmigt werden. Der Verkauf wurde am 25. Oktober 2016 abgeschlossen.

HeidelbergCement hat über seine Tochtergesellschaften Essroc Corp. und Lehigh Hanson, Inc. mit Argos USA LLC, einer Tochtergesellschaft von Cementos Argos S.A., vereinbart, das Zementwerk Martinsburg, West Virginia, und acht zugehörige Zementterminals zu verkaufen. Mit der Veräußerung erfüllt HeidelbergCement eine Auflage der US-Wettbewerbsbehörde (Federal Trade Commission – FTC), um Wettbewerbsbedenken im Zusammenhang mit der Akquisition von Italcementi zu beseitigen. Die Veräußerung erfolgte am 30. November 2016.

Diese Geschäftsaktivitäten wurden ausschließlich zum Zweck der Weiterveräußerung erworben und werden daher in der Gewinn- und Verlustrechnung, in der Kapitalflussrechnung sowie in der Konzernbilanz als aufgebener Geschäftsbereich nach IFRS 5 dargestellt

**Aufgegebene Geschäftsbereiche im Vorjahr**

HeidelbergCement hat am 23. Dezember 2014 mit einer amerikanischen Tochtergesellschaft von Lone Star Funds eine Vereinbarung über den Verkauf seines Bauproduktegeschäfts in Nordamerika (mit Ausnahme Westkanada) und Großbritannien (zusammenfassend „Hanson Building Products“) unterzeichnet. Hanson Building Products ist ein führender Hersteller von Druck- und Betonrohren in Nordamerika sowie einer der größten Ziegelproduzenten in Nordamerika und Großbritannien. Mit dem Verkauf von Hanson Building Products verfolgt HeidelbergCement konsequent seine Strategie der Fokussierung auf die Veredelung von Rohstoffen für seine Kernprodukte Zement und Zuschlagstoffe sowie die nachgelagerten Aktivitäten Transportbeton und Asphalt. Die Transaktion wurde am 13. März 2015 abgeschlossen.

Mit dem vollzogenen Abschluss hat HeidelbergCement, nach einer vertraglich vereinbarten Kaufpreisanpassung, eine Zahlung von insgesamt 1.265 Mio € erhalten, die im Mittelfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebenes Geschäft ausgewiesen ist. Abhängig vom Geschäftserfolg im Jahr 2015 wird ein zusätzlicher Betrag von maximal 100 Mio USD fällig. Die finale Vereinbarung über die Höhe der ergebnisabhängigen Zahlung steht noch aus. Das Ergebnis aus dem aufgegebenen Geschäftsbereich wird unter Punkt 12 dargestellt.

**Erläuterungen zur Segmentberichterstattung**

Die Segmentberichterstattung von HeidelbergCement basiert auf der konzerninternen Aufteilung in geografische Regionen und zusätzlich in Geschäftsbereiche. Entsprechend der Managementorganisation erfolgt die Unterteilung des Konzerns in geografische Regionen. Daneben wird als freiwillige Zusatzinformation eine Aufteilung nach Geschäftsbereichen vorgenommen.

Beginnend mit dem ersten Quartal 2016 hat HeidelbergCement die Konzerngebiete und damit auch die Berichtsstruktur neu gegliedert. Die Änderung wurde im Rahmen des Generationswechsels im Vorstand und in Anbetracht der Akquisition von Italcementi beschlossen. Die Unterteilung von HeidelbergCement erfolgt in sechs Konzerngebiete:

- West- und Südeuropa: Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande und Spanien
- Nord- und Osteuropa-Zentralasien: Dänemark, Island, Norwegen, Schweden, die baltischen Staaten sowie die länderübergreifend tätige Nordic Precast Group AB und die Mibau-Gruppe, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Georgien, Griechenland, Kasachstan, Kroatien, Polen, Rumänien, Russland, die Tschechische und die Slowakische Republik, Ukraine und Ungarn
- Nordamerika: Kanada und USA
- Asien-Pazifik: Bangladesch, Brunei, China, Indien, Indonesien, Malaysia, Singapur, Thailand sowie Australien
- Afrika-Östlicher Mittelmeerraum: Ägypten, Benin, Burkina Faso, DR Kongo, Gambia, Ghana, Liberia, Marokko, Mauretanien, Mosambik, Sierra Leone, Tansania, Togo sowie Israel und die Türkei
- Der Bereich Konzernservice umfasst die internationalen Handelsaktivitäten sowie die Aktivitäten in Kuwait und Saudi-Arabien.

Die Vorjahreswerte in der Segmentberichterstattung aus dem Wechsel der Länder Nordeuropas zum Konzerngebiet Nord- und Osteuropa-Zentralasien und von Spanien zu West- und Südeuropa wurden entsprechend angepasst.

Daneben unterscheidet HeidelbergCement vier Geschäftsbereiche: Zement, Zuschlagstoffe, Transportbeton-Asphalt und Service-Joint Ventures-Sonstiges. Im Geschäftsbereich Service-Joint Ventures-Sonstiges werden hauptsächlich die Handelsaktivitäten sowie die Ergebnisse der Joint Ventures berichtet.

HeidelbergCement beurteilt die Leistung in den Segmenten primär anhand des Ergebnisses des laufenden Geschäftsbetriebs. Die Konzernfinanzierung (inklusive Aufwendungen und Erträge der Finanzierung) und die Ertragsteuern werden zentral durch den Konzern gesteuert, sodass keine Verteilung auf die Segmente erfolgt. Den Bewertungsgrundsätzen der Segmentberichterstattung liegen die in diesem Abschluss verwendeten IFRS zugrunde. Der Umsatz mit anderen Konzerngebieten bzw. Geschäftsbereichen zeigt die Umsätze, die zwischen den Segmenten getätigt wurden. In der Überleitung werden konzerninterne Verflechtungen zwischen den Segmenten eliminiert.

Die Umsatzerlöse und langfristigen Vermögenswerte der wesentlichen Länder werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Informationen nach Ländern	Umsatzerlöse mit Drittkunden		Langfristige Vermögenswerte <sup>1)</sup>	
	2015	2016	2015	2016
Mio €				
USA	3.061	3.374	8.061	9.163
Großbritannien	1.485	1.328	3.139	2.691
Deutschland	998	1.107	1.009	1.287
Australien	1.007	1.091	1.615	1.736
Indonesien	1.177	1.025	1.073	1.204
Kanada	686	653	425	607
Frankreich		535		1.665
Schweden	457	514	419	392
Sonstige Länder	4.594	5.539	4.571	7.539
<b>Summe</b>	13.465	15.166	20.310	26.284

1) Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Die Zuordnung der Umsatzerlöse auf die Länder erfolgt auf Basis des Herkunftslands des liefernden Unternehmens.

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### 1 Umsatzerlöse

Umsatzentwicklung nach Konzerngebieten und Geschäftsbereichen	Zement		Zuschlagstoffe		Transportbeton- Asphalt		Service- Joint Ventures- Sonstiges		Innenumsätze		Gesamt	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Mio €												
West- und Südeuropa	1.344	1.823	774	878	1.330	1.577	412	387	-635	-737	3.225	3.928
Nord- und Osteuropa- Zentralasien	1.330	1.383	247	284	504	542	219	410	-176	-195	2.124	2.425
Nordamerika	1.366	1.631	1.471	1.531	1.039	1.012	262	236	-391	-383	3.746	4.027
Asien-Pazifik	1.463	1.568	537	587	1.086	1.071	33	43	-344	-363	2.775	2.907
Afrika-Östlicher Mittelmeer- raum	701	1.014	76	90	198	259	33	33	-56	-82	952	1.314
Konzernservice	11					21	1.056	1.071	-7	-14	1.060	1.078
Innenumsätze zwischen den Konzerngebieten innerhalb der Geschäftsbereiche	-52	-40		-7			-18	-8			-70	-55
<b>Summe</b>	6.163	7.379	3.105	3.362	4.156	4.483	1.996	2.172	-1.608	-1.774	13.812	15.623
Innenumsätze zwischen den Konzerngebieten zwischen den Geschäftsbereichen									-347	-457	-347	-457
<b>Fortzuführende Geschäfts- bereiche</b>									-1.955	-2.231	13.465	15.166

### 2 Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge		
Mio €	2015	2016
Buchgewinne aus Anlagenabgängen	78,5	67,3
Erträge aus Nebengeschäften	58,0	62,7
Mieterträge	32,9	35,1
Wechselkursgewinne	58,7	44,4
Auflösung von Rückstellungen	14,8	23,1
Auflösung von Einzelwertberichtigungen	7,0	10,2
Sonstige Erträge	105,3	183,7
	355,3	426,5

Die Wechselkursgewinne betreffen Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Wechselkursgewinne aus verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten werden im Finanzergebnis ausgewiesen. Die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen enthalten Rückstellungsaufösungen, die nicht kostenartengerecht zugeordnet werden können.

Wesentliche Erträge, die im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit anfallen, aber nicht dem laufenden Geschäftsbetrieb zuzurechnen sind, werden in den zusätzlichen ordentlichen Erträgen ausgewiesen und unter Punkt 8 erläutert.

### 3 Materialaufwand

Materialaufwand		
Mio €	2015	2016
Rohstoffe	2.092,8	2.193,1
Betriebs-, Reparaturmaterial, Verpackung	851,0	894,3
Aufwendungen für Energie	1.255,5	1.368,7
Handelswaren	1.060,0	1.099,2
Sonstiges	217,8	268,1
	5.477,1	5.823,4

In Relation zu den Umsatzerlösen betrug der Materialaufwand 38,4 % (i.V.: 40,7 %).

### 4 Personalaufwand und Mitarbeiter

Personalaufwand		
Mio €	2015	2016
Löhne, Gehälter, soziale Abgaben	2.152,1	2.504,0
Aufwendungen für Altersversorgung	97,0	138,3
Andere Personalaufwendungen	25,1	31,2
	2.274,2	2.673,5

Im Verhältnis zu den Umsatzerlösen betrug der Personalaufwand 17,6 % (i.V.: 16,9 %). Bezüglich der Entwicklung der Aufwendungen für Altersversorgung verweisen wir auf die Erläuterung der Pensionsrückstellungen unter Punkt 44.

Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt		
Aufgliederung nach Personengruppen	2015	2016
Gewerbliche Arbeitnehmer	31.163	36.542
Angestellte	13.992	17.187
Auszubildende	314	403
	45.469	54.132

Zum Abschlussstichtag sind im HeidelbergCement Konzern 60.424 (i.V.: 45.453) Mitarbeiter beschäftigt. Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf die Erstkonsolidierung von Italcementi zurückzuführen.

#### Langfristbonus – Kapitalmarkt-Komponente

Als langfristig orientierten variablen Vergütungsbestandteil erhalten die Vorstandsmitglieder der HeidelbergCement AG und bestimmte Führungskräfte des HeidelbergCement Konzerns einen Langfristbonus, der sich aus einer Management-Komponente und einer Kapitalmarkt-Komponente zusammensetzt. Die Kapitalmarkt-Komponente mit einer Laufzeit von vier Jahren berücksichtigt die externe Wertschöpfung, gemessen als Total Shareholder Return (TSR) – angepasst um die reinvestierten Dividendenzahlungen und unter Bereinigung von Kapitalveränderungen – im Vergleich zu relevanten Kapitalmarktindizes, unter Verwendung von Performance Share Units (PSUs). Bei den PSUs handelt es sich um virtuelle Aktien, die der Berechnung der Kapitalmarkt-Komponente dienen.

Für die Kapitalmarkt-Komponente wird in einem ersten Schritt die Anzahl der zunächst gewährten PSUs ermittelt. Die Stückzahl der PSUs errechnet sich aus einem festgelegten Prozentsatz des festen Jahresgehalts geteilt durch den Referenzkurs der HeidelbergCement-Aktie zum Begebungszeitpunkt. Der Referenzkurs ist jeweils der Durchschnitt der Tagesschlusskurse (Handelstage) der HeidelbergCement-Aktie im Xetra-Handel der Frankfurter Wertpapierbörse von drei Monaten rückwirkend vom Tag des Beginns der Performance-Periode/ Ablaufs der Performance-Periode.

Nach Ablauf der vierjährigen Performance-Periode werden die endgültig erdienten PSUs in einem zweiten Schritt entsprechend der Zielerreichung ermittelt (0-200 %) und zum dann geltenden Referenzkurs der HeidelbergCement-Aktie – angepasst um die reinvestierten Dividendenzahlungen und unter Bereinigung von Kapitalveränderungen – in bar ausbezahlt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Eckdaten der Pläne.

Eckdaten der Langfristbonuspläne				
	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Ausgabedatum	1. Januar 2013	1. Januar 2014	1. Januar 2015	1. Januar 2016
Laufzeit	4 Jahre	4 Jahre	4 Jahre	4 Jahre
Referenzkurs bei Ausgabe	41,71 €	56,53 €	56,05 €	69,91 €
Maximaler Auszahlungsbetrag pro PSU	104,28 €	141,33 €	140,13 €	174,78 €

Die Überleitung der Anzahl der PSUs vom 1. Januar 2013 zum 31. Dezember 2016 wird in der folgenden Tabelle dargestellt.

Anzahl der PSUs				
	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Gewährt zum 1. Januar 2013				
Zugänge	166.151			
Abgänge	-6.990			
Gewährt zum 31. Dezember 2013 / 1. Januar 2014	159.161			
Zugänge		144.273		
Abgänge	-4.321	-8.746		
Gewährt zum 31. Dezember 2014 / 1. Januar 2015	154.840	135.527		
Zugänge			148.853	
Abgänge	-6.323	-8.785	-9.382	
Gewährt zum 31. Dezember 2015 / 1. Januar 2016	148.517	126.742	139.471	
Zugänge				129.541
Abgänge	-1.421	-2.210	-3.466	-6.234
<b>Gewährt zum 31. Dezember 2016</b>	<b>147.096</b>	<b>124.532</b>	<b>136.005</b>	<b>123.307</b>

Im Berichtsjahr sind aus dem Plan 2012 alle per 31. Dezember 2015 gewährten 194.333 PSUs ausgeübt und durch Barzahlung zum Ausgleich gebracht worden bzw. aufgrund des Ausscheidens von Mitarbeitern verfallen.

Für die Bilanzierung nach IFRS 2 (Share-based Payment) wird der beizulegende Zeitwert der PSUs mit Hilfe eines anerkannten Optionspreismodells errechnet. Hierbei wird eine große Anzahl unterschiedlicher Entwicklungspfade der HeidelbergCement-Aktie – unter Berücksichtigung der Effekte reinvestierter Dividenden – und der Vergleichsindizes simuliert (Monte-Carlo-Simulation). Zum Abschlussstichtag wies der Vergleichsindex DAX 30 einen Stand von 11.481 (i.V.: 10.743) Punkten und der Vergleichsindex MSCI World Construction Materials einen Stand von 209,0 (i.V.: 173,3) Punkten auf.

Der rechnerische Wert sowie die weiteren Bewertungsparameter werden in den nachfolgenden Tabellen dargestellt.

Rechnerischer Wert				
in €	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Rechnerischer Wert zum 31. Dezember 2013	55,60			
Rechnerischer Wert zum 31. Dezember 2014	94,64	81,13		
Rechnerischer Wert zum 31. Dezember 2015	150,29	144,33	130,31	
Rechnerischer Wert zum 31. Dezember 2016	178,50	180,13	166,28	143,86

Bewertungsparameter	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
	Pläne 2011/12/13	Pläne 2012/13/14 <sup>2)</sup>	Pläne 2013/14/15 <sup>2)</sup>	Pläne 2014/15/16 <sup>2)</sup>
Erwartete Aktienrendite	8 %	7,5 %	7,0 %	6,5 %
Aktienpreis zum 31. Dezember	55,15 €	58,81 €	75,62 €	88,63 €
Volatilität der HeidelbergCement-Aktie <sup>1)</sup>	32 %	26 %	25 %	25 %
Volatilität des MSCI World Construction Materials Index <sup>1)</sup>	23 %	17 %	17 %	19 %
Volatilität des DAX 30 Index <sup>1)</sup>	17 %	16 %	20 %	20 %
Korrelation HeidelbergCement-Aktie / MSCI World Construction Materials Index <sup>1)</sup>	95 %	82 %	29 %	78 %
Korrelation HeidelbergCement-Aktie / DAX 30 Index <sup>1)</sup>	92 %	73 %	91 %	37 %
Korrelation DAX 30 Index / MSCI World Construction Materials Index <sup>1)</sup>	95 %	79 %	21 %	61 %

1) Durchschnitt der letzten zwei Jahre

2) Die zum Geschäftsjahr auslaufenden Pläne wurden jeweils auf Basis der Ist-Werte bewertet (31.12.2014: Plan 2011 / 31.12.2015: Plan 2012 / 31.12.2016: Plan 2013)

Der Gesamtaufwand für die Kapitalmarkt-Komponente des Langfristbonusplans für das Geschäftsjahr 2016 betrug 20,1 (i.V.: 31,3) Mio €. Zum Abschlussstichtag beliefen sich die Rückstellungen für die Kapitalmarkt-Komponente auf 48,8 (i.V.: 58,3) Mio €. Die Auszahlung der Kapitalmarkt-Komponente des Langfristbonusplans 2013-2015/16 erfolgt nach der Hauptversammlung 2017. Für die weiteren laufenden Langfristbonuspläne gilt dies entsprechend, d.h. die Auszahlung erfolgt jeweils im Jahr nach der vierjährigen Performance-Periode.

## 5 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Sonstige betriebliche Aufwendungen		
Mio €	2015	2016
Verwaltungs- und Vertriebsaufwendungen	887,7	1.055,3
Frachtaufwendungen	1.324,8	1.455,7
Aufwendungen für Fremdreparaturen und -leistungen	1.082,7	1.312,0
Miet- und Leasingaufwendungen	246,8	302,8
Sonstige Steuern	41,3	59,3
Wechselkursverluste	66,8	62,3
Übrige Aufwendungen	39,1	81,9
	3.689,2	4.329,2

Die Wechselkursverluste betreffen Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Wechselkursverluste aus verzinslichen Forderungen und Verbindlichkeiten werden im Finanzergebnis ausgewiesen.

Wesentliche Aufwendungen, die im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit anfallen, aber nicht dem laufenden Geschäftsbetrieb zuzurechnen sind, werden in den zusätzlichen ordentlichen Aufwendungen gezeigt und unter Punkt 8 erläutert.

## 6 Ergebnis aus Gemeinschaftsunternehmen

Zusammen mit Joint Venture-Partnern betreibt HeidelbergCement weltweit eine Vielzahl von Gemeinschaftsunternehmen. Die folgenden Unternehmen leisten einen wichtigen Beitrag zum Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs des HeidelbergCement Konzerns.

- Cement Australia Holdings Pty Ltd mit Sitz in New South Wales ist ein Joint Venture zwischen HeidelbergCement und LafargeHolcim. Beide Partner halten jeweils 50 % der Kapitalanteile der Gesellschaft. Cement Australia ist der größte australische Zementhersteller und betreibt zwei Zementwerke und zwei Mahlwerke im Osten und Südosten von Australien sowie in Tasmanien. HeidelbergCement bezieht seinen gesamten australischen Zementbedarf bei Cement Australia.
- Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.S. mit Sitz in Istanbul ist ein Joint Venture zwischen HeidelbergCement und Hacı Ömer Sabancı Holding A.S. HeidelbergCement und Sabancı Holding halten jeweils 39,7 % der Kapitalanteile an Akçansa. Die restlichen Anteile befinden sich im Streubesitz. Akçansa ist der größte Zementhersteller der Türkei und betreibt drei Zementwerke im Norden und Nordwesten des Landes sowie sechs Mahlwerke. Außerdem verfügt Akçansa über ein dichtes Netz an Transportbeton-Produktionsstätten und stellt Zuschlagstoffe her.
- Texas Lehigh Cement Company LP mit Sitz in Austin, Texas, betreibt ein Zementwerk in Buda, Texas, und beliefert den regionalen Markt. Die Joint Venture-Partner HeidelbergCement und Eagle Materials, Inc. halten jeweils 50 % der Kapitalanteile der Gesellschaft.
- Alliance Construction Materials Limited mit Sitz in Kowloon ist der führende Hersteller von Beton und Zuschlagstoffen in Hongkong. HeidelbergCement und unser Joint Venture-Partner Cheung Kong Infrastructure Holdings Limited halten jeweils 50 % der Kapitalanteile an der Gesellschaft.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Gesamtergebnisrechnung für diese wesentlichen Gemeinschaftsunternehmen (100 % Werte):

Gesamtergebnisrechnung für wesentliche Gemeinschaftsunternehmen	Cement Australia Holdings Pty Ltd		Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.S.		Texas Lehigh Cement Company LP		Alliance Construction Materials Ltd	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Mio €								
Umsatzerlöse	641,9	675,4	511,0	459,2	199,3	188,2	234,3	227,7
Abschreibungen	-34,0	-33,0	-23,7	-22,6	-2,2	-2,2	-2,7	-4,8
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs</b>	157,6	162,7	116,8	97,0	74,0	73,7	56,7	45,2
Zusätzliches ordentliches Ergebnis	-0,7	-9,1		7,8				
Ergebnis aus Beteiligungen			6,6	6,9	0,0	0,0		
<b>Betriebsergebnis</b>	156,9	153,6	123,4	111,7	74,0	73,7	56,7	45,2
Zinserträge			0,9	1,0	0,0	0,0	0,2	0,3
Zinsaufwendungen	-15,3	-13,8	-9,4	-9,6				
Sonstige finanzielle Aufwendungen und Erträge	0,0	0,0	0,2	1,0	-0,1	-0,1	-0,2	-0,7
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	141,6	139,9	115,0	104,1	74,0	73,5	56,6	44,8
Ertragsteuern	-15,9	-11,4	-21,6	-18,4	-0,7	-0,4	-9,4	-7,3
<b>Jahresüberschuss</b>	125,7	128,5	93,5	85,7	73,3	73,1	47,3	37,5
Sonstiges Ergebnis	-1,7	-0,8	-28,3	-36,1	9,4	2,2	1,5	0,5
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	124,0	127,7	65,2	49,6	82,7	75,3	48,8	38,0



Die Vermögenswerte und Schulden der wesentlichen Gemeinschaftsunternehmen (100 % Werte), die Überleitungsrechnung auf den Gesamtbuchwert der Anteile sowie die von den Gemeinschaftsunternehmen erhaltenen Dividenden werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Weitere Finanzinformationen für wesentliche Gemeinschaftsunternehmen	Cement Australia Holdings Pty Ltd		Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.S.		Texas Lehigh Cement Company LP		Alliance Construction Materials Ltd	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Mio €								
Immaterielle Vermögenswerte	22,5	21,9	54,3	45,9			13,1	15,0
Sachanlagen	430,5	421,1	237,4	218,0	21,1	20,4	13,7	24,0
Finanzanlagen	44,2	44,9	72,4	64,1	17,3	17,2	17,3	19,6
Sonstige langfristige Vermögenswerte	1,5	2,2	1,0	1,0		0,0	4,5	3,7
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>498,7</b>	<b>490,0</b>	<b>365,1</b>	<b>329,1</b>	<b>38,4</b>	<b>37,6</b>	<b>48,5</b>	<b>62,2</b>
Liquide Mittel	1,2	0,2	6,9	6,3	0,4	0,3	33,3	33,8
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	167,4	139,2	172,6	167,6	66,9	65,7	49,9	48,0
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>168,6</b>	<b>139,4</b>	<b>179,5</b>	<b>173,9</b>	<b>67,3</b>	<b>66,1</b>	<b>83,2</b>	<b>81,9</b>
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>667,3</b>	<b>629,4</b>	<b>544,6</b>	<b>503,0</b>	<b>105,6</b>	<b>103,7</b>	<b>131,7</b>	<b>144,1</b>
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0,1	230,1	34,7					
Langfristige Rückstellungen	6,7	6,2	8,7	9,9	3,4	4,3		
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	9,6	11,5	15,1	13,0			1,0	7,4
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>16,4</b>	<b>247,8</b>	<b>58,5</b>	<b>22,9</b>	<b>3,4</b>	<b>4,3</b>	<b>1,0</b>	<b>7,4</b>
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	255,8	70,7	1,0	56,2			0,5	
Kurzfristige Rückstellungen	9,4	9,6	2,9	2,2			0,1	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32,3	44,0	86,4	75,6	8,4	8,1	35,5	40,6
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	51,7	48,2	14,1	12,0	3,9	4,1	15,5	11,8
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>349,3</b>	<b>172,5</b>	<b>104,3</b>	<b>145,9</b>	<b>12,3</b>	<b>12,2</b>	<b>51,6</b>	<b>52,4</b>
<b>Summe Fremdkapital</b>	<b>365,7</b>	<b>420,2</b>	<b>162,8</b>	<b>168,8</b>	<b>15,7</b>	<b>16,5</b>	<b>52,6</b>	<b>59,8</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>301,7</b>	<b>209,2</b>	<b>381,8</b>	<b>334,2</b>	<b>90,0</b>	<b>87,2</b>	<b>79,1</b>	<b>84,3</b>
Minderheitsanteile			3,4	2,6			0,1	0,3
<b>Nettovermögen nach Minderheitsanteilen</b>	<b>301,7</b>	<b>209,2</b>	<b>378,4</b>	<b>331,6</b>	<b>90,0</b>	<b>87,2</b>	<b>79,0</b>	<b>84,0</b>
Konzernanteil in %	50,0	50,0	39,7	39,7	50,0	50,0	50,0	50,0
Buchwert der Anteile	150,8	104,6	150,3	131,7	45,0	43,6	39,5	42,0
Geschäfts- oder Firmenwert	368,0	375,6	59,2	59,1	39,0	40,3	102,6	105,8
<b>Gesamtbuchwert der Anteile</b>	<b>518,8</b>	<b>480,2</b>	<b>209,5</b>	<b>190,8</b>	<b>84,0</b>	<b>83,9</b>	<b>142,1</b>	<b>147,8</b>
Erhaltene Dividenden	51,0	70,6	32,4	31,5	33,5	38,9	17,3	17,4

Die Akçansa-Aktie ist an der Börse in Istanbul notiert. Der beizulegende Zeitwert der von HeidelbergCement gehaltenen Anteile beträgt zum Abschlussstichtag 280,8 (i.V.: 316,3) Mio €.

HeidelbergCement hält darüber hinaus Anteile an einzeln betrachtet unwesentlichen Gemeinschaftsunternehmen. Die zusammengefassten Finanzinformationen für diese Gesellschaften werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt (HeidelbergCement-Anteil).

Zusammengefasste Finanzinformationen für unwesentliche Gemeinschaftsunternehmen		
Mio €	2015	2016
<b>Anteile an unwesentlichen Gemeinschaftsunternehmen</b>	498,4	531,2
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	41,1	57,8
Sonstiges Ergebnis	2,2	-3,2
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>43,3</b>	<b>54,6</b>

## 7 Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Gegenstände des Sachanlagevermögens werden auf der Grundlage der folgenden konzerneinheitlichen Nutzungsdauern ermittelt.

Nutzungsdauern	
	Jahre
Standardsoftware	3
SAP-Applikationen	3 bis 5
Bauten	20 bis 40
Technische Anlagen und Maschinen	10 bis 30
Betriebs- und Geschäftsausstattung	5 bis 10
EDV-Hardware	4 bis 5

Wertminderungen werden in den zusätzlichen ordentlichen Aufwendungen ausgewiesen.

## 8 Zusätzliches ordentliches Ergebnis

Das zusätzliche ordentliche Ergebnis enthält Erträge und Aufwendungen, die zwar im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit anfallen, jedoch nicht dem laufenden Geschäftsbetrieb zuzurechnen sind.

Zusätzliches ordentliches Ergebnis		
Mio €	2015	2016
<b>Zusätzliche ordentliche Erträge</b>		
Gewinne aus dem Abgang von Geschäftseinheiten und Kapitalrückzahlungen	49,3	34,5
Sonstige zusätzliche Erträge	35,4	35,7
	84,7	70,2
<b>Zusätzliche ordentliche Aufwendungen</b>		
Verluste aus dem Abgang von Geschäftseinheiten und Kapitalrückzahlungen	-6,5	-24,7
Wertminderungen von Geschäfts- oder Firmenwerten	-25,7	-41,0
Wertminderungen von sonstigem Anlagevermögen	-14,3	-34,0
Restrukturierungsaufwendungen	-11,1	-96,9
Sonstige zusätzliche Aufwendungen	-39,4	-198,0
	-97,0	-394,6
	-12,4	-324,4

### Zusätzliche ordentliche Erträge

Im Jahr 2016 resultieren die Gewinne aus dem Abgang von Geschäftseinheiten im Wesentlichen aus der Neubewertung der zuvor gehaltenen Anteile im Rahmen des sukzessiven Unternehmenserwerbs der Mibau-Gruppe. Im Vorjahr enthielt dieser Posten insbesondere umrechnungsbedingte Erträge im Zusammenhang mit einer Kapitalrückzahlung einer ausländischen Holdinggesellschaft sowie die Erträge aus der Desinvestition der Kalkaktivitäten in Deutschland.

Die sonstigen zusätzlichen Erträge enthalten einmalige Erträge aus der Fremdwährungsbewertung von US Dollar Bankguthaben ägyptischer Tochtergesellschaften in Höhe von 11,7 Mio €, die aus der Freigabe des Wechselkurses des ägyptischen Pfund im November 2016 resultierten. Fremdwährungsverluste aufgrund der Wechselkursfreigabe werden in den sonstigen zusätzlichen Aufwendungen ausgewiesen. Weitere zusätzliche Erträge resultierten aus Grundstücksverkäufen sowie sonstigen nicht dem laufenden Geschäftsbetrieb zuzurechnenden Sachverhalten. Die sonstigen zusätzlichen Erträge des Geschäftsjahrs 2015 resultieren im Wesentlichen aus der Auflösung einer Rückstellung für Schadenersatz im Zusammenhang mit einem Kartellverfahren.

### Zusätzliche ordentliche Aufwendungen

Die Verluste aus dem Abgang von Geschäftseinheiten des Geschäftsjahrs 2016 resultieren aus der Entkonsolidierung der US-Gesellschaften Hanson Permanente Cement, Inc. und Kaiser Gypsum Company, Inc. sowie zweier Gemeinschaftsunternehmen. Die Vorjahreszahl enthielt im Wesentlichen den Verlust aus der Desinvestition eines Hütten sandmahlwerks in Großbritannien.

Bei der Überprüfung der Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte wurden im Berichtsjahr Wertminderungen auf die Geschäfts- oder Firmenwerte der CGU DR Kongo vorgenommen. Die Wertminderungen des Vorjahrs betrafen die CGU Russland. Detaillierte Erläuterungen zum Wertminderungstest erfolgen unter Punkt 32 Immaterielle Vermögenswerte.

Wertminderungen von sonstigem Anlagevermögen wurden insbesondere aufgrund von Stilllegungen von Standorten vorgenommen. Die Wertminderungen entfielen auf immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 2,5 (i.V.: 0,2) Mio € und Sachanlagen in Höhe von 31,5 (i.V.: 14,1) Mio €. Die Wertminderungen betrafen die Konzerngebiete Nord- und Osteuropa-Zentralasien (13,1 Mio €), Afrika-Östlicher Mittelmeerraum (7,0 Mio €), West- und Südeuropa (6,8 Mio €), Asien-Pazifik (4,6 Mio €) sowie das Konzerngebiet Nordamerika (2,5 Mio €). Hierbei wurden Wertminderungen auf den Nutzungswert in Höhe von 33,1 Mio € und auf den Marktwert abzüglich Veräußerungskosten in Höhe von 0,9 Mio € vorgenommen.

Die Restrukturierungsaufwendungen des Geschäftsjahres in Höhe von 96,9 Mio € entfielen auf die Konzerngebiete West- und Südeuropa (54,0 Mio €), Afrika-Östlicher Mittelmeerraum (39,2 Mio €), Asien-Pazifik (2,2 Mio €), Nord- und Osteuropa-Zentralasien (1,1 Mio €) sowie Nordamerika (0,5 Mio €) und resultierten in Höhe von 73,1 Mio € aus der Integration von Italcementi.

In den sonstigen zusätzlichen Aufwendungen sind Fremdwährungsverluste aus der Bewertung von US Dollar Verbindlichkeiten unserer ägyptischen Tochtergesellschaften in Höhe von 58,7 Mio € enthalten, die aus der Freigabe des Wechselkurses des ägyptischen Pfund im November 2016 resultierten. Weiterhin enthält der Posten Anschaffungsnebenkosten aus Unternehmenserwerben in Höhe von 29,1 Mio €, Aufwendungen im Zusammenhang mit einem Schadensfall in Höhe von 25,0 Mio €, Zuführungen zu Rückstellungen für Prozessrisiken in Höhe von 23,5 Mio € sowie Wertminderungen von Ersatzteilen in Höhe von 11,7 Mio €, die im Zusammenhang mit Wertminderungen von Sachanlagen vorgenommen wurden. Außerdem werden hier Integrationskosten im Zusammenhang mit der Italcementi-Akquisition in Höhe von 11,4 Mio €, Wertminderungen eines Gemeinschaftsunternehmens in Höhe von 10,8 Mio € sowie sonstige, nicht dem laufenden Geschäftsbetrieb zuzurechnende Aufwendungen ausgewiesen.

## 9 Ergebnis aus assoziierten Unternehmen

Die nachfolgende Tabelle zeigt die zusammengefassten Finanzinformationen der assoziierten Unternehmen.

Zusammengefasste Finanzinformationen für assoziierte Unternehmen		
Mio €	2015	2016
<b>Anteile an assoziierten Unternehmen</b>	254,1	<b>486,9</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	28,7	<b>37,8</b>
Sonstiges Ergebnis	1,1	<b>2,8</b>
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	29,8	<b>40,6</b>
Nicht angesetzter Teil der Verluste für die Berichtsperiode	-0,2	<b>-0,3</b>
Nicht angesetzter Teil der Verluste kumuliert	-7,1	<b>-6,4</b>

## 10 Sonstiges Finanzergebnis

Sonstiges Finanzergebnis		
Mio €	2015	2016
Zinssaldo leistungsorientierter Pensionspläne	-25,9	-27,5
Zinseffekt aus der Bewertung sonstiger Rückstellungen	-3,3	-10,6
Ergebnis aus der Bewertung von derivativen Finanzinstrumenten	-56,2	-23,2
Übriges sonstiges Finanzergebnis	-32,8	-30,8
	-118,2	-92,1

Die Zinseffekte aus der Bewertung sonstiger Rückstellungen werden unter Punkt 45 erläutert. Das Ergebnis aus der Bewertung von derivativen Finanzinstrumenten resultiert vor allem aus dem Zinsanteil der Fremdwährungsderivate.

## 11 Ertragsteuern

Ertragsteuern fortzuführender Geschäftsbereiche		
Mio €	2015	2016
Tatsächliche Steuern	-341,6	-433,3
Latente Steuern	47,1	128,3
	-294,5	-305,0

Die Erhöhung der tatsächlichen Steuern um 91,7 Mio € ist im Wesentlichen auf die Ergebnisverbesserung in den USA sowie auf die erstmalige Einbeziehung Frankreichs zurückzuführen. Der Ergebnismrückgang in Indonesien wirkte sich hingegen reduzierend auf den tatsächlichen Steueraufwand aus. Bereinigt um Steuernachzahlungen und -erstattungen für Vorjahre in Höhe von -39,0 (i.V.: -11,5) Mio € erhöhten sich die tatsächlichen Steuern um 64,2 Mio €.

Der latente Steuerertrag enthält Erträge in Höhe von 239,4 (i.V.: -32,0) Mio €, die aus der Entstehung und der Umkehrung temporärer Differenzen resultieren. In Vorjahren gebildete Aktivposten für latente Steuern auf Verlustvorträge wurden im Berichtsjahr um 64,2 (i.V.: 19,5) Mio € wertberichtigt. Die Minderung des latenten Steueraufwands für in Vorjahren nicht berücksichtigte steuerliche Verluste betrug im Geschäftsjahr 154,4 (i.V.: 130,7) Mio €. Wie schon im Vorjahr wurde bei dem Ansatz aktiver latenter Steuern in Höhe von 479,6 (i.V.: 531,4) Mio € in den USA, die nicht durch passive Steuerlatenzen gedeckt sind, die Einschätzung bezüglich der Realisierbarkeit der Verlust- und Zinsvorträge innerhalb der kommenden fünf Jahre entsprechend der prognostizierten Erträge und anhand der Steuerplanung berücksichtigt. Dies gilt ebenso hinsichtlich des Ansatzes eines aktiven Überhangs latenter Steuern in Kasachstan 7,4 (i.V.: 6,7) Mio € sowie erstmalig in Italien (23,7 Mio €).

Steuerliche Verlustvorträge und Steuergutschriften, die bei der Ermittlung der latenten Steuern nicht berücksichtigt sind, bestehen in Höhe von 3.048,3 (i.V.: 2.621,4) Mio €. Die Verlustvorträge im Inland und im Ausland sind im Wesentlichen unverfallbar, werden jedoch nicht in allen Ländern durch Bescheid gesondert festgestellt und unterliegen daher teilweise erst bei Nutzung der Überprüfung durch die Finanzbehörde. Darüber hinaus werden für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von 57,2 (i.V.: 17,8) Mio € keine aktiven latenten Steuern angesetzt. Insgesamt sind im Berichtsjahr nicht gebuchte Aktivposten für latente Steuern in Höhe von 741,4 (i.V.: 649,2) Mio € vorhanden.

Im Geschäftsjahr wurden latente Steuern in Höhe von 12,7 (i.V.: -5,8) Mio € erfolgsneutral mit dem Eigenkapital verrechnet, die überwiegend aus der Bewertung von Pensionsrückstellungen gemäß IAS 19 sowie der Bewertung von Finanzinstrumenten gemäß IAS 39 resultieren.

Zusätzlich wurden tatsächliche Steuern in Höhe von -9,5 (i.V.: -0,4) Mio € erfolgsneutral mit dem Eigenkapital verrechnet, die ebenfalls mit der Bewertung von Finanzinstrumenten gemäß IAS 39 im Zusammenhang stehen. Die passiven latenten Steuern erhöhten sich erfolgsneutral um 266,6 (i.V.: -59,5) Mio € aufgrund von Änderungen des Konsolidierungskreises, insbesondere durch die Erstkonsolidierung Italcementis.

Gemäß IAS 12 sind latente Steuern auf den Unterschiedsbetrag zwischen dem in der Konzernbilanz erfassten anteiligen Eigenkapital einer Tochtergesellschaft und dem Beteiligungsbuchwert für diese Tochtergesellschaft in der Steuerbilanz der Muttergesellschaft zu bilden, wenn mit der Realisierung zu rechnen ist (Outside-Basis-Differenzen). Aufgrund der Anwendungsvorschriften des IAS 12.39 wurden latente Steuern in Höhe von 46,1 (i.V.: 24,4) Mio € auf zukünftig geplante Dividenden gebildet. Für weitere Outside-Basis-Differenzen aus thesaurierten Gewinnen der Tochtergesellschaften der HeidelbergCement AG in Höhe von 8,8 (i.V.: 8,0) Mrd € wurden keine passiven latenten Steuern gebildet, da weitere Ausschüttungen nicht geplant sind. Im Einklang mit IAS 12.87 erfolgte keine Berechnung des nicht gebuchten Passivpostens.

Im Hinblick auf die Bewertung der latenten Steuern kommt für die Inlandsgesellschaften ein zusammengefasster Ertragsteuersatz von 29,70 % zur Anwendung. Dieser setzt sich zusammen aus dem gesetzlichen Körperschaftsteuersatz von 15,0 % zuzüglich des Solidaritätszuschlags, der in Höhe von 5,5 % auf die zu entrichtende Körperschaftsteuer erhoben wird, sowie einer durchschnittlichen Gewerbesteuerbelastung von 13,87 %. Für das Jahr 2015 betrug der zusammengefasste Ertragsteuersatz 29,46 %.

Die Berechnung des erwarteten Steueraufwands zum inländischen Steuersatz erfolgt mit dem gleichen zusammengefassten Ertragsteuersatz, der bei der Bewertung latenter Steuern für die Inlandsgesellschaften angewandt wird.

Das von den im Ausland ansässigen Konzerngesellschaften erwirtschaftete Ergebnis vor Steuern wird mit dem im jeweiligen Sitzland gültigen Satz versteuert. Dabei variieren die lokalen Ertragsteuersätze zwischen 0 % und 38,17 %, sodass hieraus entsprechende Steuersatzabweichungen resultieren.

Unter Berücksichtigung der Steuersatzabweichungen ergibt sich ein gewichteter durchschnittlicher Steuersatz. Wie in den Vorjahren resultiert die Erhöhung dieses Satzes gegenüber der Vorperiode überwiegend aus der veränderten relativen Gewichtung der Ergebnisse der Gesellschaften. Aufgrund der erwarteten anhaltenden Erholung in unseren reifen Märkten, wie den USA, ist in der Zukunft weiterhin mit einem Anstieg des gewichteten durchschnittlichen Steuersatzes zu rechnen.

Überleitungsrechnung fortzuführender Geschäftsbereiche		
Mio €	2015	2016
Ergebnis vor Steuern	1.313,4	1.204,5
Wertminderung von Geschäfts- oder Firmenwerten	-25,6	-41,0
Ergebnis vor Steuern und Wertminderung von Geschäfts- oder Firmenwerten	1.339,0	1.245,5
Erwarteter Steueraufwand zum inländischen Steuersatz von 29,7 % (i.V.: 29,5%)	-394,5	-369,9
Steuerentlastung aufgrund abweichender Steuersätze	46,2	27,2
Erwarteter Steueraufwand zum gewichteten durchschnittlichen Steuersatz von 27,5 % (i.V.: 26,0%)	-348,4	-342,7
Steuerfreie Erträge (+) bzw. nicht abzugsfähige Aufwendungen (-)	17,5	20,4
Auswirkungen aus Verlustvorträgen	111,2	90,2
Nicht gebuchter Aktivposten für latente Steuern	-35,4	-48,0
Steuererhöhung (-), -minderung (+) Vorjahre	-68,5	-49,2
Änderungen des Steuersatzes	35,3	21,3
Sonstige	-6,3	3,1
<b>Ertragsteuern</b>	<b>-294,5</b>	<b>-305,0</b>

Latente Steuern nach Kategorien von temporären Differenzen		
Mio €	2015	2016
<b>Aktive latente Steuern</b>		
Anlagevermögen	55,6	35,2
Sonstige Vermögenswerte	97,3	99,2
Rückstellungen und Verbindlichkeiten	659,4	903,8
Steuerliche Verlust- und Zinsvorträge, Steuergutschriften	1.077,5	1.103,0
Bruttowert	1.889,9	2.141,2
Saldierung	-1.084,9	-1.195,2
	805,0	946,0
<b>Passive latente Steuern</b>		
Anlagevermögen	1.333,6	1.628,9
Sonstige Vermögenswerte	16,8	22,4
Rückstellungen und Verbindlichkeiten	170,3	201,3
Bruttowert	1.520,8	1.852,6
Saldierung	-1.084,9	-1.195,2
	435,9	657,4

## 12 Aufgegebene Geschäftsbereiche

Das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält die veräußerten Geschäftsaktivitäten in Belgien und den USA, die im Zusammenhang mit der Akquisition von Italcementi erworben wurden, den im Jahr 2015 veräußerten Geschäftsbereich Hanson Building Products sowie die in Vorjahren aufgegebenen Geschäftsbereiche der Hanson-Gruppe.

Das Ergebnis nach Steuern der veräußerten Geschäftsaktivitäten in Belgien und den USA, die im Zusammenhang mit der Akquisition von Italcementi erworben wurden, beläuft sich auf 27,1 Mio €. Eine Aufgliederung des Ergebnisses erfolgt nicht, da diese Geschäftsbereiche bereits zum Erwerbszeitpunkt die Kriterien für eine Einstufung als zur Veräußerung gehalten erfüllt haben, um Wettbewerbsbedenken im Zusammenhang mit der Akquisition von Italcementi zu beseitigen.

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammensetzung des Ergebnisses aus den aufgegebenen Geschäftsbereichen Hanson Building Products und in Vorjahren aufgegebenen Geschäftsbereichen der Hanson-Gruppe.

Ergebnis nach Steuern aufgebener Geschäftsbereiche	Hanson Building Products	In Vorjahren aufgegebene Geschäftsbereiche der Hanson-Gruppe	
	2015	2015	2016
Mio €			
Umsatzerlöse	184,9		
Aufwendungen	-163,7	-21,9	-47,7
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	21,2	-21,9	-47,7
Zurechenbare Ertragsteuern	-37,8	-29,6	17,4
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	-16,6	-51,6	-30,3
Veräußerungsgewinn nach Steuern	32,5		
<b>Ergebnis nach Steuern aufgebener Geschäftsbereiche</b>	15,9	-51,6	-30,3

Das im Vorjahr ausgewiesene Ergebnis des aufgegebenen Geschäftsbereichs Hanson Building Products enthält Erträge und Aufwendungen sowie Ertragsteuern, die aus dem Geschäft mit Ziegeln, Druck- und Betonrohren sowie Betonfertigteilen bis zum Veräußerungszeitpunkt resultieren. Der Veräußerungsgewinn umfasst den erwarteten Gewinn aus dem Abgang der Vermögenswerte und Schulden inklusive liquider Mittel, zusätzliche Veräußerungskosten sowie Währungseffekte. Weitere Angaben zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen erfolgen auf Seite 206.

Die im Zusammenhang mit in Vorjahren aufgegebenen Geschäftsbereichen der Hanson-Gruppe entstandenen Aufwendungen resultieren im Wesentlichen aus Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen. Zudem wurde für die Bildung angemessener Rückstellungen der Zeitraum der Kostenschätzung auf 15 Jahre erweitert. Hieraus resultieren Aufwendungen von 14,9 Mio €. Weitere Einzelheiten zu diesen Verpflichtungen werden unter Punkt 45 Sonstige Rückstellungen erläutert. Die zurechenbaren Ertragsteuern betreffen überwiegend Steuern für Vorjahre.

### 13 Vorschlag für die Dividende

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen folgende Dividende vor: 1,60 € je Aktie. Bezogen auf 198.416.477 für das Geschäftsjahr 2016 dividendenberechtigte Stückaktien ergibt dies einen Betrag von 317.466.363 €.

### 14 Ergebnis je Aktie

Ergebnis je Aktie		
Mio €	2015	2016
Jahresüberschuss	983,3	896,3
Minderheitsanteile	183,1	190,1
Anteil der Gruppe am Jahresüberschuss	800,1	706,2
Aktienzahl in Tsd. (gewichteter Durchschnitt)	187.916	193.023
Ergebnis je Aktie in €	4,26	3,66
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen – den Aktionären der HeidelbergCement AG zuzurechnen	835,8	709,4
Ergebnis je Aktie in € – fortzuführende Geschäftsbereiche	4,45	3,67
Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen – den Aktionären der HeidelbergCement AG zuzurechnen	-35,7	-3,2
Ergebnis je Aktie in € – aufgegebene Geschäftsbereiche	-0,19	-0,02

Die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie erfolgt gemäß IAS 33 (Earnings per Share) mittels Division des Anteils der Gruppe am Jahresergebnis durch den gewichteten Durchschnitt der Anzahl der ausgegebenen Aktien. Die Kenngröße verwässertes Ergebnis je Aktie berücksichtigt nicht nur tatsächlich ausgegebene, sondern auch aufgrund von Optionsrechten potenziell erhältliche Aktien. Eine Verwässerung des Ergebnisses je Aktie gemäß IAS 33.30 ergab sich im Berichtszeitraum nicht.

### Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung zeigt, wie sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente des Konzerns im Laufe des Berichtsjahres durch Mittelzu- und Mittelabflüsse verändert haben. In Übereinstimmung mit IAS 7 (Statement of Cash Flows) wird zwischen Zahlungsströmen aus der operativen Geschäftstätigkeit sowie aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit unterschieden. Die Veränderungen der betreffenden Bilanzposten lassen sich nicht unmittelbar aus der Konzernbilanz ableiten, da diese um zahlungsunwirksame Vorgänge, wie Effekte aus der Währungsumrechnung und Konsolidierungskreisänderung, bereinigt werden.

Der Cashflow errechnet sich aus dem um die Ertragsteuern und um das Zinsergebnis bereinigten Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen, korrigiert um Abschreibungen, Wertminderungen und andere zahlungsunwirksame Posten (andere Non Cash Items). Ferner werden Zahlungsströme aus erhaltenen Dividenden von nicht konsolidierten Unternehmen, aus erhaltenen und gezahlten Zinsen und aus gezahlten Steuern erfasst. Unter Berücksichtigung von Veränderungen des Working Capital und dem Verbrauch von Rückstellungen ergibt sich der Mittelfluss aus operativer Geschäftstätigkeit.

Im Mittelfluss aus Investitionstätigkeit werden Zahlungsströme aus dem Erwerb oder der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten sowie Sach- und Finanzanlagen erfasst. Sofern es sich um den Erwerb oder die Veräußerung von Tochtergesellschaften oder sonstigen Geschäftseinheiten handelt (Übernahme oder Verlust der Kontrolle), werden die Auswirkungen auf die Kapitalflussrechnung in eigenen Posten dargestellt.

Der Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit ist durch die Veränderungen im Kapital, durch gezahlte Dividenden sowie durch die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und Krediten geprägt. Darüber hinaus werden Zahlungsströme aus Änderungen der Eigentumsanteile an Tochterunternehmen, die nicht zu einem Verlust der Beherrschung führen, als Finanzierungstätigkeit klassifiziert.

Die von ausländischen Konzerngesellschaften ausgewiesenen Mittelflüsse werden grundsätzlich zu Jahresdurchschnittskursen in Euro umgerechnet. Im Gegensatz hierzu werden die Zahlungsmittelbestände wie in der Konzernbilanz zum Stichtagskurs umgerechnet. Die Einflüsse von Wechselkursänderungen auf die liquiden Mittel werden gesondert dargestellt.

Im Folgenden werden die wesentlichen Einzelposten der Kapitalflussrechnung erläutert.

---

**15 Erhaltene Dividenden**

Mittelzuflüsse aus erhaltenen Dividenden entfallen mit 173,8 (i.V.: 162,5) Mio € auf Gemeinschaftsunternehmen, mit 12,6 (i.V.: 16,6) Mio € auf assoziierte Unternehmen sowie mit 4,6 (i.V.: 4,2) Mio € auf sonstige Beteiligungen.

---

**16 Erhaltene Zinsen / Gezahlte Zinsen**

Die Mittelzuflüsse aus erhaltenen Zinsen erhöhten sich um 46,8 Mio € auf 138,5 (i.V.: 91,7) Mio €. Die Erhöhung beruht im Wesentlichen auf Sondereffekten aus der Ablösung von Zinsswaps. Die Zinszahlungen verringerten sich um 54,0 Mio € auf 529,6 (i.V.: 583,6) Mio €.

---

**17 Gezahlte Steuern**

Dieser Posten beinhaltet Auszahlungen für Ertragsteuern in Höhe von 325,9 (i.V.: 353,1) Mio €.

---

**18 Eliminierung anderer Non Cash Items**

Die anderen Non Cash Items enthalten nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge, wie z.B. Zuführungen und Auflösungen von Rückstellungen, Ergebnisse der nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen, nicht zahlungswirksame Effekte aus der Fremdwährungsumrechnung sowie Wertminderungen und Wertaufholungen des Umlaufvermögens. Ferner wurden die Ergebnisse um die Buchgewinne und -verluste aus Anlagenabgängen korrigiert. Der Gesamtbetrag der erzielten Finanzmittel aus Anlagenabgängen wird unter den Desinvestitionen in der Investitionstätigkeit dargestellt.

---

**19 Veränderung der betrieblichen Aktiva**

Bei den betrieblichen Aktiva handelt es sich um Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie um sonstige Vermögenswerte der operativen Geschäftstätigkeit.

---

**20 Veränderung der betrieblichen Passiva**

Die betrieblichen Passiva beinhalten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten der operativen Geschäftstätigkeit.



## 21 Verbrauch von Rückstellungen

Dieser Posten enthält die zahlungswirksame Inanspruchnahme aus Pensionsrückstellungen und sonstigen Rückstellungen.

## 22 Mittelfluss aus aufgegebenem Geschäft

Die Mittelflüsse aus aufgegebenem Geschäft enthalten die Cashflows im Zusammenhang mit den belgischen Italcementi-Aktivitäten sowie nordamerikanischen Italcementi-Standorten, die auf Grund wettbewerbsbehördlicher Auflagen im Geschäftsjahr weiterveräußert wurden. Der positive Mittelfluss aus Investitionstätigkeit aufgebener Geschäftsbereiche in Höhe von 901,4 (i.V.: 1.245,1) Mio € resultiert aus den Verkaufserlösen in Höhe von 961,2 Mio € nach Abzug abgegebener liquider Mittel und laufender Investitionsausgaben des zweiten Halbjahres 2016. Die korrespondierenden Mittelzuflüsse des Vorjahres entfallen auf das im März 2015 veräußerte Bauproduktgeschäft in Nordamerika und Großbritannien.

## 23 Zahlungswirksame Investitionen

Die Auszahlungen für Investitionen unterscheiden sich von den Zugängen im Anlagenspiegel u.a. dadurch, dass im Anlagenspiegel nicht zahlungswirksame Transaktionen (Non Cash Items) als Zugänge gezeigt werden, wie z.B. Zugänge im Rahmen von Tauschtransaktionen oder Sacheinlagen.

Vom Gesamtbetrag der zahlungswirksamen Investitionen in Höhe von 4.038,8 (i.V.: 1.001,8) Mio € entfielen 630,1 (i.V.: 538,5) Mio € auf Investitionen zur Erhaltung und Optimierung der Kapazitäten und 3.408,7 (i.V.: 463,3) Mio € auf Kapazitätserweiterungen.

Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen betragen 1.039,9 (i.V.: 907,7) Mio € und betrafen Erhaltungs-, Optimierungs- und Umweltschutzmaßnahmen in unseren Produktionsstätten sowie Expansionsprojekte in Wachstumsmärkten.

Die Auszahlungen für den Erwerb von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten betragen 2.983,3 (i.V.: 64,7) Mio € und entfielen mit 2.873,2 Mio € auf den Erwerb der Anteile an Italcementi S.p.A. Weitere Einzelheiten zu den Erwerben werden auf Seite 198 f. erläutert. Im Rahmen von Investitionen in Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten wurden Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von 632,2 Mio € übernommen.

Die Investitionen in finanzielle Vermögenswerte, assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen betragen 15,6 (i.V.: 29,3) Mio €.

## 24 Zahlungswirksame Desinvestitionen

Die Mittelzuflüsse aus dem Abgang von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten betragen 4,5 (i.V.: 77,2) Mio €. Detaillierte Erläuterungen zu den Desinvestitionen erfolgen auf Seite 204 f.

Die Einzahlungen aus dem Abgang von sonstigem Anlagevermögen in Höhe von 179,9 (i.V.: 151,6) Mio € beinhalten Einzahlungen aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von 107,3 (i.V.: 94,0) Mio €. Die verbleibenden Zahlungseingänge in Höhe von 72,6 (i.V.: 57,6) Mio € entfallen vor allem auf Kapitalrückzahlungen von Gemeinschaftsunternehmen und Rückzahlungen von Darlehen.

---

#### **25 Übernommene/abgegebene liquide Mittel**

---

Diese Zeile zeigt die Veränderung des Bestands der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente im Rahmen der Übernahme oder des Verlusts der Beherrschung über Tochterunternehmen und sonstige Geschäftseinheiten und anderer Veränderungen des Konsolidierungskreises.

---

#### **26 Dividende an Minderheitsgesellschafter**

---

Unter diesem Posten werden die an Minderheitsgesellschafter im Geschäftsjahr gezahlten Dividenden gezeigt.

---

#### **27 Verminderung / Erhöhung von Anteilen an Tochterunternehmen**

---

Hier werden Zahlungsströme aus der Verminderung bzw. Aufstockung von Beteiligungsquoten an Tochterunternehmen gezeigt, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führen.

---

#### **28 Aufnahme von Anleihen und Krediten**

---

Dieser Posten beinhaltet im Wesentlichen die Emission von drei neuen Anleihen mit einem Nominalvolumen von 1 Mrd €, 750 Mio € sowie 1 Mrd €. Ferner wurden Schuldscheindarlehen in Höhe von 645 Mio € begeben.

Im Vorjahr beinhaltete dieser Posten im Wesentlichen Ziehungen aus der im Geschäftsjahr 2014 abgeschlossenen syndizierten Kreditlinie.

---

#### **29 Tilgung von Anleihen und Krediten**

---

Diese Position enthält die planmäßigen Rückzahlungen von Finanzverbindlichkeiten. Im Jahr 2016 wurden zwei Anleihen in Höhe von 300 Mio € sowie 750 Mio USD zurückgezahlt. Die erste Rückzahlung erfolgte im März und die zweite im August. Im Oktober 2016 wurde das Schuldscheindarlehen in Höhe von 173,5 Mio € getilgt.

Im Vorjahr wurden die beiden 650 Mio € Anleihen im August und im Dezember getilgt.

---

#### **30 Veränderung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten**

---

In dieser Zeile wird der Saldo aus den Ein- und Auszahlungen für Posten mit großer Umschlagshäufigkeit, großen Beträgen und kurzen Laufzeiten im Finanzierungsbereich ausgewiesen.

---

#### **31 Liquide Mittel**

---

Im Finanzmittelfonds (Liquide Mittel) werden Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente mit einer Laufzeit von weniger als drei Monaten erfasst. Von den liquiden Mitteln sind 8,4 (i.V.: 12,4) Mio € Verfügungsbeschränkungen unterworfen. Dies betrifft kurzfristige Geldeinlagen bei Banken, die als Sicherheiten für verschiedene Geschäftstransaktionen, z.B. für ausstehende Reaktivierungsleistungen, getätigt wurden.

## Erläuterungen zur Bilanz – Aktiva

### 32 Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte			
Mio €	Geschäfts- oder Firmenwerte	Sonstige im- materielle Ver- mögenswerte	Gesamt
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>			
Stand am 1. Januar 2015	11.065,4	574,9	11.640,3
Währungsumrechnung	596,1	9,1	605,2
Veränderung Konsolidierungskreis	96,4	3,6	100,0
Zugänge		23,5	23,5
Abgänge		-7,0	-7,0
Umbuchungen		5,1	5,1
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen	-22,9	2,2	-20,7
Stand am 31. Dezember 2015	11.735,1	611,4	12.346,5
<b>Abschreibungen</b>			
Stand am 1. Januar 2015	1.460,8	315,0	1.775,8
Währungsumrechnung	67,9	11,8	79,6
Zugänge		29,6	29,6
Wertminderungen	25,7	0,1	25,9
Abgänge		-3,4	-3,4
Umbuchungen		-0,5	-0,5
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen		0,7	0,7
Stand am 31. Dezember 2015	1.554,4	353,3	1.907,8
<b>Buchwert 31. Dezember 2015</b>	<b>10.180,6</b>	<b>258,1</b>	<b>10.438,8</b>
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>			
Stand am 1. Januar 2016	11.735,1	611,4	12.346,5
Währungsumrechnung	-92,9	11,0	-81,9
Veränderung Konsolidierungskreis Italcementi	1.665,9	168,5	1.834,5
Veränderung Konsolidierungskreis sonstige	57,3	73,4	130,6
Zugänge		27,8	27,8
Abgänge		-8,6	-8,6
Umbuchungen	-4,2	18,8	14,6
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen		-0,1	-0,1
Stand am 31. Dezember 2016	13.361,1	902,3	14.263,5
<b>Abschreibungen</b>			
Stand am 1. Januar 2016	1.554,4	353,3	1.907,8
Währungsumrechnung	-58,7	3,6	-55,1
Veränderung Konsolidierungskreis	-0,1	-0,2	-0,2
Zugänge		43,8	43,8
Wertminderungen	41,0	2,5	43,5
Abgänge		-2,8	-2,8
Umbuchungen	-3,8	10,6	6,9
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen		-0,1	-0,1
Stand am 31. Dezember 2016	1.532,9	410,8	1.943,8
<b>Buchwert 31. Dezember 2016</b>	<b>11.828,2</b>	<b>491,5</b>	<b>12.319,7</b>

### **Geschäfts- oder Firmenwerte**

Größere Einzelposten der Geschäfts- oder Firmenwerte stammen aus dem Erwerb der Hanson-Gruppe, London, Großbritannien; der Italcementi-Gruppe, Bergamo, Italien; S.A. Cimenteries CBR, Brüssel, Belgien; Lehigh Hanson Inc., Wilmington, USA; HeidelbergCement Northern Europe AB, Stockholm, Schweden; und ENCI N.V., 's-Hertogenbosch, Niederlande. Die Geschäfts- oder Firmenwerte beinhalten erworbene Marktanteile und Synergieeffekte, die keinem anderen bestimm- und separierbaren immateriellen Vermögenswert zuzuordnen sind.

Die Überprüfung der Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgte gemäß IAS 36 (Impairment of Assets) im Rahmen des jährlichen Wertminderungstests. Der erzielbare Betrag wurde auf Basis des Nutzungswertes unter Berücksichtigung der folgenden Parameter ermittelt.

Die Cashflow-Schätzungen erstrecken sich auf einen Planungszeitraum von fünf Jahren, bevor in die ewige Rente übergegangen wird. Als Basis dient die vom Management genehmigte dreijährige detaillierte operative Planung, die im Bottom-Up-Verfahren erstellt wurde. Diese wird generell um eine Top-Down-Planung für weitere zwei Jahre ergänzt, bei der das Management seine mittelfristigen Erwartungen aufgrund von Schätzungen von Marktvolumen, Marktanteilen, Kosten- und Preisentwicklung einfließen lässt. In der Regel erfolgt die Top-Down-Planung durch Fortschreibung der Wachstumsraten der detaillierten dreijährigen operativen Planung. Befinden sich die Märkte, in denen die CGU tätig ist, in einem instabilen Zustand, erfolgt eine detailliertere Planung. Dies gilt vor allem für Märkte, in denen die Nachfrage nach Baustoffen und Bauprodukten bzw. das Preisniveau infolge von aktuellen politischen Unruhen und wirtschaftlichen Unsicherheiten stark zurückgegangen sind. Für diese Märkte wurde generell eine Erholung der Nachfrage bzw. der Preise angenommen. Für Europa wird grundsätzlich eine leichte Erholung erwartet, dennoch liegen das geplante Nachfrage- und Preisniveau bedingt durch die aktuellen politischen Unsicherheiten bei den betroffenen CGUs am Ende des Planungszeitraums zum Teil deutlich unter dem Niveau vor der Finanz- und Wirtschaftskrise. Für die anderen CGUs wird eine moderate nachhaltige Nachfragesteigerung angenommen, in Nordamerika fällt diese überdurchschnittlich aus. Aufgrund des intensiven Wettbewerbs wird für Indonesien 2017 mit einem deutlichen Ergebnismrückgang gerechnet, gefolgt von einer moderaten Erholung im weiteren Planungszeitraum. Die aus der Nachfrage abgeleiteten Absatzmengen basieren in der Regel auf der Annahme konstanter Marktanteile. Die zugrunde gelegte Entwicklung des Preisniveaus variiert je CGU.

Die variablen Kosten entwickeln sich annahmegemäß in Abhängigkeit von der erwarteten Entwicklung der Absatzmengen und Preise. Es wird in der Regel davon ausgegangen, dass der Deckungsbeitrag in Prozent vom Umsatz sich leicht positiv entwickelt. Bei steigenden Absatzmengen führt dies zu einer teilweise deutlichen Verbesserung der operativen Marge. Weiterhin wurde angenommen, dass sich die im Rahmen der Kostensenkungsprogramme erzielten Einsparungen sowie die Initiativen zur Preissteigerung positiv auf die operative Marge auswirken.

Die Annahmen für die geschätzten Wachstumsraten der ewigen Rente orientieren sich an den länderspezifischen langfristigen Inflationsraten.

Die Diskontierungszinssätze (WACC) wurden in einem Zwei-Phasen-Modell berechnet. Für Phase 1 wurde ein Diskontierungszinssatz verwendet, mit dem die zukünftigen Zahlungsüberschüsse für die ersten fünf Jahre abgezinst werden. Für die Ermittlung des Restwerts (Terminal Value) wurde ein Phase-2-Diskontierungszinssatz angewendet. Die Zinssätze unterscheiden sich jedoch nur durch den Ansatz eines Wachstumsabschlags in Phase 2. Der Renditezuschlag für die Fremdkapitalkosten (Credit Spread) als Aufschlag auf den risikofreien Basiszins wurde aus dem Rating einer homogenen Vergleichsgruppe (Peer Group) abgeleitet. Die Peer Group wird einer jährlichen Überprüfung unterzogen und falls erforderlich angepasst.

Die folgenden Hauptannahmen gelten für die Berechnung des erzielbaren Betrags auf Basis des Nutzungswerts der CGUs.

Annahmen zur Berechnung von Wertminderungen von Geschäfts- oder Firmenwerten						
Konzerngebiet/CGU <sup>1)</sup>	Buchwert der Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio €		Durchschnittliche gewichtete Kapitalkosten nach Steuern <sup>2)</sup>		Wachstumsrate	
	31. 12. 2015	31. 12. 2016	31. 12. 2015	31. 12. 2016	31. 12. 2015	31. 12. 2016
<b>West- und Südeuropa</b>	2.828,2	<b>3.215,9</b>	6,0 % - 7,6 %	<b>5,3 % - 7,6 %</b>	1,9 % - 2,2 %	<b>1,9 % - 2,2 %</b>
Benelux	596,9	<b>596,9</b>	6,3 %	<b>5,6 %</b>	1,9 %	<b>2,0 %</b>
Frankreich		<b>625,5</b>		<b>5,9 %</b>		<b>2,0 %</b>
Großbritannien	1.866,4	<b>1.627,6</b>	7,6 %	<b>6,6 %</b>	2,2 %	<b>2,2 %</b>
<b>Nord- und Osteuropa-Zentralasien</b>	831,9	<b>875,8</b>	6,3 % - 24,3 %	<b>5,5 % - 24,0 %</b>	1,7 % - 5,5 %	<b>1,7 % - 5,5 %</b>
Bulgarien		<b>12,1</b>		<b>8,0 %</b>		<b>2,6 %</b>
<b>Nordamerika</b>	4.925,7	<b>5.685,7</b>	7,3 %	<b>7,1 %</b>	2,1 %	<b>2,2 %</b>
<b>Asien-Pazifik</b>	1.360,9	<b>1.582,0</b>	5,3 % - 14,4 %	<b>4,4 % - 14,6 %</b>	0,8 % - 5,0 %	<b>0,8 % - 6,1 %</b>
Australien	1.025,9	<b>1.046,8</b>	7,8 %	<b>7,3 %</b>	2,5 %	<b>2,5 %</b>
Indien	83,1	<b>252,9</b>	13,1 %	<b>11,8 %</b>	5,0 %	<b>4,3 %</b>
Indonesien	93,5	<b>95,7</b>	14,4 %	<b>13,4 %</b>	4,0 %	<b>4,1 %</b>
<b>Afrika-Östlicher Mittelmeerraum</b>	198,9	<b>435,0</b>	7,6 % - 20,6 %	<b>6,9 % - 22,8 %</b>	2,0 % - 7,0 %	<b>1,9 % - 8,9 %</b>
DR Kongo	41,8	<b>0,0</b>	15,1 %	<b>14,9 %</b>	5,0 %	<b>7,9 %</b>
Togo	11,3	<b>10,9</b>	12,9 %	<b>15,5 %</b>	2,5 %	<b>2,5 %</b>
<b>Konzernservice</b>	35,2	<b>33,7</b>	6,0 %	<b>5,3 %</b>	1,9 %	<b>1,9 %</b>
<b>Gesamt</b>	10.180,6	<b>11.828,2</b>				

1) CGU = Zahlungsmittel generierende Einheit

2) Angegeben sind die „Phase 1“-Diskontierungssätze vor Wachstumsanpassungen. Die Diskontierungssätze der Phase 2, die verwendet werden um den Restwert (Terminal Value) abzuzinsen, entsprechen den Diskontierungssätzen der Phase 1 nach der Wachstumsanpassung.

Der Konzern hat im Rahmen der Überprüfung des Wertminderungsbedarfs eine Gesamtminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 41,0 Mio € vorgenommen. Diese Wertminderung betrifft die CGU DR Kongo, bei der gemäß der oben beschriebenen Nutzungswertmethode der Buchwert den erzielbaren Betrag von 98,0 Mio € überstieg. Die Wertminderung resultiert vor allem aus einer deutlich gesunkenen Ergebnisentwicklung.

Im Vorjahr wurde der Geschäfts- oder Firmenwert der CGU Russland mit einem Buchwert von 25,7 Mio € vollständig wertgemindert, da der Buchwert den erzielbaren Betrag von 311,7 Mio € überstieg. Die Wertminderung basierte auf durchschnittlich gewichteten Kapitalkosten von 15,5 % und einer Wachstumsrate von 3,5 %.

Im Fall der CGUs Benelux, Bulgarien, Indien und Togo könnten geringfügige Änderungen der nachhaltigen Wachstumsrate, der operativen Planung als Basis der Cashflow-Schätzungen bzw. der durchschnittlichen gewichteten Kapitalkosten dazu führen, dass der Buchwert den erzielbaren Betrag übersteigt. Das Management schließt eine derartige Entwicklung nicht aus. Bei einer Reduzierung der Wachstumsrate um 0,8 Prozentpunkte für die CGU Indien, 1,0 Prozentpunkte für die CGU Benelux, 1,1 Prozentpunkte für die CGU Bulgarien und 1,2 Prozentpunkte für die CGU Togo entspricht der erzielbare Betrag dem zugehörigen Buchwert. Bei einer Verringerung der geplanten Ergebnisse (EBIT) für jedes Planungsjahr sowie der ewigen Rente um etwa vier Prozent bei der CGU Togo, etwa sechs Prozent bei der CGU Indien und etwa zehn Prozent bei der CGU Bulgarien entspricht der erzielbare Betrag dem Buchwert. Bei einer Erhöhung der durchschnittlichen gewichteten Kapitalkosten um etwa 0,5 Prozentpunkte bei der CGU Indien und Togo, 0,6 Prozentpunkte bei der CGU Bulgarien, sowie 0,7 Prozentpunkte bei der CGU Benelux entspricht der erzielbare Betrag dem zugehörigen Buchwert.

Ohne die oben aufgeführten Veränderungen übersteigt zum Stichtag der erzielbare Betrag den Buchwert der CGU Benelux um 213,4 Mio €, der CGU Bulgarien um 17,8 Mio €, der CGU Indien um 54,4 Mio € und der CGU Togo um 6,7 Mio €.

Bei einer Reduzierung der Wachstumsrate um 1,5 Prozentpunkte, einer Erhöhung der durchschnittlichen gewichteten Kapitalkosten um 1,1 Prozentpunkte oder der Verringerung der geplanten Ergebnisse (EBIT) für jedes Planungsjahr sowie der ewigen Rente um 17,0 % liegt der erzielbare Betrag aller anderen CGUs weiterhin über dem Buchwert.

#### **Sonstige immaterielle Vermögenswerte**

In den sonstigen immateriellen Vermögenswerten werden Abbaurechte, Konzessionen, im Zusammenhang mit der Italcementi-Akquisition erworbene Emissionsrechte sowie Software ausgewiesen. Hierin sind Konzessionen mit unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von 23,3 Mio € enthalten. Der Buchwert der immateriellen Vermögenswerte, die als Sicherheiten begeben sind, beträgt 39,1 (i.V.: 43,2) Mio €.

Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Höhe von 116,6 (i.V.: 107,8) Mio € wurden als Aufwand erfasst, da sie nicht die Ansatzvoraussetzungen für immaterielle Vermögenswerte erfüllen.

### 33 Sachanlagen

Sachanlagen					
Mio €	Grundstücke, grundstücks- gleiche Rechte und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anla- gen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
Stand am 1. Januar 2015	7.215,4	9.972,2	923,3	848,3	18.959,1
Währungsumrechnung	220,3	250,7	-13,0	-10,8	447,3
Veränderung Konsolidierungskreis	39,3	31,7	3,1	2,1	76,1
Zugänge	54,4	72,7	26,7	728,1	881,9
Abgänge	-69,5	-113,6	-55,1	-0,5	-238,7
Umbuchungen	165,8	400,3	66,5	-637,7	-5,1
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen	-0,6	-0,2	-6,1	0,3	-6,5
Stand am 31. Dezember 2015	7.625,1	10.613,9	945,4	929,7	20.114,1
<b>Abschreibungen</b>					
Stand am 1. Januar 2015	2.450,1	6.376,9	638,9		9.466,0
Währungsumrechnung	40,2	168,1	2,5		210,7
Zugänge	178,2	495,3	63,5		737,0
Wertminderungen	3,2	9,9	1,1		14,1
Abgänge	-38,4	-95,9	-48,1		-182,4
Umbuchungen	-5,1	-12,0	17,6		0,5
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen	-0,4	-0,2	-2,3		-3,0
Stand am 31. Dezember 2015	2.627,8	6.941,9	673,2		10.243,0
<b>Buchwert 31. Dezember 2015</b>	<b>4.997,3</b>	<b>3.671,9</b>	<b>272,2</b>	<b>929,7</b>	<b>9.871,2</b>
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>					
Stand am 1. Januar 2016	7.625,1	10.613,9	945,4	929,7	20.114,1
Währungsumrechnung	-64,3	-0,3	-3,4	13,3	-54,8
Veränderung Konsolidierungskreis Italcementi	1.891,4	1.938,9	88,2	197,3	4.115,9
Veränderung Konsolidierungskreis sonstige	-18,1	-68,3	-6,5	-14,4	-107,2
Zugänge	90,9	92,3	25,9	815,0	1.024,1
Abgänge	-41,3	-177,2	-52,6	-2,1	-273,3
Umbuchungen	206,9	504,8	61,9	-788,3	-14,6
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen	-34,8	-1,9	-4,5		-41,2
Stand am 31. Dezember 2016	9.655,7	12.902,1	1.054,5	1.150,7	24.762,9
<b>Abschreibungen</b>					
Stand am 1. Januar 2016	2.627,8	6.941,9	673,2		10.243,0
Währungsumrechnung	-0,9	8,9	-3,0		5,0
Veränderung Konsolidierungskreis	-29,5	-81,1	-6,1		-116,7
Zugänge	219,4	622,6	69,3		911,3
Wertminderungen	10,7	15,5	0,7	4,6	31,5
Wertaufholungen	-0,1	-3,5	0,0		-3,6
Abgänge	-21,5	-159,8	-49,4		-230,7
Umbuchungen	-4,4	-20,5	18,1		-6,9
Umgliederung in kurzfristiges Vermögen	-29,6	-0,6	-4,3		-34,5
Stand am 31. Dezember 2016	2.772,0	7.323,3	698,5	4,6	10.798,4
<b>Buchwert 31. Dezember 2016</b>	<b>6.883,7</b>	<b>5.578,8</b>	<b>355,9</b>	<b>1.146,0</b>	<b>13.964,5</b>

Im Sachanlagevermögen sind Leasinggegenstände in Höhe von 29,5 (i.V.: 13,8) Mio € aktiviert, davon entfallen 0,9 (i.V.: 0,0) Mio € auf Grundstücke und Gebäude, 20,8 (i.V.: 10,6) Mio € auf technische Anlagen und Maschinen sowie 7,8 (i.V.: 3,2) Mio € auf Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Der Buchwert der Sachanlagen, die als Sicherheiten begeben sind, beträgt 302,4 (i.V.: 5,1) Mio €. Es wurden Fremdkapitalkosten in Höhe von 3,4 (i.V.: 1,6) Mio € erfasst. Der durchschnittliche zugrunde gelegte Finanzierungskostensatz betrug 4 % (i.V.: 7 %). Im Berichtsjahr wurden Wertminderungen in Höhe von 31,5 Mio € vorgenommen, die im zusätzlichen ordentlichen Ergebnis gezeigt und unter Punkt 8 erläutert werden.

### 34 Finanzinvestitionen

Hier sind Finanzinvestitionen in Eigenkapitaltitel, die aufgrund langfristiger Anlageabsicht erworben wurden, enthalten.

Die US-Gesellschaften Hanson Permanente Cement, Inc. und Kaiser Gypsum Company, Inc. wurden zum 30. September 2016 entkonsolidiert und als „Available for sale at fair value“ kategorisierte Finanzinvestition ausgewiesen. Der beizulegende Zeitwert zum Abschlussstichtag beträgt 265,8 Mio €. Weitere Erläuterungen werden auf Seite 204 f. unter „Desinvestitionen im Berichtsjahr“ gegeben. Der Buchwert der als „Available for sale at cost“ klassifizierten Finanzinvestitionen beträgt 112,7 (i.V.: 69,0) Mio €.

### 35 Langfristige Forderungen und derivative Finanzinstrumente

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammensetzung der langfristigen Forderungen und derivativen Finanzinstrumente.

Langfristige Forderungen und derivative Finanzinstrumente		
Mio €	2015	2016
Ausleihungen	29,7	87,6
Derivative Finanzinstrumente	26,3	0,9
Sonstige langfristige operative Forderungen	332,3	197,3
Sonstige langfristige nicht finanzielle Forderungen	378,3	583,9
	766,6	869,7

Bei den langfristigen derivativen Finanzinstrumenten handelt es sich um Zinswährungsswaps. Aufgrund der Trennung in langfristige und kurzfristige Bestandteile wurden die Marktwerte auf der Aktiv- und Passivseite ausgewiesen. Weitere Angaben zu den derivativen Finanzinstrumenten erfolgen auf Seite 251 f. Die sonstigen langfristigen operativen Forderungen enthalten Erstattungsansprüche gegen Versicherungsgesellschaften aus Umwelt- und Haftpflichtschäden in Höhe von 124,2 (i.V.: 298,7) Mio €. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Forderungen enthalten im Wesentlichen überdotierte Pensionsfonds und aktive Rechnungsabgrenzungsposten.

Die folgende Tabelle zeigt die Überfälligkeitsstruktur der langfristigen finanziellen Forderungen.

Überfälligkeiten langfristiger finanzieller Forderungen	Ausleihungen		Sonstige langfristige operative Forderungen		Gesamt	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Nicht wertgemindert, nicht überfällig	29,7	76,3	332,2	194,4	361,9	270,7
Nicht wertgemindert, 1 - 60 Tage überfällig		0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Nicht wertgemindert, mehr als 360 Tage überfällig				2,8		2,8
Wertgemindert		11,2				11,2
	29,7	87,6	332,3	197,3	362,0	284,9

Zum Abschlussstichtag deuten keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner der nicht wertgeminderten und nicht überfälligen Forderungen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.



### 36 Vorräte

Im Berichtsjahr wurden Wertminderungen auf Vorräte in Höhe von 28,7 (i.V.: 12,7) Mio € und Wertaufholungen in Höhe von 15,8 (i.V.: 6,4) Mio € erfasst.

### 37 Forderungen und sonstige Vermögenswerte

In der folgenden Übersicht wird die Zusammensetzung der sonstigen kurzfristigen operativen Forderungen dargestellt.

Sonstige kurzfristige operative Forderungen		
Mio €	2015	2016
Übrige kurzfristige operative Forderungen	281,0	334,4
Nicht finanzielle sonstige Vermögenswerte	114,5	216,2
	395,5	550,6

In den übrigen kurzfristigen operativen Forderungen sind Schadenersatzansprüche sowie Erstattungsansprüche gegen Versicherungsgesellschaften aus Umwelt- und Haftpflichtschäden in Höhe von 11,2 (i.V.: 72,4) Mio € enthalten. Der Buchwert des Reservekontos für Ausfälle von vorfinanzierten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, das unter den liquiden Mitteln ausgewiesen wird, beträgt 17,8 (i.V.: 16,2) Mio € und entspricht im Wesentlichen dem maximalen Verlustrisiko aus dem anhaltenden Engagement in Höhe von 21,3 (i.V.: 19,2) Mio €. Die nicht finanziellen sonstigen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen aktive Rechnungsabgrenzungsposten.

Die folgende Tabelle zeigt die Überfälligkeitsstruktur der kurzfristigen finanziellen Forderungen.

Überfälligkeiten kurzfristiger finanzieller Forderungen	Verzinsliche Forderungen		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		Übrige kurzfristige operative Forderungen		Gesamt	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Nicht wertgemindert, nicht überfällig	168,6	107,8	870,3	1.173,8	274,7	320,8	1.313,6	1.602,4
Nicht wertgemindert, 1 - 60 Tage überfällig		0,5	268,5	314,5	4,3	6,7	272,8	321,7
Nicht wertgemindert, 61 - 360 Tage überfällig		0,1	58,9	88,7	0,8	4,5	59,7	93,3
Nicht wertgemindert, mehr als 360 Tage überfällig	0,1		9,8	28,7	0,1	1,9	10,0	30,6
Wertgemindert			7,1	198,4	1,1	0,5	8,2	198,9
	168,7	108,4	1.214,6	1.804,1	281,0	334,4	1.664,3	2.246,9

Zum Abschlussstichtag deuten keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner der nicht wertgeminderten und nicht überfälligen Forderungen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		
Mio €	2015	2016
Stand der Wertberichtigungen am 1. Januar	69,2	72,4
Zuführung	11,9	20,8
Auflösung und Verbrauch	-10,3	-22,5
Währungsumrechnung und sonstiges	1,6	6,2
Stand der Wertberichtigungen am 31. Dezember	72,4	76,8

Die Wertberichtigungen basieren im Wesentlichen auf historischen Ausfallwahrscheinlichkeiten und Überfälligkeiten. Bei den Wertberichtigungen handelt es sich hauptsächlich um pauschalierte Einzelwertberichtigungen.

### 38 Derivative Finanzinstrumente

Die kurzfristigen Derivate mit positiven Marktwerten beinhalten im Wesentlichen Devisenswaps in Höhe von 34,4 (i.V.: 49,0) Mio €, Währungsswaps in Höhe von 18,2 (i.V.: 0,0) Mio €, Zinswährungsswaps in Höhe von 7,2 (i.V.: 24,7) Mio € und Zinsswaps in Höhe von 0,0 (i.V.: 1,2) Mio €. Weitere Angaben zu den derivativen Finanzinstrumenten erfolgen auf Seite 251 f.

## Erläuterungen zur Bilanz – Passiva

### 39 Grundkapital

Zum Abschlussstichtag 31. Dezember 2016 beträgt das Grundkapital 595.249.431 €. Es ist in 198.416.477 Aktien eingeteilt; die Aktien sind Stückaktien und lauten auf den Inhaber. Auf jede Aktie entfällt ein anteiliger Betrag am Grundkapital von 3,00 €.

Im Zusammenhang mit dem Erwerb der Beteiligung an Italcementi hat die HeidelbergCement AG eine Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Anteile durchgeführt. Die Veränderung des Grundkapitals seit dem 1. Januar 2016 wird in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Grundkapital		
	Anzahl Aktien	Grundkapital in t€
Stand am 1. Januar 2016	187.916.477	563.749
Kapitalerhöhung aus der Ausgabe neuer Aktien	10.500.000	31.500
Stand am 31. Dezember 2016	198.416.477	595.249

### Genehmigtes Kapital

Es bestehen zum 31. Dezember 2016 zwei genehmigte Kapitalia: zum einen eine Ermächtigung des Vorstands und Aufsichtsrats zur Erhöhung des Kapitals durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen (Genehmigtes Kapital I) und zum anderen eine Ermächtigung des Vorstands und Aufsichtsrats zur Erhöhung des Kapitals durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen (Genehmigtes Kapital II). Diese genehmigten Kapitalia werden nachfolgend zusammenfassend beschrieben; der vollständige Wortlaut der Ermächtigungen kann der Satzung entnommen werden, die auf unserer Internetseite [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Unternehmen/Corporate Governance/Satzung“ veröffentlicht ist.

#### Genehmigtes Kapital I

Die Hauptversammlung vom 7. Mai 2015 hat den Vorstand ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 6. Mai 2020 einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt 225.000.000 € gegen Bareinlagen durch Ausgabe von bis zu insgesamt 75.000.000 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien zu erhöhen (Genehmigtes Kapital I). Dabei ist den Aktionären ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, in bestimmten Fällen, die in der Ermächtigung näher beschrieben sind, nämlich zur Verwertung von Spitzenbeträgen, zur Bedienung von Options- oder Wandlungsrechten und zur börsennahen Ausgabe von Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen. Die dem Genehmigten Kapital I zugrunde liegende Ermächtigung zur Ausgabe von neuen Aktien gegen Bareinlagen ist bis zum 31. Dezember 2016 nicht ausgenutzt worden.

## Genehmigtes Kapital II

Die Hauptversammlung vom 7. Mai 2015 hat den Vorstand ferner ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 6. Mai 2020 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt 56.374.941 € gegen Sacheinlagen durch Ausgabe von bis zu insgesamt 18.791.647 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien zu erhöhen (Genehmigtes Kapital II). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen in der Regel ausgeschlossen. Die Ermächtigung regelt insbesondere die Möglichkeit des Bezugsrechtsausschlusses, sofern die Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zum Erwerb von Unternehmen oder zur Bedienung von Options- oder Wandlungsrechten oder im Rahmen der Umsetzung einer Sach-/Wahldividende erfolgt. In Ausübung dieser Ermächtigung wurde das Grundkapital gemäß Vorstandsbeschluss vom 22. Juni 2016 und mit Zustimmung des Prüfungsausschusses, handelnd anstelle des Aufsichtsrats, vom 23. Juni 2016 um 31.500.000 € auf 595.249.431 € erhöht. Die Ausgabe der 10.500.000 neuen Aktien erfolgte im Zusammenhang mit dem Erwerb von 45 % aller Aktien an Italcementi S.p.A. von Italmobiliare S.p.A. unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre. Die Durchführung der Erhöhung des Grundkapitals wurde am 7. Juli 2016 in das Handelsregister eingetragen. Aufgrund der Ausübung der Ermächtigung reduzierte sich das Genehmigte Kapital II auf 24.874.941 €.

## Bedingtes Kapital

Es besteht zum 31. Dezember 2016 ferner das nachfolgend beschriebene Bedingte Kapital: Die Hauptversammlung vom 8. Mai 2013 hat beschlossen, das Grundkapital um weitere bis zu 168.000.000 €, eingeteilt in bis zu 56.000.000 neue, auf den Inhaber lautende Stückaktien, bedingt zu erhöhen (Bedingtes Kapital 2013). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Unterlegung von Options- oder Wandlungsrechten bzw. Options- oder Wandlungspflichten auf HeidelbergCement-Aktien. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als der Vorstand aufgrund der Ermächtigung bis zum 7. Mai 2018 Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen ausgibt und die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten von ihren Rechten Gebrauch machen. Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen können auch mit Options- oder Wandlungsverpflichtungen ausgestattet sein. Die Aktionäre haben in der Regel ein Bezugsrecht auf neu emittierte Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen. Die Ermächtigung regelt bestimmte Fälle, in denen der Vorstand das Bezugsrecht der Aktionäre auf Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen ausschließen kann. Der vollständige Wortlaut des Bedingten Kapitals kann ebenfalls der Satzung entnommen werden, die auf unserer Internetseite veröffentlicht ist ([www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Unternehmen/Corporate Governance/Satzung“). Die dem Bedingten Kapital 2013 zugrunde liegende Ermächtigung zur Ausgabe von Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen ist zum 31. Dezember 2016 nicht ausgenutzt worden.

Durch entsprechende volumenmäßige Begrenzung einerseits und aufgrund der Anrechnungsklauseln andererseits ist sichergestellt, dass die Summe aller Bezugsrechtsausschlüsse in den beiden bestehenden genehmigten Kapitalia und dem Bedingten Kapital 2013 eine Grenze von 20 % des bei Wirksamwerden der Ermächtigung zum Bezugsrechtsausschluss bestehenden Grundkapitals nicht übersteigt.

Die Gesellschaft besitzt zum Abschlussstichtag 31. Dezember 2016 keine eigenen Aktien. Die Hauptversammlung vom 4. Mai 2016 hat die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 3. Mai 2021 einmalig, mehrfach, ganz oder in Teilbeträgen, eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des damaligen Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkung zu erwerben. Die Ermächtigung darf nicht zum Handel in eigenen Aktien ausgenutzt werden. Auf die erworbenen eigenen Aktien dürfen zusammen mit anderen Aktien, die die Gesellschaft bereits erworben hat und noch besitzt, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des jeweiligen Grundkapitals entfallen. Der Erwerb kann über die Börse oder mittels eines öffentlichen Kaufangebots oder mittels einer öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten oder durch Abgabe von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Verwendung der aufgrund der Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien erfolgt durch eine Veräußerung über die Börse oder in anderer geeigneter Weise unter Wahrung der Gleichbehandlung der Aktionäre oder zu allen weiteren gesetzlich zulässigen Zwecken. Das Bezugsrecht der Aktionäre kann in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden.

#### 40 Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage wurde im Wesentlichen durch das aus Kapitalerhöhungen zugeflossene Aufgeld gebildet. Im Zusammenhang mit dem Erwerb der Beteiligung an Italcementi hat die HeidelbergCement AG eine Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Anteile durchgeführt. Die Entwicklung der Kapitalrücklage seit dem 1. Januar 2016 wird in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Kapitalrücklage		Kapitalrücklage in t€
Stand am 1. Januar 2016		5.539.377
Kapitalerhöhung aus der Ausgabe neuer Aktien		686.070
Stand am 31. Dezember 2016		6.225.447

#### 41 Gewinnrücklagen

Die nachfolgende Tabelle stellt die Veränderungen von Anteilen an Tochterunternehmen dar, die nicht zu einer Änderung der Beherrschung führen.

Änderung von Anteilen an Tochterunternehmen				
Mio €	Änderung des Kapitalanteils	Änderung der Gewinnrücklagen	Änderung der Minderheitsanteile	Änderung des Eigenkapitals
Abetong AB-Gruppe, Schweden	2,4 %	7,3	-9,6	-2,3
La Cimentérie de Lukala S.A.R.L., DR Kongo	-8,1 %	12,6	5,1	17,8
Sonstige		10,8	-3,7	7,1
<b>Summe</b>		<b>30,8</b>	<b>-8,3</b>	<b>22,5</b>

Im Geschäftsjahr wurden an die Aktionäre der HeidelbergCement AG Dividenden in Höhe von 244,3 Mio € (1,30 € je Aktie) gezahlt.

#### 42 Sonstige Eigenkapitalbestandteile

Die Währungsumrechnungsrücklage verminderte sich im Berichtsjahr um 87,5 Mio €.

#### 43 Minderheitsanteile

Die Veränderung der Minderheitsanteile aufgrund der Änderung des Konsolidierungskreises in Höhe von 689,5 Mio € resultiert im Wesentlichen aus der Erstkonsolidierung von Italcementi mit 640,6 Mio € sowie der Mibau-Gruppe mit 36,8 Mio €. Die Veränderung der Minderheitsanteile aufgrund der Änderung von Anteilen an Tochterunternehmen wird in Punkt 41 Gewinnrücklagen erläutert.

##### Tochtergesellschaften mit wesentlichen Minderheitsanteilen

PT Indocement Tunggak Prakasa Tbk. („Indocement“), Jakarta, Indonesien, ist die wesentliche Tochtergesellschaft mit Minderheitsanteilen im HeidelbergCement Konzern. Indocement ist einer der führenden indonesischen Hersteller von hochqualitativem Zement und Spezialzementprodukten, die unter dem Markennamen „Tiga Roda“ vertrieben werden. Indocement besitzt mehrere Tochterunternehmen, die Transportbeton, Zuschlagstoffe und Trass herstellen. Minderheitsgesellschafter halten 49 % der Kapital- bzw. Stimmrechtsanteile am Indocement Konzern, der dem Konzerngebiet Asien-Pazifik zugeordnet ist. Die Indocement-Aktie ist an der Börse in Jakarta notiert.

Die Minderheitsanteile am Eigenkapital von Indocement betragen 928,4 (i.V.: 799,3) Mio €. Der Anteil der Minderheitsgesellschafter am Jahresüberschuss beträgt 130,9 (i.V.: 142,7) Mio €. Im Geschäftsjahr 2016 hat Indocement Dividenden an Minderheitsgesellschafter in Höhe von 50,0 (i.V.: 167,6) Mio € gezahlt.

Die nachfolgenden Tabellen fassen die wesentlichen Finanzinformationen des Indocement Konzerns, ohne einen dieser CGU zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwert, zusammen.

Gesamtergebnisrechnung	Indocement Konzern	
	2015	2016
Mio €		
Umsatzerlöse	1.191,2	1.041,1
Abschreibungen	-60,8	-62,0
<b>Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs</b>	<b>340,4</b>	<b>257,0</b>
Zusätzliches ordentliches Ergebnis	-0,3	
Ergebnis aus Beteiligungen	1,7	1,2
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>341,8</b>	<b>258,2</b>
Zinserträge	49,3	41,8
Zinsaufwendungen	-0,7	-0,5
Sonstige finanzielle Aufwendungen und Erträge	-3,5	-3,6
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>386,9</b>	<b>295,9</b>
Ertragsteuern	-95,7	-28,8
<b>Überschuss der Periode</b>	<b>291,2</b>	<b>267,1</b>
Sonstiges Ergebnis	39,3	107,9
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>	<b>330,5</b>	<b>375,0</b>

Vermögenswerte und Schulden	Indocement Konzern	
	2015	2016
Mio €		
Immaterielle Vermögenswerte	1,1	1,1
Sachanlagen	993,9	1.123,4
Finanzanlagen	6,9	6,7
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12,2	27,5
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.014,0</b>	<b>1.158,8</b>
Liquide Mittel	577,7	684,7
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	291,4	325,3
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>869,1</b>	<b>1.010,0</b>
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>1.883,1</b>	<b>2.168,8</b>
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	4,1	2,6
Langfristige Rückstellungen	44,1	51,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	28,7	0,3
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>76,9</b>	<b>54,2</b>
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	4,4	5,3
Kurzfristige Rückstellungen	4,4	6,6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	120,4	145,8
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	59,7	76,2
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>189,0</b>	<b>234,0</b>
<b>Summe Fremdkapital</b>	<b>265,9</b>	<b>288,2</b>

#### 44 Pensionsrückstellungen

##### Beitragsorientierte Pläne

Die Summe aller beitragsorientierten Pensionsaufwendungen betrug 92,8 (i.V.: 63,4) Mio €. Im Geschäftsjahr 2016 lagen die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung bei 63,9 (i.V.: 58,5) Mio €.

##### Versicherungsmathematische Annahmen

Die bei der Berechnung zugrunde gelegten versicherungsmathematischen Annahmen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst (gewichtete Darstellung).

Versicherungsmathematische Annahmen				
in %	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
<b>31. Dezember 2016</b>				
Zinssatz	3,00 %	3,86 %	2,65 %	1,60 %
Zukünftige Rentenentwicklung	2,76 %		2,91 %	1,75 %
Erwartete Steigerungen der Gesundheitskosten	5,83 %	7,50 % - 5,00 %	8,00 %	-
<b>31. Dezember 2015</b>				
Zinssatz	3,93 %	4,58 %	3,80 %	2,40 %
Zukünftige Rentenentwicklung	2,58 %	-	2,72 %	1,75 %
Erwartete Steigerungen der Gesundheitskosten	6,95 %	7,50 % - 5,00 %	9,00 %	-

Für die Pensionspläne in den USA wurden für die Bewertungen die von der „Society of Actuaries“ in 2014 veröffentlichten Sterbetafeln RP-2014 verwendet. Für die kanadischen Pensionspläne wurden die Sterbetafeln CPM 2014 verwendet. In Großbritannien wurden verschiedene Sterbetafeln der S1-Reihe berücksichtigt. Die verwendeten Sterbetafeln in Großbritannien, den USA und Kanada wurden modifiziert, um zukünftige Erhöhungen der Lebenserwartung zu berücksichtigen. Zudem wurden sie größtenteils basierend auf unternehmensspezifischen Erfahrungswerten angepasst. In Deutschland wurden die Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck zugrunde gelegt.

##### Überblick über die Pensionsrückstellungen für die verschiedenen Arten der Altersversorgungspläne

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Verpflichtungen aus Pensionsplänen einschließlich der Pläne für andere langfristige Leistungen für Mitarbeiter und aus Versorgungsplänen für Krankheitskosten sowie deren Darstellung in der Bilanz.

Arten von Altersversorgungsplänen				
Mio €	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
<b>31. Dezember 2016</b>				
Pensionspläne	604,7	401,6	-462,0	418,6
Versorgungspläne für Krankheitskosten	292,8	187,2	4,1	
	<b>897,5</b>	<b>588,8</b>	<b>-457,9</b>	<b>418,6</b>
<b>31. Dezember 2015</b>				
Pensionspläne	543,3	282,6	-311,6	415,7
Versorgungspläne für Krankheitskosten	183,5	149,5	4,7	
	<b>726,8</b>	<b>432,1</b>	<b>-306,9</b>	<b>415,7</b>

Darstellung in der Bilanz				
Mio €	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
<b>31. Dezember 2016</b>				
Langfristige Pensionsrückstellungen	1.284,6	545,4	10,5	398,3
Kurzfristige Pensionsrückstellungen	102,7	43,4	12,5	20,3
Langfristige operative Forderungen (Überdotierung von Fonds)	-489,8		-480,9	
	<b>897,5</b>	588,8	-457,9	418,6
<b>31. Dezember 2015</b>				
Langfristige Pensionsrückstellungen	974,2	394,1	12,7	395,4
Kurzfristige Pensionsrückstellungen	91,3	38,0	14,0	20,3
Langfristige operative Forderungen (Überdotierung von Fonds)	-338,7		-333,6	
	<b>726,8</b>	432,1	-306,9	415,7

Im Hinblick auf die überdotierten Pensionspläne in Großbritannien, für die keine Begrenzung des Planvermögens vorgenommen wurde, hat HeidelbergCement im Falle der Abwicklung den uneingeschränkten Anspruch auf die Überschüsse.

Im weiteren Verlauf wird ausschließlich für die drei wesentlichen Konzernregionen bzw. Länder Nordamerika, Großbritannien und Deutschland eine Aufgliederung der Beträge für die Pensionspläne vorgenommen. Die Beträge für Versorgungspläne für Krankheitskosten werden nicht weiter aufgegliedert, da der mit Abstand größte Teil der Verpflichtungen und Aufwendungen in Nordamerika liegt.

### Pensionsverpflichtungen und Planvermögen

Im Konzern existierten im Geschäftsjahr 2016 Pensionsverpflichtungen in Höhe von 4.891,2 (i.V.: 4.530,0) Mio €, die im Wesentlichen durch externe Pensionsfonds abgedeckt sind. Zusätzlich bestanden Direktzusagen in Höhe von 713,6 (i.V.: 615,5) Mio €. Die in den USA, Belgien, Kanada, Großbritannien, Indonesien, Frankreich, Marokko und Ghana eingegangenen Verpflichtungen für Krankheitskosten von Pensionären beliefen sich auf 292,8 (i.V.: 183,5) Mio €.

Die folgende Tabelle zeigt den Finanzierungsstatus dieser Pläne und ihre Abbildung in der Bilanz.

Pensionsverpflichtungen und Planvermögen	Pensionspläne und Pläne für Krankheitskosten			davon Pensionspläne		
	Pensionspläne	Pläne für Krankheitskosten	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
Mio €						
<b>31. Dezember 2016</b>						
Barwert der fondsgedeckten Verpflichtungen	4.891,2		<b>4.891,2</b>	1.608,5	3.025,0	65,7
Marktwert des Fondsvermögens	-5.011,7		<b>-5.011,7</b>	-1.272,0	-3.500,9	-65,7
Erfasste Begrenzung gem. IAS 19.64	11,6		<b>11,6</b>	0,9	10,1	
Marktwert des Fondsvermögens nach Begrenzung gem. IAS 19.64	-5.000,1		<b>-5.000,1</b>	-1.271,1	-3.490,8	-65,7
Unter- (+) / Überdeckung (-) des Fondsvermögens	-108,9		<b>-108,9</b>	337,4	-465,8	
Barwert der direkten Verpflichtungen	713,6	292,8	<b>1.006,4</b>	64,2	3,8	418,6
Pensionsnettoverpflichtungen (-vermögen)	604,7	292,8	<b>897,5</b>	401,6	-462,0	418,6
<b>31. Dezember 2015</b>						
Barwert der fondsgedeckten Verpflichtungen	4.530,0		<b>4.530,0</b>	1.409,0	2.936,8	12,3
Marktwert des Fondsvermögens	-4.650,4		<b>-4.650,4</b>	-1.190,2	-3.296,6	-12,3
Erfasste Begrenzung gem. IAS 19.64	48,2		<b>48,2</b>	3,3	44,9	
Marktwert des Fondsvermögens nach Begrenzung gem. IAS 19.64	-4.602,2		<b>-4.602,2</b>	-1.186,9	-3.251,7	-12,3
Unter- (+) / Überdeckung (-) des Fondsvermögens	-72,2		<b>-72,2</b>	222,1	-314,9	
Barwert der direkten Verpflichtungen	615,5	183,5	<b>799,0</b>	60,5	3,3	415,7
Pensionsnettoverpflichtungen (-vermögen)	543,3	183,5	<b>726,8</b>	282,6	-311,6	415,7

Die Überleitung der Pensionsnettoverpflichtung bzw. des Pensionsnettovermögens stellt sich wie folgt dar.

Pensionsnettoverpflichtung (-vermögen)	Pensionspläne und Pläne für Krankheitskosten			davon Pensionspläne		
	Pensionspläne	Pläne für Krankheitskosten	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
Mio €						
<b>2016</b>						
Pensionsnettoverpflichtungen (-vermögen) am 1. Januar	543,3	183,5	<b>726,8</b>	282,6	-311,6	415,7
Änderungen des Konsolidierungskreises	140,8	109,5	<b>250,3</b>	56,9		1,0
Pensionsaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	62,3	9,0	<b>71,3</b>	24,3	-6,3	17,3
Neubewertung im sonstigen Ergebnis	-24,0	1,6	<b>-22,4</b>	50,5	-147,0	55,8
Cashflow in der Periode	-178,4	-17,3	<b>-195,7</b>	-28,4	-46,9	-71,2
Auswirkungen von Wechselkursänderungen	60,7	6,5	<b>67,2</b>	15,7	50,0	
Pensionsnettoverpflichtungen (-vermögen) am 31. Dezember	604,7	292,8	<b>897,5</b>	401,6	-462,0	418,6
<b>2015</b>						
Pensionsnettoverpflichtungen (-vermögen) am 1. Januar	680,7	209,8	<b>890,5</b>	256,4	-204,9	445,2
Änderungen des Konsolidierungskreises	-6,0		<b>-6,0</b>			0,1
Pensionsaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	48,0	8,5	<b>56,4</b>	5,7	-2,1	17,2
Neubewertung im sonstigen Ergebnis	-73,5	-38,0	<b>-111,5</b>	22,4	-46,7	-26,2
Cashflow in der Periode	-123,0	-14,5	<b>-137,5</b>	-26,4	-48,2	-20,6
Auswirkungen von Wechselkursänderungen	17,1	17,7	<b>34,8</b>	24,5	-9,7	
Pensionsnettoverpflichtungen (-vermögen) am 31. Dezember	543,3	183,5	<b>726,8</b>	282,6	-311,6	415,7



Mit dem Erwerb von Italcementi gingen die Pensionspläne in den USA, Frankreich, Italien, Spanien, Griechenland, Bulgarien, Ägypten, Marokko, Kuwait, Saudi Arabien, Indien und Thailand auf HeidelbergCement über. Die Pensionsverpflichtung (DBO) dieser Pläne zum 1. Juli 2016 betrug 246,0 Mio €. Weiterhin übernahm HeidelbergCement dazugehöriges Planvermögen in Höhe von 106,1 Mio €. Zusätzlich gingen Verpflichtungen aus Plänen für Krankheitskosten in den USA, Kanada, Frankreich und Marokko in Höhe von 109,5 Mio € auf HeidelbergCement über.

### Aufteilung der Pensionsverpflichtungen

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Pensionsverpflichtungen aufgeteilt nach Planbegünstigten.

Pensionsverpflichtungen nach Planbegünstigten	Pensionspläne und Pläne für Krankheitskosten			davon Pensionspläne		
	Pensionspläne	Pläne für Krankheitskosten	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
Mio €						
<b>31. Dezember 2016</b>						
Aktive Mitarbeiter	909,3	97,0	<b>1.006,3</b>	372,7	13,1	199,9
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	1.573,8	7,6	<b>1.581,4</b>	220,1	1.288,3	37,3
Leistungsempfänger	3.121,7	188,2	<b>3.309,9</b>	1.079,9	1.727,3	247,1
Gesamt-Pensionsverpflichtungen	5.604,8	292,8	<b>5.897,6</b>	1.672,7	3.028,7	484,3
<b>31. Dezember 2015</b>						
Aktive Mitarbeiter	802,1	44,2	<b>846,3</b>	383,0	34,5	169,1
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	1.380,3	8,4	<b>1.388,7</b>	126,7	1.202,0	24,1
Leistungsempfänger	2.963,1	130,9	<b>3.094,0</b>	959,8	1.703,6	234,8
Gesamt-Pensionsverpflichtungen	5.145,5	183,5	<b>5.329,0</b>	1.469,5	2.940,1	428,0

### Beträge, die erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst werden

Die im Geschäftsjahr 2016 entstandenen versicherungsmathematischen Verluste in Bezug auf die Pensionsverpflichtungen (DBO) in Höhe von 682,9 (i.V.: Gewinne von 251,3) Mio € beruhen hauptsächlich auf der Absenkung des zugrundeliegenden Rechnungszinses. Der gewichtete Rechnungszins zum Jahresende ist um 0,9 Prozentpunkte niedriger (i.V.: 0,3 Prozentpunkte höher) als der gewichtete Rechnungszins zum Vorjahresende. In den wesentlichen Ländern sind die Rechnungszinssätze um 0,7 (Nordamerika), 1,2 (Großbritannien) und 0,8 (Deutschland) Prozentpunkte gefallen.

Die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste können unterteilt werden in den Effekt aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen mit einem Gewinn in Höhe von 6,1 (i.V.: 44,4) Mio €, in den Effekt aufgrund von Änderungen demographischer Annahmen mit einem Gewinn in Höhe von 57,3 (i.V.: 20,6) Mio €, der im Wesentlichen aus der Anpassung demographischer Annahmen in den USA und Anpassung der Annahmen zur Verbesserung der künftigen Lebenserwartung in Großbritannien resultiert, und in den Effekt aufgrund von Änderungen finanzieller Annahmen mit einem Verlust in Höhe von 746,3 (i.V.: Gewinn von 186,3) Mio €. Die positive Entwicklung des Planvermögens wirkt diesem Effekt signifikant entgegen. Im Geschäftsjahr 2016 war die Rendite des Planvermögens um 671,9 Mio € höher (i.V.: 139,4 Mio € geringer) als der Zinsertrag.

Aus der Begrenzung des Planvermögens gem. IAS 19.64 resultierten Beträge von insgesamt 33,4 (i.V.: -0,4) Mio €.

### Entwicklung in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Aufwendungen für Altersversorgung für die wesentlichen Pensionspläne und für die Versorgungspläne für Krankheitskosten setzen sich wie folgt zusammen.

Entwicklung in der Gewinn- und Verlustrechnung	Pensionspläne und Pläne für Krankheitskosten			davon Pensionspläne		
	Pensionspläne	Pläne für Krankheitskosten	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
Mio €						
<b>31. Dezember 2016</b>						
Laufender Dienstzeitaufwand	33,3	2,4	35,7	2,6	2,8	8,8
aus dem Plan gezahlte (nicht investitionsbezogene) Verwaltungskosten	13,6		13,6	11,3	2,3	
Nettozinsen, davon	19,0	8,5	27,5	12,6	-11,4	8,5
Zinsaufwand auf Pensionsverpflichtung	183,5	8,5	192,0	61,5	98,2	10,0
Zinsertrag auf Planvermögen	-166,2		-166,2	-49,0	-111,1	-1,5
Zinsertrag auf Begrenzung des Planvermögens	1,7		1,7	0,2	1,5	
Realisierter nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	-2,6	-1,9	-4,5	-2,3		
Effekte aus Abgeltungen	-1,0		-1,0			
Gesamter Pensionsaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	62,3	9,0	71,3	24,3	6,3	17,3
<b>31. Dezember 2015</b>						
Laufender Dienstzeitaufwand	33,8	2,2	36,0	4,4	3,5	8,5
aus dem Plan gezahlte (nicht investitionsbezogene) Verwaltungskosten	11,4		11,4	8,5	3,0	
Nettozinsen, davon	18,0	7,9	25,9	10,5	-8,6	8,7
Zinsaufwand auf Pensionsverpflichtung	193,1	7,9	201,0	63,1	110,1	9,0
Zinsertrag auf Planvermögen	-176,9		-176,9	-52,7	-120,4	-0,3
Zinsertrag auf Begrenzung des Planvermögens	1,8		1,8	0,1	1,7	
Realisierter nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	-15,4	-1,6	-17,0	-18,0		
Effekte aus Abgeltungen	0,1		0,1	0,3		
Gesamter Pensionsaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	48,0	8,5	56,4	5,7	-2,1	17,2

Vom Gesamtpensionsaufwand aus fortzuführenden Geschäftsbereichen von 71,3 (i.V.: 56,4) Mio € werden Aufwendungen von 43,8 (i.V.: 30,5) Mio € im Personalaufwand oder im sonstigen betrieblichen Aufwand sowie ein Aufwand von 27,5 (i.V.: 25,9) Mio € im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.

Im Jahr 2016 wurde der Lehigh Retirement Pensionsplan in den USA angepasst, um den unverfallbar ausgeschiedenen Planbegünstigten (ehemalige Teilnehmer des Union Plans) ab dem 1. April 2017 eine Kapitalzahlung anzubieten. Dies führte zu einem negativen nachzuerrechnenden Dienstzeitaufwand (Ertrag) in Höhe von 2,3 Mio €.

Der tatsächliche Ertrag des Fondsvermögens betrug 824,2 (i.V.: 26,0) Mio €.

## Sensitivitätsanalyse der Pensionsverpflichtungen

Die Änderungen des Rechnungszinses, des Rententrends und der Lebenserwartung haben Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie auf die Pensionsverpflichtungen. Die unten angegebenen Sensitivitäten wurden so ermittelt, dass die aufgeführte Annahme entsprechend geändert wurde und alle übrigen Annahmen nicht verändert worden sind. Tatsächlich könnten sich mehrere Annahmen gleichzeitig ändern oder die Änderung einer Annahme könnte die Änderung weiterer Parameter zur Folge haben.

Sensitivitätsanalysen der Pensionsverpflichtungen (Pensionspläne)					
Mio €		Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
<b>31. Dezember 2016</b>					
Pensionsverpflichtung		5.604,8	1.672,7	3.028,7	484,3
Zinssatz	Erhöhung um 1,0 %	4.895,5	1.529,3	2.569,4	417,9
	Reduzierung um 1,0 %	6.498,5	1.843,2	3.617,0	570,4
Rentenentwicklung	Erhöhung um 0,25 %	5.714,4	1.672,7	3.119,8	498,7
	Reduzierung um 0,25 %	5.494,8	1.672,7	2.936,4	470,6
Lebenserwartung	Erhöhung um 1 Jahr	5.816,0	1.730,2	3.151,7	508,1
	Reduzierung um 1 Jahr	5.393,7	1.614,2	2.906,4	460,9
<b>31. Dezember 2015</b>					
Pensionsverpflichtung		5.145,5	1.469,5	2.940,1	428,0
Zinssatz	Erhöhung um 1,0 %	4.471,4	1.319,1	2.500,2	373,7
	Reduzierung um 1,0 %	5.996,3	1.637,3	3.500,9	514,3
Rentenentwicklung	Erhöhung um 0,25 %	5.251,1	1.469,5	3.030,0	440,0
	Reduzierung um 0,25 %	5.046,7	1.469,5	2.856,3	416,6
Lebenserwartung	Erhöhung um 1 Jahr	5.329,1	1.514,3	3.052,8	447,8
	Reduzierung um 1 Jahr	4.959,7	1.424,9	2.825,0	408,0

### Entwicklung der Pensionsverpflichtungen und des Planvermögens

In der folgenden Tabelle wird die Entwicklung der Pensionsverpflichtungen und des Planvermögens dargestellt.

Entwicklung der Pensionsverpflichtungen und des Fondsvermögens	Pensionspläne		Pläne für Krankheitskosten		Gesamt	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Mio €						
<b>Pensionsverpflichtungen am 1. Januar</b>	5.143,5	<b>5.145,5</b>	209,8	<b>183,5</b>	5.353,3	<b>5.329,0</b>
Änderung des Konsolidierungskreises	-5,9	<b>251,8</b>		<b>109,4</b>	-5,9	<b>361,2</b>
Laufender Dienstaufwand	33,8	<b>33,3</b>	2,2	<b>2,4</b>	36,0	<b>35,7</b>
Zinsaufwand	193,1	<b>183,5</b>	7,9	<b>8,5</b>	201,0	<b>192,0</b>
Arbeitnehmerbeiträge	1,5	<b>1,7</b>			1,5	<b>1,7</b>
Versicherungsmathematische Gewinne / Verluste	-213,3	<b>681,3</b>	-38,0	<b>1,6</b>	-251,3	<b>682,9</b>
Gezahlte Versorgungsleistungen durch die Gesellschaften	-46,4	<b>-49,7</b>	-14,5	<b>-17,3</b>	-60,9	<b>-67,0</b>
Gezahlte Versorgungsleistungen durch die Pensionsfonds	-241,7	<b>-280,1</b>			-241,7	<b>-280,1</b>
Aufwendungen, Steuern und gezahlte Prämien	-1,3	<b>-1,5</b>			-1,3	<b>-1,5</b>
Nachzuverrechnender Dienstaufwand	-15,4	<b>-2,6</b>	-1,6	<b>-1,9</b>	-17,0	<b>-4,5</b>
Übertragungen und Abgeltungen von Pensionsplänen	0,1	<b>-1,0</b>			0,1	<b>-1,0</b>
Auswirkungen von Wechselkursänderungen	297,5	<b>-357,4</b>	17,7	<b>6,6</b>	315,2	<b>-350,8</b>
<b>Pensionsverpflichtungen am 31. Dezember</b>	5.145,5	<b>5.604,8</b>	183,5	<b>292,8</b>	5.329,0	<b>5.897,6</b>
Kapitalgedeckte Verpflichtungen	4.530,0	<b>4.891,2</b>			4.530,0	<b>4.891,2</b>
Nicht kapitalgedeckte Verpflichtungen	615,5	<b>713,6</b>	183,5	<b>292,8</b>	799,0	<b>1.006,4</b>
<b>Marktwert Planvermögen am 1. Januar</b>	4.506,6	<b>4.650,4</b>			4.506,6	<b>4.650,4</b>
Änderung des Konsolidierungskreises	0,1	<b>111,0</b>			0,1	<b>111,0</b>
Zinsertrag	176,9	<b>166,2</b>			176,9	<b>166,2</b>
Ertrag des Planvermögens (ohne Zinsertrag)	-139,4	<b>671,9</b>			-139,4	<b>671,9</b>
aus dem Plan gezahlte (nicht investitionsbezogene) Verwaltungskosten	-11,4	<b>-13,6</b>			-11,4	<b>-13,6</b>
Arbeitgeberbeiträge	75,3	<b>127,3</b>			75,3	<b>127,3</b>
Arbeitnehmerbeiträge	1,5	<b>1,7</b>			1,5	<b>1,7</b>
Gezahlte Versorgungsleistungen, Aufwendungen, Steuern und Prämienzahlungen	-241,7	<b>-280,1</b>			-241,7	<b>-280,1</b>
Auswirkungen von Wechselkursänderungen	282,5	<b>-423,1</b>			282,5	<b>-423,1</b>
<b>Marktwert Planvermögen am 31. Dezember</b>	4.650,4	<b>5.011,7</b>			4.650,4	<b>5.011,7</b>

HeidelbergCement zahlte 67,0 (i.V.: 60,9) Mio € direkt an die Pensionäre und 127,3 (i.V.: 75,3) Mio € Arbeitgeberbeiträge an die Fonds. Im Jahr 2017 werden Auszahlungen an die Pensionäre in Höhe von 63,2 Mio € und Arbeitgeberbeiträge an die Fonds in Höhe von 57,8 Mio € erwartet. Im Geschäftsjahr 2016 hat die HeidelbergCement AG einen Gruppen-CTA (Contractual Trust Arrangement) mit 51,2 Mio € dotiert, um Pensionsansparungen gegen Insolvenz zu schützen.

In der folgenden Tabelle werden die erwarteten Zahlungen, die von HeidelbergCement in den nächsten zehn Jahren direkt oder aus Planvermögen gezahlt werden, dargestellt.

Erwartete Rentenzahlungen	Pensionspläne und Pläne für Krankheitskosten		davon Pensionspläne			
	Pensionspläne	Pläne für Krankheitskosten	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
Mio €						
<b>31. Dezember 2016</b>						
im folgenden Jahr	335,6	20,2	<b>355,8</b>	167,4	121,6	21,1
im laufenden Jahr +2	308,2	19,8	<b>328,0</b>	135,5	125,1	20,7
im laufenden Jahr +3	314,5	19,3	<b>333,8</b>	129,9	128,7	20,7
im laufenden Jahr +4	302,3	18,8	<b>321,1</b>	123,6	132,4	21,8
im laufenden Jahr +5	303,2	18,3	<b>321,5</b>	117,8	136,2	21,7
zusammengefasst für laufendes Jahr +6 bis laufendes Jahr +10	1.527,7	83,2	<b>1.610,9</b>	515,6	742,5	105,2
Duration (in Jahren)	14,5			9,4	17,9	15,9
<b>31. Dezember 2015</b>						
im folgenden Jahr	382,9	15,8	<b>398,7</b>	205,2	136,4	20,8
im laufenden Jahr +2	300,5	15,1	<b>315,6</b>	117,4	140,1	20,7
im laufenden Jahr +3	299,7	14,7	<b>314,4</b>	112,7	143,9	20,5
im laufenden Jahr +4	307,4	14,1	<b>321,5</b>	109,4	147,8	20,6
im laufenden Jahr +5	297,9	13,6	<b>311,5</b>	106,6	151,8	21,7
zusammengefasst für laufendes Jahr +6 bis laufendes Jahr +10	1.509,1	60,8	<b>1.569,9</b>	476,4	822,6	105,4
Duration (in Jahren)	15,1			11,4	17,6	14,5

### Aufteilung des Planvermögens

Das Planvermögen entfällt im Wesentlichen auf Nordamerika mit 25 % (i.V.: 26 %) und auf Großbritannien mit 70 % (i.V.: 71 %). Das Planvermögen lässt sich in folgende Anlageklassen unterteilen:

Aufteilung des Fondsvermögens				
Mio €	Konzern	Nordamerika	Großbritannien	Deutschland
<b>31. Dezember 2016</b>				
Liquide Mittel	217,2	10,6	155,4	43,5
Aktien	917,7	333,0	526,5	6,8
Zinsswaps	281,3		281,3	
Andere Derivate	30,7	24,9	5,8	
Hedge-Fonds	3,5			
Nominale Staatsanleihen	1.322,0	346,6	935,8	0,3
Nominale Unternehmensanleihen	864,6	508,2	345,9	1,5
Indexgebundene Anleihen	783,4		782,1	
Immobilien	125,9	2,1	111,4	
Versicherungen	155,9		123,8	
Andere	309,5	46,6	232,9	13,6
<b>Gesamt</b>	<b>5.011,7</b>	<b>1.272,0</b>	<b>3.500,9</b>	<b>65,7</b>
<b>31. Dezember 2015</b>				
Liquide Mittel	178,4	55,3	118,8	
Aktien	1.019,4	313,2	656,5	
Zinsswaps	196,5		196,5	
Andere Derivate	72,2	72,6	-0,4	
Hedge-Fonds	1,2			
Nominale Staatsanleihen	1.133,2	232,1	859,3	
Nominale Unternehmensanleihen	831,0	445,6	376,2	
Indexgebundene Anleihen	558,5		557,1	
Immobilien	158,0		145,5	
Versicherungen	138,4		122,6	
Andere	363,6	71,4	264,5	12,3
<b>Gesamt</b>	<b>4.650,4</b>	<b>1.190,2</b>	<b>3.296,6</b>	<b>12,3</b>

Die Vermögenswerte in Aktien lassen sich weiter wie folgt aufteilen:

Anteil an Aktien		
in %	2015	2016
Nordamerika	54 %	56 %
Großbritannien	8 %	7 %
Europa	15 %	15 %
Emerging Markets	7 %	7 %
Andere	16 %	15 %

Einige nicht monetäre Vermögenswerte basieren auf Bewertungen, die nicht rechtzeitig bis zur Verabschiedung des Konzernabschlusses durch den Vorstand fertig gestellt werden konnten. In diesen Fällen werden zum Jahresende bestmögliche Schätzwerte auf Basis der letzten Bewertungen und unter Berücksichtigung von in den relevanten Märkten beobachtbaren Trends verwendet. Der überwiegende Teil der Vermögenswerte des Konzerns wird in Höhe des auf einem aktiven Markt notierten Marktpreises angesetzt. Bei Investmentfonds wird

auf die Marktpreise der gehaltenen Vermögenswerte abgestellt. Eine Ausnahme betrifft einen Teil der Vermögenswerte in Großbritannien und Deutschland, der zum Jahresende geschätzt werden muss, da ausführliche Informationen nicht verfügbar sind oder nicht rechtzeitig bis zur Verabschiedung des Konzernabschlusses durch den Vorstand bereitgestellt werden können (ungefähr 123,7 Mio €). In Großbritannien werden diese auf Basis der aktuellsten verfügbaren Informationen geschätzt. In Deutschland werden für den Entgeltumwandlungsplan die Vermögenswerte in Höhe des Verpflichtungsumfangs angesetzt, da der Plan vollständig ausfinanziert ist.

Das Planvermögen enthält keine wesentlichen Anteile an eigenen Finanzinstrumenten, selbst genutzten Immobilien oder anderen Vermögenswerten.

Zum 31. Dezember 2016 sind die Vermögenswerte aufgrund der Anwendung von IAS 19.64 um 11,6 (i.V.: 48,2) Mio € zu begrenzen. Die Entwicklung des nicht saldierungsfähigen Planvermögens im Jahr 2016 lässt sich in Zinserträge von 1,7 Mio €, im sonstigen Gesamtergebnis auszuweisende Änderungen in der Vermögenswertlimitierung von 33,4 Mio € und Währungskursänderungen von 4,8 Mio € aufteilen.

### Multi-Employer Pläne

Überwiegend in den USA beteiligt sich HeidelbergCement an sogenannten Multi-Employer Pension Plans (MEPP), die einigen gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern nach deren Pensionierung feste Leistungen gewähren. Derartige Multi-Employer Pension Plans werden wie beitragsorientierte Versorgungspläne bilanziert, da es nicht möglich ist, die einzelnen Komponenten solcher Pläne für einen Arbeitgeber zu isolieren. Die Beiträge werden auf Basis von Tarifverhandlungen festgelegt. Im Jahr 2016 wurden Beiträge in Höhe von 15,4 (i.V.: 14,5) Mio € gezahlt. Der Deckungsgrad dieser Pensionspläne kann durch ungünstige Kapitalmarktentwicklungen, aufgrund von demographischen Änderungen und Erhöhungen von Pensionsleistungen beeinflusst werden. Sollte ein beteiligtes Unternehmen keine weiteren Beiträge in den Multi-Employer Pension Plan leisten, haften die übrigen Unternehmen für die vorhandene Deckungslücke. Für das Jahr 2017 werden Beiträge in Höhe von 14,8 Mio € erwartet. Sollte HeidelbergCement aus diesen Plänen austreten, beträgt die Ablöseverpflichtung zum 31. Dezember 2016 107,4 (i.V.: 91,0) Mio €. HeidelbergCement hat Rückstellungen von 34,7 (i.V.: 60,4) Mio € für diese Verpflichtungen gebildet, die unter den übrigen Rückstellungen ausgewiesen werden.

## 45 Sonstige Rückstellungen

Die Entwicklung der sonstigen Rückstellungen wird in der folgenden Tabelle erläutert.

Rückstellungen				
Mio €	Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen	Sonstige umweltbezogene Rückstellungen	Übrige Rückstellungen	Gesamt
Stand am 1. Januar 2016	583,6	363,5	410,9	1.358,0
Änderungen Konsolidierungskreis	-311,3	174,0	397,4	260,1
Währungsumrechnung	-2,8	4,4	-13,6	-12,0
Umgliederung		-0,9	-8,4	-9,3
Verbrauch	-28,2	-44,2	-150,0	-222,4
Herabsetzung	-46,9	-34,6	-46,5	-128,0
Zuführung	124,6	62,7	273,7	461,0
<b>Stand am 31. Dezember 2016</b>	<b>319,0</b>	<b>524,9</b>	<b>863,5</b>	<b>1.707,4</b>

Die Konsolidierungskreisveränderungen der Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen resultieren aus der Entkonsolidierung der US-Gesellschaften Hanson Permanente Cement, Inc. und Kaiser Gypsum Company, Inc. Die Konsolidierungskreisveränderungen der sonstigen umweltbezogenen Rückstellungen und der sonstigen Rückstellungen sind im Wesentlichen auf die Erstkonsolidierung von Italcementi zurückzuführen.

In der Zeile Umgliederung werden sonstige Reklassifizierungen gezeigt. Die Zeile Herabsetzung enthält die Auflösung nicht verbrauchter Rückstellungen in Höhe von 79,4 Mio €, die Verrechnung von Verpflichtungen mit korrespondierenden Erstattungsansprüchen sowie die Verrechnung von Sachleistungsverpflichtungen mit Vermögenswerten in Höhe von insgesamt 48,6 Mio €.

Die Restlaufzeiten für die Rückstellungen gliedern sich wie folgt:

Restlaufzeiten der Rückstellungen				
Mio €	Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen	Sonstige umweltbezogene Rückstellungen	Übrige Rückstellungen	Gesamt
Restlaufzeit ≤ 1 Jahr	34,6	39,2	274,1	347,9
Restlaufzeit > 1 Jahr ≤ 5 Jahre	155,9	267,3	541,3	964,5
Restlaufzeit > 5 Jahre	128,5	218,4	48,1	395,0
	319,0	524,9	863,5	1.707,4

#### Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen

Die Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen resultieren aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, die im Rahmen der Übernahme der Hanson-Gruppe im Jahr 2007 auf den HeidelbergCement Konzern übergegangen sind. Die Verpflichtungen betreffen somit nicht die fortgeführte Geschäftstätigkeit des HeidelbergCement Konzerns.

Bei den Schadenersatzverpflichtungen handelt es sich um Rechtsstreitigkeiten vor US-amerikanischen Gerichten. Die Klagen betreffen die Verursachung von Erkrankungen aus dem Verkauf asbesthaltiger Produkte. Die Bewertung der zu bildenden Rückstellungen erfolgt zum Barwert der erwarteten Aufwendungen. Hierzu werden zuverlässige Schätzungen zur Kostenentwicklung für die nächsten fünfzehn Jahre herangezogen. Die Umwelthaftungsansprüche betreffen Sanierungsverpflichtungen, die aus dem Vertrieb von chemischen Produkten einer ehemaligen Hanson-Beteiligung resultieren.

Den Rückstellungen stehen Erstattungsansprüche gegen Umwelt- und Haftpflichtversicherer gegenüber. Zum 31. Dezember 2016 betragen die Ansprüche 135,4 (i.V.: 371,1) Mio €, wovon 124,2 (i.V.: 298,7) Mio € unter den sonstigen langfristigen operativen Forderungen und 11,2 (i.V.: 72,4) Mio € unter den sonstigen kurzfristigen operativen Forderungen ausgewiesen werden.

#### Sonstige umweltbezogene Rückstellungen

Die sonstigen umweltbezogenen Rückstellungen beinhalten Rekultivierungs-, Umwelt- und Rückbauverpflichtungen.

Rekultivierungsverpflichtungen betreffen rechtliche und faktische Verpflichtungen zur Auffüllung und Wiederherstellung von Rohstoffabbaugebieten. Für diese Verpflichtungen werden Rückstellungen gebildet, die entsprechend des Abbaufortschritts anhand der bestmöglichen Kostenschätzung zur Erfüllung der Verpflichtung bewertet werden. Die Rückstellungen betragen zum Abschlussstichtag 274,7 (i.V.: 219,9) Mio €.

Rückstellungen für Umweltverpflichtungen sind aufgrund von vertraglichen oder behördlichen Auflagen zu bilden und umfassen im Wesentlichen Aufwendungen im Zusammenhang mit der Sanierung kontaminierter Flächen und der Beseitigung von Abbauschäden. Die Bewertung dieser Rückstellungen erfolgt zum Barwert der erwarteten Aufwendungen. Die Rückstellungen belaufen sich insgesamt auf 177,2 (i.V.: 69,4) Mio €.

Bei den Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen handelt es sich um Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit der Beseitigung von Anlagen (z.B. Förderanlagen auf gemieteten Standorten) entstehen, damit ein Standort nach Ablauf der Nutzungsdauer in seinen vertraglich vereinbarten oder gesetzlich definierten Zustand zurückversetzt werden kann. Zum Abschlussstichtag sind Rückstellungen für Rückbauverpflichtungen in Höhe von 73,0 (i.V.: 74,2) Mio € gebildet.



## Übrige Rückstellungen

Übrige Rückstellungen bestehen insbesondere für Restrukturierungsverpflichtungen, sonstige Prozessrisiken, Entschädigungsverpflichtungen sowie für Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern.

Die Rückstellungen für Restrukturierungsverpflichtungen beziehen sich auf Aufwendungen für verschiedene Optimierungsprogramme wie beispielsweise die Schließung von Betrieben oder die Verlagerung von Aktivitäten. Hierfür wurden zum Abschlussstichtag Rückstellungen in Höhe von 161,8 (i.V.: 30,3) Mio € angesetzt.

Rückstellungen für Prozessrisiken, die auch schwebende Kartellverfahren betreffen, sind aufgrund von anhängigen Klagen gegen den Konzern in Höhe von 210,1 (i.V.: 34,3) Mio € bilanziell erfasst. Diese Verpflichtungen werden mit dem wahrscheinlichsten Ergebnis bewertet, sofern nicht aufgrund besonderer Wahrscheinlichkeitsverteilungen andere Schätzungen zu einer angemesseneren Bewertung führen.

Die Rückstellungen für Entschädigungsverpflichtungen betreffen Verpflichtungen des Konzerns, die durch Arbeitsunfälle entstehen. Zum Abschlussstichtag sind solche Rückstellungen in Höhe von 94,9 (i.V.: 87,0) Mio € gebildet.

Die Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern beinhalten die Rückstellung für den Langfristbonusplan (Management- und Kapitalmarktkomponente) in Höhe von 76,8 (i.V.: 80,0) Mio € sowie Rückstellungen für Multi-Employer Pläne in Höhe von 34,7 (i.V.: 60,4) Mio €.

Darüber hinaus sind weitere Rückstellungen für eine Vielzahl von untergeordneten Sachverhalten gebildet.

## Auswirkungen von Zinseffekten

Die Bewertung der Rückstellungen erfolgt zum Barwert, welcher unter Verwendung eines Vorsteuerzinssatzes ermittelt wird. HeidelbergCement verwendet hierfür den risikofreien Zinssatz von Staatsanleihen des jeweiligen Landes unter Berücksichtigung der entsprechenden Laufzeit. Die für die Schuld spezifischen Risiken werden bei der Schätzung der künftigen Mittelabflüsse berücksichtigt.

In den Aufwendungen für aufgegebenen Geschäftsbereiche sind Zinseffekte in Höhe von 3,7 Mio € für Schadenersatz- und Umweltverpflichtungen enthalten. Effekte aus Änderungen des Zinssatzes in Höhe von 2,6 Mio € und aus der Aufzinsung in Höhe von 8,0 Mio € führten zu einer Erhöhung der übrigen Rückstellungen.

## 46 Verbindlichkeiten

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Zusammensetzung der verzinslichen Verbindlichkeiten.

Verzinsliche Verbindlichkeiten		
Mio €	2015	2016
Anleihen	5.795,2	9.505,4
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	521,2	1.242,6
Sonstige verzinsliche Verbindlichkeiten		
Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten	306,3	121,8
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	12,0	21,9
Derivative Finanzinstrumente	46,7	85,3
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	30,0	73,8
	6.711,4	11.050,8

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Restlaufzeiten der verzinslichen Verbindlichkeiten.

<b>Restlaufzeiten verzinslicher Verbindlichkeiten</b>				
Mio €	< 1 Jahr	1 - 5 Jahre	> 5 Jahre	<b>Gesamt</b>
<b>31. Dezember 2016</b>				
Anleihen	1.853,5	4.916,5	2.735,4	<b>9.505,4</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	457,1	110,2	675,3	<b>1.242,6</b>
Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten	78,5	24,7	18,6	<b>121,8</b>
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	9,9	12,0		<b>21,9</b>
Derivative Finanzinstrumente	77,8	7,5		<b>85,3</b>
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	51,3	22,5		<b>73,8</b>
	<b>2.528,1</b>	<b>5.093,4</b>	<b>3.429,3</b>	<b>11.050,8</b>
<b>31. Dezember 2015</b>				
Anleihen	1.109,4	4.164,0	521,8	<b>5.795,2</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	397,4	121,9	1,9	<b>521,2</b>
Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten	297,6	2,7	6,0	<b>306,3</b>
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	4,5	7,5		<b>12,0</b>
Derivative Finanzinstrumente	41,3	5,4		<b>46,7</b>
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	25,8	4,2		<b>30,0</b>
	<b>1.876,0</b>	<b>4.305,7</b>	<b>529,7</b>	<b>6.711,4</b>

Die folgende Tabelle zeigt für die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing die Überleitungsrechnung von der Summe der künftigen Mindestleasingzahlungen zu deren Barwert.

<b>Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing</b>			
Mio €	< 1 Jahr	1 - 5 Jahre	<b>Gesamt</b>
<b>31. Dezember 2016</b>			
Barwert zukünftiger Mindestleasingzahlungen	9,9	12,0	<b>21,9</b>
Zinsanteil zukünftiger Mindestleasingzahlungen	0,5	0,7	<b>1,2</b>
Zukünftige Mindestleasingzahlungen	<b>10,4</b>	<b>12,7</b>	<b>23,1</b>
<b>31. Dezember 2015</b>			
Barwert zukünftiger Mindestleasingzahlungen	4,5	7,5	<b>12,0</b>
Zinsanteil zukünftiger Mindestleasingzahlungen	0,6	0,5	<b>1,1</b>
Zukünftige Mindestleasingzahlungen	<b>5,1</b>	<b>8,0</b>	<b>13,1</b>

Weitere Informationen zu den verzinslichen Verbindlichkeiten werden im Konzernlagebericht im Kapitel Konzern-Finanzmanagement auf Seite 82 f. gegeben. Erläuterungen zu den derivativen Finanzinstrumenten erfolgen auf Seite 251 f.

## Weitere Angaben zu Finanzinstrumenten

Die folgende Tabelle leitet die einzelnen Bilanzpositionen der Finanzinstrumente zu Klassen und Bewertungskategorien des IAS 39 über. Außerdem werden die aggregierten Buchwerte pro Bewertungskategorie und die beizulegenden Zeitwerte für jede Klasse dargestellt.

Buchwerte, Wertansätze und beizulegende Zeitwerte nach Bewertungskategorien							
Mio €	Bewertungskategorie nach IAS 39 <sup>1)</sup>	Fortgeführte Anschaffungskosten	Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert erfolgswirksam	Beizulegender Zeitwert erfolgsneutral	Buchwert	Beizulegender Zeitwert
<b>31. Dezember 2016</b>							
<b>Aktiva</b>							
Finanzinvestitionen „Available for sale at cost“	AfS		112,7			112,7	
Finanzinvestitionen „Available for sale at fair value“	AfS				285,2	285,2	285,2
Ausleihungen und sonstige verzinsliche Forderungen	LaR	196,0				196,0	202,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige operative Forderungen	LaR	2.335,8				2.335,8	2.335,8
Liquide Mittel	LaR	1.972,4				1.972,4	1.972,4
Derivate mit Sicherungsbeziehungen	Hedge				18,3	18,3	18,3
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	HfT			42,5		42,5	42,5
<b>Passiva</b>							
Anleihen, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und übrige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	10.869,8				10.869,8	11.645,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Personalverb. und übrige operative Verbindlichkeiten	FLAC	3.855,8				3.855,8	3.855,8
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	FLAC	21,9				21,9	21,9
Derivate mit Sicherungsbeziehungen	Hedge				0,3	0,3	0,3
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	HfT			85,0		85,0	85,0
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	FLAC	73,8				73,8	73,8
<b>31. Dezember 2015</b>							
<b>Aktiva</b>							
Finanzinvestitionen „Available for sale at cost“	AfS		69,0			69,0	
Ausleihungen und sonstige verzinsliche Forderungen	LaR	198,4				198,4	199,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige operative Forderungen	LaR	1.827,9				1.827,9	1.827,9
Liquide Mittel	LaR	1.350,5				1.350,5	1.350,5
Derivate mit Sicherungsbeziehungen	Hedge				18,4	18,4	18,4
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	HfT			83,0		83,0	83,0
<b>Passiva</b>							
Anleihen, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und übrige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	6.622,7				6.622,7	7.248,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Personalverb. und übrige operative Verbindlichkeiten	FLAC	2.483,3				2.483,3	2.483,3
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	FLAC	12,0				12,0	12,0
Derivate mit Sicherungsbeziehungen	Hedge				1,8	1,8	1,8
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen	HfT			44,9		44,9	44,9
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern	FLAC	30,0				30,0	30,0

1) AfS: Available for sale – Zur Veräußerung gehalten, LaR: Loans and receivables – Kredite und Forderungen, Hedge: Hedge accounting – Bilanzierung als Sicherungsbeziehung, HfT: Held for trading – Zu Handelszwecken gehalten, FLAC: Financial liabilities at amortised cost – Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten

Finanzinvestitionen „Available for sale at cost“ sind zu Anschaffungskosten bewertete Eigenkapitaltitel, für die kein notierter Preis auf einem aktiven Markt vorliegt und deren beizulegender Zeitwert nicht zuverlässig ermittelt werden kann. Deshalb wird für diese Instrumente kein beizulegender Zeitwert angegeben.

Die Finanzinvestitionen „Available for sale at fair value“ enthalten die beizulegenden Zeitwerte der Beteiligungen Hanson Permanente Cement, Inc. und Kaiser Gypsum Company, Inc. Weitere Informationen zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts werden auf Seite 204 f. unter „Desinvestitionen im Berichtsjahr“ erläutert. Weiterhin werden hier Finanzinvestitionen in Höhe von 19,4 Mio € erfasst, deren beizulegender Zeitwert anhand der am Abschlussstichtag festgestellten Börsenkurse bestimmt wurde. Diese Finanzinvestitionen wurden als Sicherheiten für bestehende und zukünftige Rückversicherungsleistungen hinterlegt.

Bei den derivativen Finanzinstrumenten mit und ohne Sicherungsbeziehung erfolgt die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert. Bei diesen Posten entspricht somit der beizulegende Zeitwert stets dem Buchwert.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen Ausleihungen, sonstigen langfristigen operativen Forderungen, Bankdarlehen, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing, sonstigen langfristigen verzinslichen und operativen Verbindlichkeiten entsprechen den Barwerten der zukünftigen Zahlungen unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter. Die Klasse „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Personalverbindlichkeiten und übrige operative Verbindlichkeiten“ ist nicht unmittelbar auf die dazugehörigen Bilanzpositionen überleitbar, da in dieser neben den finanziellen Verbindlichkeiten auch Rechnungsabgrenzungsposten und nicht-finanzielle Verbindlichkeiten in Höhe von 234,7 (i.V.: 153,2) Mio € enthalten sind.

Die beizulegenden Zeitwerte der börsennotierten Anleihen entsprechen den Nominalwerten multipliziert mit den Kursnotierungen am Abschlussstichtag.

Bei den Finanzinstrumenten mit kurzfristigen Restlaufzeiten stellen die Buchwerte am Abschlussstichtag angemessene Schätzungen der beizulegenden Zeitwerte dar.

Die folgende Tabelle zeigt die Fair-Value-Hierarchien der Vermögenswerte und Schulden, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden.

Fair-Value-Hierarchie	31. Dezember 2015			31. Dezember 2016		
	Hierarchie 1	Hierarchie 2	Hierarchie 3	Hierarchie 1	Hierarchie 2	Hierarchie 3
Mio €						
<b>Aktiva</b>						
Finanzinvestitionen „Available for sale at fair value“				19,4		265,8
Derivate mit Sicherungsbeziehungen		18,4			18,3	
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen		83,0			42,5	
<b>Passiva</b>						
Derivate mit Sicherungsbeziehungen		1,8			0,3	
Derivate ohne Sicherungsbeziehungen		44,9			85,0	

Die folgende Tabelle zeigt die Fair-Value-Hierarchien der Vermögenswerte und Schulden, die in der Bilanz nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, deren beizulegender Zeitwert aber angegeben wird.

Fair-Value-Hierarchie	31. Dezember 2015			31. Dezember 2016		
	Hierarchie 1	Hierarchie 2	Hierarchie 3	Hierarchie 1	Hierarchie 2	Hierarchie 3
Mio €						
<b>Aktiva</b>						
Ausleihungen und sonstige verzinsliche Forderungen		199,4			202,1	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige operative Forderungen		1.827,9			2.360,8	
Liquide Mittel	1.350,5			1.972,4		
<b>Passiva</b>						
Anleihen, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und übrige finanzielle Verbindlichkeiten	6.290,7	957,6		10.013,7	1.632,2	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Personalverb. und übrige operative Verbindlichkeiten		2.483,3			3.855,8	
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing		12,0			21,9	
Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern			30,0			73,8

Die Berechnung des beizulegenden Zeitwerts in Hierarchie 1 erfolgt mittels an einem aktiven Markt notierter Preise (unbereinigt) für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten, zu denen HeidelbergCement am Abschlussstichtag Zugang hat. Für die Hierarchie 2 erfolgt die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts mittels eines Discounted Cash Flow-Modells anhand von Input-Daten, bei denen es sich nicht um in Hierarchie 1 eingeordnete notierte Preise handelt und die direkt oder indirekt beobachtbar sind. Die beizulegenden Zeitwerte der Hierarchie 3 errechnen sich über Bewertungsverfahren, bei denen nicht auf dem aktiven Markt beobachtbare Faktoren einbezogen werden.

Bei den Put-Optionen von Minderheitsgesellschaftern in Hierarchie 3 handelt es sich um Verbindlichkeiten, die aus Andienungsrechten von Minderheitsgesellschaftern resultieren. Die Berechnungen der beizulegenden Zeitwerte erfolgte auf Basis der jeweiligen vertraglichen Vereinbarungen zur Abfindung der Minderheitsgesellschafter im Andienungsfall. Diese sehen i.d.R. eine Approximation des anteiligen Unternehmenswerts auf Basis unternehmensspezifischer Größen und Multiplikatoren vor. Sofern die Andienung erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich ist, wurde der Abfindungsbetrag unter Verwendung eines marktgerechten Zinssatzes diskontiert. Bei den deutschen Personengesellschaften erfolgt die Berechnung des beizulegenden Zeitwerts mittels eines Discounted Cash Flow-Modells. Hierbei wurden die Cashflows aus den zugrundeliegenden Planungen der Gesellschaften mit einem risikoangepassten Diskontierungssatz (WACC) abgezinst.

Die Beurteilung, ob es bei finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden, zu einem Transfer zwischen den Stufen der Fair-Value-Hierarchie gekommen ist, erfolgt jeweils zum Ende der Berichtsperiode. In der abgelaufenen Berichtsperiode wurden keine Umgruppierungen vorgenommen.

Die folgende Tabelle stellt die Nettoergebnisse der Finanzinstrumente nach Bewertungskategorien zusammen.

<b>Nettogewinne oder -verluste</b>		
Mio €	2015	2016
Kredite und Forderungen	-130,5	66,4
Finanzinvestitionen „Available for sale“	-5,1	8,6
Finanzinstrumente „Held for trading“	142,5	-114,8
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-114,9	-69,0
	-108,0	-108,8

Im Nettoergebnis aus Krediten und Forderungen sind die Ergebnisse aus Wertminderungen und Wertaufholungen in Höhe von -12,9 (i.V.: -3,7) Mio € und Währungseffekte in Höhe von 79,3 (i.V.: -126,8) Mio € enthalten. Das Nettoergebnis der Finanzinvestitionen „Available for sale“ enthält Wertberichtigungen in Höhe von -4,7 (i.V.: -5,1) Mio € und Währungseffekte in Höhe von 13,3 Mio €. Das Nettoergebnis aus der Folgebewertung der „Held for trading“-Finanzinstrumente beinhaltet Währungs- und Zinseffekte. Bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten finanziellen Verbindlichkeiten enthält das Nettoergebnis im Wesentlichen Effekte aus der Währungsumrechnung in Höhe von -69,0 (i.V.: -115,1) Mio €.

Die folgende Tabelle stellt die Gesamtzinserträge und -aufwendungen der Finanzinstrumente dar, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurden.

<b>Gesamtzinsertrag und -aufwand</b>		
Mio €	2015	2016
Gesamtzinsertrag	72,9	66,0
Gesamtzinsaufwand	-471,7	-450,8
	-398,8	-384,8

Der Wertminderungsaufwand der finanziellen Vermögenswerte nach Klassen ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

<b>Wertminderungsaufwand</b>		
Mio €	2015	2016
Finanzinvestitionen „Available for sale at cost“	-5,1	-4,7
Ausleihungen und sonstige verzinsliche Forderungen	-1,7	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige operative Forderungen	-12,9	-23,0
	-19,7	-27,7

## Derivative Finanzinstrumente

Die folgende Tabelle zeigt die Nominalwerte und Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente.

Derivative Finanzinstrumente	31. Dezember 2015		31. Dezember 2016	
	Nominalwert	Marktwert <sup>2)</sup>	Nominalwert	Marktwert <sup>2)</sup>
<b>Mio €</b>				
<b>Aktiva</b>				
<b>Cash Flow Hedges</b>				
Währungsswaps <sup>1)</sup>	137,8	17,2	139,9	18,2
Energiederivate			1,1	0,1
<b>Fair Value Hedges</b>				
Zinsswaps	690,6	1,2		
<b>Hedges einer Nettoinvestition</b>				
Devisenswaps	15,4	0,0	4,8	0,0
<b>Derivate ohne Sicherungsbeziehungen</b>				
Devisentermingeschäfte	4,8	0,2	9,7	0,1
Devisenswaps	2.099,9	48,9	2.777,2	34,3
Zinswährungsswaps <sup>3)</sup>	136,5	33,9	33,3	8,1
	3.084,9	101,4	2.966,0	60,8
<b>Passiva</b>				
<b>Cash Flow Hedges</b>				
Devisentermingeschäfte	1,6	0,1		
Währungsswaps <sup>1)</sup>		0,9		
Energiederivate	4,1	0,8	2,9	0,3
<b>Derivate ohne Sicherungsbeziehungen</b>				
Devisentermingeschäfte	2,9	0,0	11,2	0,1
Devisenswaps	2.687,6	32,8	2.147,2	71,7
Zinswährungsswaps <sup>3)</sup>	43,8	11,9	65,2	12,9
Energiederivate	1,6	0,2	2,2	0,2
	2.741,5	46,7	2.228,7	85,3

1) Die Nominalwerte von 139,9 (i.V.: 137,8) Mio € beziehen sich auf Währungsswaps mit positiven Marktwerten von 18,2 (i.V.: 16,3) Mio €, die als Sicherungsinstrumente im Rahmen eines Cash Flow Hedges designiert wurden.

2) Marktwerte, die mit 0,0 Mio € angegeben werden, betragen weniger als 50 TEUR.

3) Die Nominalwerte von 33,3 (i.V.: 136,5) Mio € beziehen sich auf Zinswährungsswaps mit positiven Marktwerten von 7,2 (i.V.: 31,4) Mio €, die aufgrund der Trennung in langfristige und kurzfristige Bestandteile der Swaps auf der Aktivseite in Höhe von 7,2 (i.V.: 33,9) Mio € und auf der Passivseite in Höhe von 0,0 (i.V.: -2,5) Mio € ausgewiesen wurden. Die Nominalwerte von 65,2 (i.V.: 43,8) Mio € beziehen sich auf Zinswährungsswaps mit negativen Marktwerten von -12,0 (i.V.: -9,4) Mio €, die aufgrund der Trennung in langfristige und kurzfristige Bestandteile der Swaps auf der Aktivseite in Höhe von 0,9 (i.V.: 0,0) Mio € und auf der Passivseite in Höhe von -12,9 (i.V.: -9,4) Mio € ausgewiesen wurden.

### Cash Flow Hedges

Der am Abschlussstichtag offene Währungsswap mit einem positiven Marktwert von 18,2 (i.V.: 16,3) Mio € sichert das Währungsrisiko der fest verzinslichen 150 Mio CHF Anleihe ab, die im Jahr 2017 fällig wird. Während des Berichtszeitraums wurden 1,9 (i.V.: 16,7) Mio € erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst und -2,2 (i.V.: -13,1) Mio € erfolgswirksam aufgelöst. Die im Marktwert enthaltenen Stückzinsen in Höhe von -0,1 (i.V.: -0,1) Mio € wurden erfolgswirksam im Zinsergebnis erfasst.

Die am Abschlussstichtag offenen Energiederivate in Höhe von -0,2 (i.V.: -0,8) Mio € sichern zukünftige Strom- und Gasölpreise ab und werden im Jahr 2017 fällig. Im Berichtsjahr wurden Bewertungseffekte in Höhe von -0,1 (i.V.: 1,1) Mio € erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Im Eigenkapital erfasste Effekte in Höhe von -0,5 (i.V.: -1,5) Mio € wurden erfolgswirksam umgegliedert.

Die aus langfristigen Investitionsprojekten resultierenden vertraglich festgelegten zukünftigen Auszahlungen in Fremdwährung werden durch entsprechende liquide Fremdwährungsbestände abgesichert. Während des Berichtszeitraums wurden Währungseffekte in Höhe von -0,4 (i.V.: 1,6) Mio € erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Im Rahmen der Zahlung von Teilbeträgen wurden während des Berichtszeitraums -0,3 (i.V.: -6,9) Mio € der im sonstigen Ergebnis erfassten Beträge erfolgsneutral in die Anlagen im Bau umgegliedert.

Im Zusammenhang mit den Cash Flow Hedges bestehen keine wesentlichen Ineffektivitäten.

#### **Fair Value Hedges**

Die im Jahr 2016 fälligen Zinsswaps sicherten die Zinsrisiken fest verzinslicher Darlehen ab. Die um Stückzinsen bereinigte Marktwertänderung von 0,2 (i.V.: -0,6) Mio € wurde erfolgswirksam im sonstigen Finanzergebnis erfasst. Demgegenüber wurde eine Marktwertanpassung der Darlehen in Höhe von -0,2 (i.V.: 0,4) Mio € vorgenommen, die ebenfalls im Sicherungsergebnis gezeigt wurde.

Die von HeidelbergCement kontrahierten Derivate unterliegen zum Teil rechtlich durchsetzbaren Verrechnungsvereinbarungen (ISDA Agreement bzw. Deutscher Rahmenvertrag für Finanztermingeschäfte), die jedoch keine Saldierung von Forderungen und Verbindlichkeiten in der Bilanz gem. IAS 32.42 erlauben. Es besteht lediglich ein Verrechnungsrecht im Falle des Zahlungsverzugs oder der Zahlungsunfähigkeit einer Vertragspartei. Der Ausweis in der Bilanz erfolgt daher auf Bruttobasis. Zum Abschlussstichtag unterlagen Derivate mit einem positiven Buchwert in Höhe von 60,8 (i.V.: 101,4) Mio € sowie korrespondierende Derivate mit einem negativen Buchwert in Höhe von -85,3 (i.V.: -46,7) Mio € Verrechnungsvereinbarungen. Unter Berücksichtigung dieser Vereinbarungen ergäbe sich zum Abschlussstichtag ein rechnerischer Saldierungsbetrag in Höhe von 25,3 (i.V.: 24,2) Mio €. Entsprechend ergäben sich für die Derivate positive Netto-Buchwerte in Höhe von 35,5 (i.V.: 77,2) Mio € sowie negative Netto-Buchwerte in Höhe von -60,0 (i.V.: -22,5) Mio €. Weitere vertragliche Regelungen zur Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten existieren nicht.

#### **Risiken der Finanzinstrumente**

HeidelbergCement unterliegt hinsichtlich seiner Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, festen Verpflichtungen und geplanten Transaktionen insbesondere Risiken aus der Veränderung der Wechselkurse, der Zinssätze und der Markt- und Börsenpreise. Diese Marktpreisrisiken können einen negativen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben. Der Konzern steuert diese Risiken vorwiegend im Rahmen seiner laufenden Geschäfte- und Finanzierungsaktivitäten und bei Bedarf durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente. Die Grundzüge der Finanzpolitik werden vom Vorstand festgelegt.

Die Umsetzung der Finanzpolitik sowie das laufende Risikomanagement obliegen der Abteilung Group Treasury. Die Abteilung Group Treasury agiert auf Basis bestehender Richtlinien, die die Entscheidungsgrundlagen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Prozesse für die Steuerung der Finanzrisiken verbindlich festlegen.

Bestimmte Transaktionen bedürfen außerdem der vorherigen Genehmigung durch den Vorstand. Der Vorstand wird permanent über Betrag und Umfang des aktuellen Risiko-Exposures sowie aktuelle Marktentwicklungen auf den globalen Finanzmärkten durch die Abteilung Group Treasury informiert. Die Konzernrevision kontrolliert durch zielgerichtete Prüfung die Einhaltung der oben genannten Richtlinien und der entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen.

#### **Kreditrisiko**

HeidelbergCement ist durch sein operatives Geschäft und bestimmte Finanztransaktionen Kreditrisiken ausgesetzt. Kreditrisiko ist das Risiko, dass eine Vertragspartei ihre bei Abschluss eines Finanzinstruments vertraglich zugesagten Verpflichtungen unerwartet nicht oder nur teilweise erfüllt. Das Kreditrisiko des Konzerns wird begrenzt, indem Finanzanlagen und derivative Finanzinstrumente nur mit Vertragsparteiern erstklassiger Bonität getätigt bzw. abgeschlossen werden.



## Bonitätsbewertung (Rating)

Die Ratingagenturen Moody's, Standard & Poor's und Fitch Ratings bewerten die Kreditwürdigkeit von HeidelbergCement per Ende 2016 mit Baa3/P-3 (Ausblick stabil), BBB-/A-3 (Ausblick stabil) und BBB-/F3 (Ausblick stabil). Herabstufungen der von den Ratingagenturen vergebenen Ratings könnten sich negativ auf die Kapitalkosten und Refinanzierungsmöglichkeiten von HeidelbergCement auswirken.

## Liquide Mittel

Die liquiden Mittel umfassen im Wesentlichen Zahlungsmittel. Im Zusammenhang mit der Anlage von liquiden Mitteln ist der Konzern Verlusten aus Kreditrisiken ausgesetzt, sofern Kontrahenten ihre Verpflichtungen nicht erfüllen. HeidelbergCement steuert die daraus entstehende Risikoposition durch Diversifizierung der Kontrahenten. Bei der Anlage liquider Mittel werden die Unternehmen, Banken und Finanzinstitute nach sorgfältiger Bonitätsanalyse ausgewählt. Gegenwärtig sind keine liquiden Mittel aufgrund von Ausfällen überfällig oder wertberichtigt. Das maximale Kreditrisiko der liquiden Mittel entspricht dem Buchwert.

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultieren hauptsächlich aus dem Verkauf von Zement, Beton und Zuschlagstoffen. Im operativen Geschäft werden die Außenstände fortlaufend überwacht. Ausfallrisiken werden durch Einzelwertberichtigungen und pauschalierte Einzelwertberichtigungen berücksichtigt. Die maximale Risikoposition aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entspricht dem Buchwert.

## Sonstige Forderungen und Vermögenswerte

Die Kreditrisikoposition aus sonstigen Forderungen und Vermögenswerten entspricht dem Buchwert dieser Instrumente. HeidelbergCement erachtet dieses Kreditrisiko als nicht bedeutend.

## Derivative Finanzinstrumente

Derivative Finanzinstrumente werden grundsätzlich zur Risikoreduktion eingesetzt. HeidelbergCement ist im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit Zins-, Währungs- und Energiepreiskrisiken ausgesetzt. Ein wesentlicher Teil der Derivate wird für bilanzielle Zwecke nicht als Sicherungsbeziehung (Hedge Accounting) im Sinne von IAS 39, sondern als Instrument der Kategorie „Held for trading“ bilanziert. Allerdings stellen die Marktwertveränderungen dieser Instrumente, wirtschaftlich betrachtet, eine ökonomisch wirksame Absicherung im Rahmen der Konzernstrategie dar. Das maximale Kreditrisiko dieser Position entspricht dem Marktwert der derivativen Finanzinstrumente, die einen positiven Marktwert aufweisen und zum Stichtag als finanzielle Vermögenswerte ausgewiesen werden. Zur Absicherung von Marktwerttrisiken wurde ein Zinswährungsswap kontrahiert, der im Sinne von IAS 39 als Sicherungsinstrumente designiert wurde. Zur Minderung des Ausfallrisikos werden die Sicherungsgeschäfte grundsätzlich nur mit führenden Finanzinstituten erstklassiger Bonität abgeschlossen. Die Kontrahenten verfügen über sehr gute, von externen Ratingagenturen, wie zum Beispiel Moody's, Standard & Poor's oder Fitch Ratings, vergebene Kreditratings. Derzeit bestehen keine Überfälligkeiten bei den im Bestand befindlichen derivativen Finanzinstrumenten.

## Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko beschreibt die Gefahr, dass ein Unternehmen seine finanziellen Verpflichtungen nicht in ausreichendem Maß erfüllen kann. HeidelbergCement steuert seine Liquidität, indem der Konzern neben dem Zahlungsmittelzufluss aus dem operativen Geschäft in ausreichendem Umfang liquide Mittel und umfangreiche Kreditlinien bei Banken vorhält. Das operative Liquiditätsmanagement umfasst eine tägliche Zusammenführung von liquiden Mitteln. Die Abteilung Group Treasury fungiert dabei als Inhouse-Bank. Dadurch können Liquiditätsüberschüsse und -anforderungen entsprechend den Bedürfnissen des Gesamtkonzerns sowie einzelner Konzerngesellschaften gesteuert werden.

Zum Jahresende stehen neben verfügbaren Barmitteln noch ungezogene, bestätigte Kreditlinien in Höhe von 2,8 Mrd € zur Liquiditätssicherung zur Verfügung. Zur Deckung kurzfristiger Liquiditätsspitzen verfügt HeidelbergCement über einen unbefristeten Rahmenvertrag zur Emission kurzfristiger Inhaberschuldverschreibungen (Commercial Paper) in Höhe von 1,5 Mrd €. Im Rahmen des Programms werden je nach Marktlage zu unterschiedlichen Zeitpunkten einzelne Tranchen mit unterschiedlichen Laufzeiten begeben. Zum Jahresende 2016 waren keine von der HeidelbergCement AG begebenen Commercial Paper ausstehend. Weitere Informationen zu Liquiditätsrisiken sind im Lagebericht, Kapitel Risiko- und Chancenbericht, auf Seite 126 f. zu finden.

Da die Finanzdokumente von HeidelbergCement keine Klauseln enthalten, welche im Falle einer Bonitäts-herabstufung (Rating) eine Rückzahlungsverpflichtung auslösen, bleibt auch im Falle veränderter Bonitäts-beurteilungen die Fälligkeitsstruktur unberührt. In keinem der wesentlichen bestehenden Finanzinstrumente sind Nachschusspflichten (Margin Calls) vereinbart, die zu einem Liquiditätsabfluss führen könnten. Alle derivativen Finanzinstrumente werden auf Basis bestehender Rahmenvereinbarungen kontrahiert, die zwecks Reduzierung von Bonitäts- und Liquiditätsrisiken Nettingvereinbarungen enthalten.

Die folgende Fälligkeitsübersicht zeigt, wie die Cashflows der Verbindlichkeiten per 31. Dezember 2016 die Liquiditätssituation des Konzerns beeinflussen. Die Übersicht zeigt den Ablauf der

- undiskontierten Tilgungs- und Zinsauszahlungen der Anleihen,
- undiskontierten Verbindlichkeiten und Zinszahlungen gegenüber Kreditinstituten,
- undiskontierten sonstigen Verbindlichkeiten und
- undiskontierten, für das jeweilige Jahr summierten vertraglich vereinbarten Auszahlungen der derivativen Finanzinstrumente.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind den kurzfristigen Fälligkeiten zuzuordnen (innerhalb eines Jahres). Bei variablen Zinszahlungen wird der aktuelle Zins als Basis gewählt. Auszahlungen in Fremdwährungen werden mit dem Stichtagskurs umgerechnet.

Cashflows der verzinslichen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumente						
Mio €	Buchwert 31.12.2016	Cashflows 2017	Cashflows 2018	Cashflows 2019	Cashflows 2020	Cashflows 2021-2026
Anleihen	9.505,5	2.044,0	1.818,3	1.230,6	1.948,9	3.476,2
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.242,6	470,0	64,6	37,2	35,5	726,9
Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten	121,8	86,3	24,0	1,5	1,5	31,0
Derivate mit positivem Marktwert						
Cash Flow Hedges	18,3	133,6				
Hedges einer Nettoinvestition	0,0	4,8				
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	42,5	2.807,2				
Derivate mit negativem Marktwert						
Cash Flow Hedges	0,3	2,9				
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	85,0	2.240,4	27,6	22,3	20,7	18,4

Cashflows der verzinslichen Verbindlichkeiten und derivativen Finanzinstrumente						
Mio €	Buchwert 31.12.2015	Cashflows 2016	Cashflows 2017	Cashflows 2018	Cashflows 2019	Cashflows 2020-2025
Anleihen	5.795,2	1.339,4	1.398,2	1.190,5	1.136,0	1.620,4
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	521,2	422,5	11,0	20,4	119,6	8,1
Übrige verzinsliche Verbindlichkeiten	306,3	297,8	7,9	0,9		
Derivate mit positivem Marktwert						
Cash Flow Hedges	17,2	10,9	132,5			
Fair Value Hedges	1,2	41,0				
Hedges einer Nettoinvestition	0,0	15,4				
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	83,0	2.147,5	29,3	22,6		
Derivate mit negativem Marktwert						
Cash Flow Hedges	1,8	5,9				
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	44,9	2.704,5	4,8	4,8	22,2	38,8

Der Liquiditätszufluss in Höhe von 252,1 (i.V.: 388,0) Mio € aus Zinswährungsswaps sowie in Höhe von 4.971,4 (i.V.: 4.810,7) Mio € aus kurzfristigen Devisengeschäften und sonstigen Derivaten wurden in der Tabelle nicht berücksichtigt.

Die undiskontierten vertraglichen Cashflows der Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden in einer separaten Tabelle auf Seite 246 dargestellt.

### Zinsänderungsrisiko

Zinsänderungsrisiken bestehen aufgrund potenzieller Änderungen des Marktzinses und können bei festverzinslichen Finanzinstrumenten zu einer Änderung des beizulegenden Zeitwerts und bei variabel verzinslichen Finanzinstrumenten zu Zinszahlungsschwankungen führen. Der Vorstand und Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG haben sich gegen eine Absicherung der variabel verzinslichen Finanzinstrumente entschieden. Diese Strategie basiert auf der historisch hohen Korrelation steigender Ergebnisse mit steigenden Zinsen. Bei Finanzinstrumenten mit fester Verzinsung, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, haben Zinsänderungsrisiken keine Auswirkungen auf das Ergebnis und das Eigenkapital.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2016 über alle Währungen um 100 Basispunkte höher (niedriger) gewesen wäre, wäre der Nettozinsaufwand des HeidelbergCement Konzerns unter Berücksichtigung der variabel verzinslichen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten um 3,9 (i.V.: 1,6) Mio € geringer (höher) ausgefallen.

### Währungsrisiko

Die Währungsrisiken von HeidelbergCement resultieren aus Investitionen, Finanzierungsmaßnahmen und operativen Tätigkeiten. Risiken aus Fremdwährungen werden im Wesentlichen gesichert, soweit sie die Cashflows des Konzerns beeinflussen. Bei der Eliminierung bestehender Währungsrisiken werden Devisentermingeschäfte und Devisenswaps eingesetzt.

Im Rahmen der Inhouse-Banking-Aktivität der HeidelbergCement AG ergeben sich durch Aufnahme und Anlage von Liquidität der Tochtergesellschaften Währungspositionen, die in der Regel durch entsprechende fristen- und betragskongruente externe Devisenswapgeschäfte abgesichert werden. Vor diesem Hintergrund haben Währungsschwankungen im Rahmen der Inhouse-Banking-Aktivität im Allgemeinen keine Auswirkungen auf Ergebnis oder Eigenkapital. Ungesicherten Positionen entstehen lediglich in Einzelfällen, beispielsweise wenn Währungen nicht konvertierbar sind.

Die folgende Tabelle zeigt die hypothetischen Auswirkungen auf das Finanzergebnis unter der Annahme einer Aufwertung bzw. Abwertung der Fremdwährung um 10 % gegenüber der jeweiligen funktionalen Währung, wobei die positiven Werte einen Ertrag und die negativen Werte einen Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung darstellen.

Sensitivitätsanalyse des Währungsrisikos	Aufwertung der Fremdwährung um 10%		Abwertung der Fremdwährung um 10%	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
Mio €				
EGP/EUR		2,0		-2,0
USD/GEL	-9,7	-10,0	9,7	10,0
USD/GHS	1,1	0,9	-1,1	-0,9
USD/NOK	2,1		-2,1	
USD/KZT	-1,5	-1,9	1,5	1,9

Fremdwährungsrisiken, die die Cashflows des Konzerns nicht beeinflussen (d.h. die Risiken, die aus der Umrechnung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausländischer Unternehmenseinheiten in die Konzern-Berichterstattungswährung resultieren) bleiben hingegen grundsätzlich ungesichert. Unter Umständen kann HeidelbergCement jedoch auch dieses Fremdwährungsrisiko absichern.

## Sonstige Angaben

### Kapitalsteuerung

Ziel der Kapitalsteuerung ist die Sicherstellung ausreichender Liquidität des Konzerns zu jeder Zeit. Dazu nutzt der Konzern externe und interne Finanzierungsmöglichkeiten (siehe Lagebericht, Kapitel Konzern-Finanzmanagement, Seite 80 f.). Eine wesentliche Bedeutung bei der Überwachung des Konzernkapitals kommt den Nettofinanzschulden sowie dem dynamischen Verschuldungsgrad zu, der dem Verhältnis von Nettofinanzschulden zum Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen entspricht.

Dynamischer Verschuldungsgrad		
Mio €	31.12.2015	31.12.2016
Liquide Mittel, derivative Finanzinstrumente und kurzfristige Finanzinvestitionen	1.425,5	2.051,7
Verzinsliche Verbindlichkeiten	6.711,4	11.050,8
<b>Nettofinanzschulden</b>	5.286,0	8.999,1
Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen	2.612,7	2.939,4
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>	2,02	3,06

Im Rahmen von Kreditverträgen wurde die Einhaltung verschiedener Finanzrelationen (Financial Covenants) vereinbart, die alle in der Berichtsperiode erfüllt wurden. Die wichtigsten Finanzkennzahlen sind das Verhältnis der Nettoverschuldung zu EBITDA und der Zinsdeckungsfaktor. Die Kennzahl EBITDA leitet sich aus den Kreditverträgen ab und weicht daher von der Kennzahl „Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen“ ab, da Bestandteile des zusätzlichen ordentlichen Ergebnisses sowie Effekte aus Erst- und Entkonsolidierungen berücksichtigt werden. Weitere Erläuterungen werden im Lagebericht auf Seite 81 gegeben.

Im Rahmen der Konzernplanung wird die Einhaltung der Kreditvereinbarungen konsequent überwacht und vierteljährlich den Gläubigern gemeldet. Im Falle einer Verletzung der Covenants könnten die Gläubiger unter bestimmten Voraussetzungen entsprechende Kredite, ungeachtet der vertraglich vereinbarten Laufzeiten, fällig stellen.

## Eventualverbindlichkeiten

Zum Abschlussstichtag bestehen Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 416,6 (i.V.: 328,8) Mio €, die im Wesentlichen im Zusammenhang mit steuerlichen und rechtlichen Risiken stehen. Der Zeitpunkt der möglichen Zahlungsmittelabflüsse für die Eventualverbindlichkeiten ist unsicher, da sie von unterschiedlichen externen Faktoren abhängen, die außerhalb des Einflussbereichs von HeidelbergCement liegen. Die Anwendung steuerlicher Regelungen kann zum Zeitpunkt der Berechnung von Steuererstattungsansprüchen und -verbindlichkeiten ungeklärt sein. Bei der Berechnung der Steuerpositionen ist die jeweils wahrscheinlichste Anwendung zugrunde gelegt. Ungeachtet dessen kann die Finanzverwaltung hierzu eine abweichende Auffassung vertreten. Aus einer abweichenden Auffassung können sich zusätzliche steuerliche Verbindlichkeiten ergeben.

## Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die nachfolgende Tabelle zeigt die sonstigen finanziellen Verpflichtungen des HeidelbergCement Konzerns.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen		
Mio €	31.12.2015	31.12.2016
<b>Künftige Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Operating Leasingverhältnissen</b>		
Fällig innerhalb eines Jahres	163,2	239,0
Fällig zwischen einem und fünf Jahren	354,0	552,2
Fällig nach mehr als fünf Jahren	321,7	482,5
	838,9	1.273,7
<b>Sonstige Verpflichtungen für planvorbereitete Investitionen in Sach- und Finanzanlagen</b>	288,2	391,3

Die sonstigen finanziellen Verpflichtungen werden mit ihrem Nominalwert angegeben. Die zukünftigen Leasingverpflichtungen beziehen sich im Wesentlichen auf Immobilien und andere Vermögenswerte, die von HeidelbergCement genutzt werden.

## Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

IAS 24 verlangt die Darlegung der wichtigsten Beziehungen mit nahe stehenden Gesellschaften und Personen, die maßgeblichen Einfluss auf die HeidelbergCement AG ausüben können, die zu den Mitgliedern des Managements in Schlüsselpositionen gehören oder als Gemeinschaftsunternehmen bzw. assoziierte Unternehmen bilanziert sind.

Herr Ludwig Merckle, Ulm, hält zum 31. Dezember 2016 über die von ihm kontrollierte Gesellschaft Vemos 2 Holding GmbH 25,52 % der Stimmrechte an der HeidelbergCement AG.

Die HeidelbergCement AG hat Dienstleistungen in Höhe von 87,8 (i.V.: 115,6) T€ netto für die PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG, Mannheim, eine Gesellschaft der Merckle-Gruppe, erbracht.

Mit den im HeidelbergCement Konzern als Gemeinschaftsunternehmen geführten Gesellschaften wurden Umsätze und sonstige Verkäufe in Höhe von 67,0 (i.V.: 53,0) Mio € getätigt sowie Rohstoffe, Waren und sonstige Dienstleistungen in Höhe von 281,9 (i.V.: 264,9) Mio € bezogen. An Dienstleistungen und sonstigen Service- und Finanzleistungen wurden 8,2 (i.V.: 6,5) Mio € erbracht. Aus diesen Aktivitäten sowie aus Finanztransaktionen bestehen Forderungen in Höhe von 129,2 (i.V.: 122,6) Mio € und Verbindlichkeiten von 48,6 (i.V.: 99,9) Mio €.

Des Weiteren wurden Kapitalerhöhungen bei Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 1,2 (i.V.: 11,4) Mio € durchgeführt. Kapitalrückzahlungen von Gemeinschaftsunternehmen an die Muttergesellschaft wurden in Höhe von 45,7 (i.V.: 0,6) Mio € getätigt. Im Geschäftsjahr 2016 bestehen Garantien zugunsten von Gemeinschaftsunternehmen in Höhe von 1,2 (i.V.: 0,7) Mio €.

Geschäftliche Transaktionen mit assoziierten Unternehmen umfassen Umsätze und sonstige Verkäufe in Höhe von 66,9 (i.V.: 17,6) Mio €, den Bezug von Waren und Dienstleistungen in Höhe von 8,4 (i.V.: 11,9) Mio € sowie erbrachte Dienstleistungen in Höhe von 0,8 (i.V.: 0,3) Mio €. Aus diesen Aktivitäten sowie aus Finanztransaktionen bestehen Forderungen in Höhe von 32,2 (i.V.: 26,1) Mio € und Verbindlichkeiten von 14,1 (i.V.: 13,1) Mio €.

Des Weiteren wurden Kapitalerhöhungen bei assoziierten Unternehmen im Jahr 2016 von 0,4 (i.V.: 1,8) Mio € durchgeführt. Garantien zugunsten assoziierter Unternehmen bestehen im Geschäftsjahr 2016, wie auch im Vorjahr, nicht.

Aus Transaktionen mit nicht konsolidierten Tochtergesellschaften bestehen zum 31. Dezember 2016 Forderungen in Höhe von 14,4 (i.V.: 24,3) Mio € und Verbindlichkeiten von 11,7 (i.V.: 11,4) Mio €.

#### **Vorstand und Aufsichtsrat**

Wir verweisen auf die im Lagebericht im Kapitel Corporate Governance auf den Seiten 147 f. gemachten Ausführungen.

Die Festvergütung des Vorstands erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr auf Grund der Erweiterung des Vorstands und der Übergangsphase auf 6,5 (i.V.: 5,3) Mio €. Die Summe der kurzfristigen variablen Vergütungsbestandteile blieb gegenüber dem Vorjahr unverändert bei 8,6 (i.V.: 8,6) Mio €. Sie bestand aus dem Jahresbonus in Höhe von 8,8 (i.V.: 8,8) Mio €, auf welchen 0,2 (i.V.: 0,2) Mio € an sonstigen Vergütungsbestandteilen angerechnet wurden.

Die sonstigen Vergütungsbestandteile betragen 1,2 (i.V.: 0,5) Mio €. Sie bestanden in Zahlungen für Gremientätigkeiten bei Tochterunternehmen der HeidelbergCement AG und steuerpflichtigen Nebenleistungen insbesondere bestehend aus der Zurverfügungstellung von Dienstwagen, Mobilfunk- und Kommunikationsmitteln sowie Aufwandsentschädigungen, Versicherungsleistungen und entsendungsbedingten geldwerten Vorteilen, wie Übernahme von Kosten für Heimflüge.

Die Vorstandsmitglieder nehmen an dem im Jahr 2016 aufgelegten Langfristbonusplan 2016-2018/19 teil. Die Zielwerte für den Plan liegen auf 1.000 € gerundet für Dr. Bernd Scheifele bei 2.250.000 €, für Dr. Dominik von Achten bei 1.219.000 €, für Dr. Lorenz Näger bei 969.000 € und für Dr. Albert Scheuer bei 875.000 €. Für die ausscheidenden Mitglieder des Vorstands, Daniel Gauthier und Andreas Kern, wird der Zielwert vertragsgemäß auf Grund ihres Ausscheidens zum 30. Juni 2016 um die Hälfte gekürzt und beträgt je 438.000 €. Für die neuen Mitglieder des Vorstands wird der Zielwert ratierlich ab 1. Februar 2016 ermittelt und beträgt für Kevin Gluskie 949.000 € sowie für Hakan Gurdal und Jon Morrish je 731.000 €.

Der Plan besteht aus zwei gleichgewichteten Komponenten: der Management-Komponente und der Kapitalmarkt-Komponente. Der Zielwert jeder Komponente beträgt auf 1.000 € gerundet für Dr. Bernd Scheifele 1.125.000 €, für Dr. Dominik von Achten 609.000 €, für Dr. Lorenz Näger 484.000 €, für Dr. Albert Scheuer 438.000 € sowie für Daniel Gauthier und Andreas Kern je 219.000 €. Für Kevin Gluskie ergibt sich aus der ratierlichen Rechnung ein Zielwert von 473.000 € für die Management-Komponente und von 476.000 € für die Kapitalmarkt-Komponente. Für Hakan Gurdal und Jon Morrish ergeben sich aus der ratierlichen Rechnung je ein Zielwert von 364.000 € für die Management-Komponente und von je 367.000 € für die Kapitalmarkt-Komponente. Der Referenzkurs für die Kapitalmarkt-Komponente beträgt 69,91 €. Dem entsprechen 16.092 Performance Share Units (PSUs) für Dr. Bernd Scheifele, für Dr. Dominik von Achten 8.717 PSUs, für Dr. Lorenz Näger 6.929 PSUs, für Dr. Albert Scheuer 6.258 PSUs, für Daniel Gauthier und Andreas Kern je 3.129 PSUs für Kevin Gluskie 6.814 PSUs sowie für Hakan Gurdal und Jon Morrish je 5.250 PSUs.

Gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 4 HGB ist für die Kapitalmarkt-Komponente der Zeitwert zum Zeitpunkt ihrer Gewährung anzugeben. Er beträgt für Dr. Bernd Scheifele 1.826.000 €, für Dr. Dominik von Achten 989.000 €, für Dr. Lorenz Näger 786.000 €, für Dr. Albert Scheuer 710.000 €, für Daniel Gauthier und Andreas Kern je 355.000 €, für Kevin Gluskie 773.000 € sowie für Hakan Gurdal und Jon Morrish je 596.000 €.

Die Gesamtvergütung nach DRS 17 belief sich auf 29,9 (i.V.: 23,4) Mio €. Für die Berechnung nach DRS 17 verweisen wir auf die im Lagebericht im Kapitel Corporate Governance auf Seite 154 f. gemachten Ausführungen.

Der Aufwand aus den langfristigen Kapitalmarkt-Komponenten der letzten vier aufgelegten und laufenden Langfristbonuspläne nach IFRS 2.51a betrug 9,0 (i.V.: 12,2) Mio €. Davon entfallen 2.502.000 (i.V.: 3.377.000) € auf Dr. Bernd Scheifele, 1.501.000 (i.V.: 2.156.000) € auf Dr. Dominik von Achten, 1.201.000 (i.V.: 1.704.000) € auf Dr. Lorenz Näger, 1.134.000 (i.V.: 1.657.000) € auf Dr. Albert Scheuer sowie jeweils 1.021.000 (i.V.: 1.657.000) € auf Daniel Gauthier und Andreas Kern. Auf die ab 2016 berufenen Vorstände entfallen ferner 234.000 € auf Kevin Gluskie sowie jeweils 177.000 € auf Hakan Gurdal und Jon Morrish. Der erfasste Aufwand aus den langfristigen Management-Komponenten betrug 7,0 (i.V.: 6,9) Mio €.

Für die im Geschäftsjahr aktiven Mitglieder des Vorstands wurden 2,4 (i.V.: 2,6) Mio € den Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen (laufender Dienstzeitaufwand) zugeführt. Der Barwert der Pensionsansprüche betrug 47,5 (i.V.: 37,5) Mio €.

Für die ab 2016 berufenen Vorstandsmitglieder wurden aus Vordienstzeiten vertraglich bestehende Vergütungsansprüche aus Langfristbonus- und Pensionsplänen fortgeführt. Diese Ansprüche werden zu den originären Plankonditionen bedient. Der entsprechende Aufwand im Geschäftsjahr betrug aus Langfristbonusplänen 0,8 Mio. € und aus Pensionsplänen 0,1 Mio. €.

Die Gesamtvergütung des Vorstands nach IAS 24 belief sich im Jahr 2016 auf 35,6 (i.V.: 36,1) Mio €.

Im Geschäftsjahr wurden von dem Vorstandsmitglied Jon Morrish aus Zeiten vor der Vorstandsbestellung fortgeführte, zu 4,0 % verzinsliche Darlehen der HeidelbergCement AG im Wert von 467.713 GBP einschließlich aufgelaufener Zinsen am 20. Dezember 2016 vollständig zurückgezahlt.

An frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene wurden im Geschäftsjahr 3,9 (i.V.: 3,2) Mio € gezahlt. Darin enthalten sind auch Zahlungen seit dem 1. Juli 2016 an Daniel Gauthier und Andreas Kern im Rahmen der vertraglich vereinbarten Karenzentschädigung für ein zweijähriges nachvertragliches Wettbewerbsverbot, die sich jeweils auf 350.000 € für das Geschäftsjahr 2016 belaufen. Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern beliefen sich auf 26,8 (i.V.: 26,2) Mio €. Darin sind nicht enthalten die Pensionsverpflichtungen für Daniel Gauthier und Andreas Kern, die im laufenden Geschäftsjahr im Lagebericht im Kapitel Corporate Governance auf Seite 156 individualisiert ausgewiesen sind.

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats (ohne Umsatzsteuer) beläuft sich für das Geschäftsjahr 2016 auf 1.426.705 (i.V.: 1.471.000) €. Daneben erhielten die Arbeitnehmervertreter des Aufsichtsrats, die Arbeitnehmer im HeidelbergCement Konzern sind, Bezüge im Rahmen ihres Arbeitsvertrags. Deren Höhe entsprach dabei einer angemessenen Vergütung für entsprechende Funktionen und Aufgaben im Konzern.

Darüber hinaus haben Unternehmen des HeidelbergCement Konzerns keinerlei berichtspflichtige Geschäfte mit Mitgliedern des Aufsichtsrats oder des Vorstands als Personen in Schlüsselpositionen bzw. mit Gesellschaften, in deren Geschäftsführungs- oder Aufsichtsgremien diese Personen vertreten sind, vorgenommen.

### Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der HeidelbergCement AG haben die nach § 161 AktG vorgeschriebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht ([www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com) unter „Unternehmen/Corporate Governance/Erklärung zur Unternehmensführung“).

### Honorare des Abschlussprüfers

Der Abschlussprüfer Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erhielt im Geschäftsjahr ein Honorar von 7,7 (i.V.: 7,4) Mio €.

Honorare des Abschlussprüfers		
Mio €	2015	2016
Abschlussprüfungsleistungen <sup>1)</sup>	4,2	4,6
Andere Bestätigungsleistungen	0,2	0,3
Steuerberatungsleistungen	2,8	2,7
Sonstige Leistungen	0,2	0,1
	7,4	7,7

1) Davon für das Vorjahr: 2015: 0,2 Mio €, 2016: 0,0 Mio €.

### Ereignisse nach dem Ablauf des Geschäftsjahres 2016

Am 18. Januar 2017 hat HeidelbergCement unter seinem 10 Mrd € EMTN-Programm eine Euroanleihe mit einem Emissionsvolumen von 750 Mio € und einer vierjährigen Laufzeit bis 18. Januar 2021 begeben. Die Anleihe weist einen Festzins von 0,500 % p.a. auf. Der Ausgabekurs lag bei 99,822 %, womit sich eine Rendite von 0,545 % ergab. Die Anleihe ist unbesichert und steht im Rang gleichberechtigt zu allen anderen Finanzverbindlichkeiten. Die Anleihebedingungen weisen dieselbe Change-of-Control-Klausel auf wie die in der Tabelle auf Seite 91 in der Spalte Art der Klausel mit (3) gekennzeichneten Anleihen und Schuldscheindarlehen. Die Emissionserlöse werden zur allgemeinen Unternehmensfinanzierung und zur Rückzahlung anstehender Fälligkeiten verwendet.

### Prüfung durch den Aufsichtsrat

Der Konzernabschluss wurde vom Vorstand aufgestellt und am 15. März 2017 verabschiedet. Anschließend wurde er dem Aufsichtsrat zur Prüfung vorgelegt.



## Aufstellung des Anteilsbesitzes des HeidelbergCement Konzerns und der HeidelbergCement AG zum 31. Dezember 2016 (§ 313 Abs. 2 bzw. § 285 Nr. 11 HGB)

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
<b>Tochterunternehmen</b>						
<b>West- und Südeuropa</b>						
A.R.C. (Western) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8,3	0,0
Al Manar Cement Holding S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	0,6	0,1
Amey Group Limited (The)	Maidenhead, GBR		100,00	2015	17,3	0,0
Amey Roadstone International Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Appleby Group Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	36,6	0,7
ARC Aggregates Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4,4	0,0
ARC Building Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-24,4	0,0
ARC Concrete (Anglia) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
ARC Concrete Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
ARC Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,2	0,0
ARC Land Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,4	0,0
ARC Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
ARC Property Investments Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	53,1	0,0
ARC Slimline Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-4,3	0,0
ARC South Wales Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
ARC South Wales Mortar Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
ARC South Wales Quarries Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
ARC South Wales Surfacing Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,4	0,0
ARC Wales Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Áridos Sanz S.L.U.	Valladolid, ESP		100,00	2015	5,4	-0,1
Attendflower Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1.357,2	0,0
B.V. Betoncentrale De Schelde	Bergen op Zoom, NLD		66,67	2015	-1,0	0,1
B.V. Betonmortelcentrale 'BEMA'	Alkmaar, NLD		66,67	2015	-0,4	-0,8
Banbury Alton Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,4	0,0
BASAG Baustoff Handels AG	Brugg, CHE		100,00	2015	0,3	0,2
Bath and Portland Stone (Holdings) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Baustoffwerke Dresden GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Dresden, DEU		51,00	2015	0,6	1,4
Beazer Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8,5	0,1
Beazer Services Limited	Douglas, IMN		100,00	2015	1,6	0,0
Beforebeam Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	542,9	0,0
Beforeblend Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	276,5	0,0
Berec Holdings B.V.	Amsterdam, NLD		100,00	2015	187,7	0,0
Beton Baguette Marcel S.A.	Brüssel, BEL		85,46	2015	2,4	-0,2
Béton Contrôle de l'Adour S.a.s. <sup>1)</sup>	Bayonne, FRA		35,99	2015	1,9	0,1
Béton Contrôle du Pays Basque S.a.s.	Bayonne, FRA		59,98	2015	4,8	-0,1
Bickleylake Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	313,4	0,0
Birchwood Concrete Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	216,2	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Birchwood Omnia Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1.693,0	152,4
Bonny Holding Ltd.	Irish Town, GIB		93,94	2015	0,3	0,0
Boons Granite Quarries Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
BravoBloc S.r.l.	Bergamo, ITA		100,00	2015	-0,2	-1,0
BravoEnergy S.r.l.	Bergamo, ITA		100,00	2015	0,4	0,2
Brazier Aggregates Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2,2	0,0
Bristol Sand and Gravel Company Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
British Agricultural Services Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	486,9	3,0
British Ever Ready Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	32,8	0,0
Buckland Sand & Silica Company Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Bulldog Company Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	52,4	-3,1
C.B.R. Finance S.A.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	7,4	-0,2
C.T.G. S.p.A.	Bergamo, ITA		100,00	2015	3,0	1,5
Calcestruzzi S.p.A.	Bergamo, ITA		100,00	2015	2,4	-22,5
Calumite Limited	Maidenhead, GBR		51,00	2015	2,7	2,3
Cantera El Hoyon, S.A.U.	Madrid, ESP		100,00	2015	4,0	0,0
Canteras Mecánicas Cárcaba, S.A.U.	Oviedo, ESP		100,00	2015	8,2	-0,3
Carimat Béton S.A.	Brüssel, BEL		85,00	2015	0,9	-0,1
Castle Building Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,6	0,0
Castle Cement (Chatburn) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,2	0,0
Castle Cement (Clyde) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Castle Cement (Ketton) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	30,6	0,0
Castle Cement (Padeswood) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8,1	0,0
Castle Cement (Pitstone) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	13,2	0,0
Castle Cement (Ribblesdale) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	28,6	0,0
Castle Cement Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	364,8	62,0
Castle Lime Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Castle Pension Scheme Trustees Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
CaucasusCement Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		75,00	2015	95,5	0,0
CBR Baltic B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	206,1	35,0
CBR International Services S.A.	Brüssel, BEL		100,00	2016	1.479,5	29,0
CBR Portland B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	212,2	0,0
Cem Invest Ltd <sup>1)</sup>	Irish Town, GIB		46,97	2015	2,8	5,0
Cementrum I B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	144,4	0,1
Centro Administrativo y de Servicios de Malaga S.A.	Malaga, ESP		99,94	2015	0,5	-0,1
CGF Capital B.V.	Amsterdam, NLD		100,00	2015	0,1	0,0
CHB Exeter Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1,6	0,0
CHB Group Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	911,8	0,0
CHB P H R Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,9	0,4
CHB Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.714,4	0,0
Chemical Manufacture and Refining Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	7,4	0,0
Chester Road Sand and Gravel Company Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Cie pour l'Investissement Financier en Inde S.a.s	Puteaux, FRA		100,00	2015	34,9	0,0
Ciment du Littoral S.a.s.	Bassens, FRA		100,00	2015	-3,4	-1,5

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Ciments Calcia	Guerville, FRA		100,00	2015	986,4	29,9
Ciments Français S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	2.463,6	128,5
CIMFRA (China) Limited S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	37,1	12,6
Ciminter S.A. <sup>9)</sup>	Luxemburg, LUX		100,00	-	-	-
City of London Heliport Limited	Maidenhead, GBR		55,56	2015	-2,4	0,0
Civil and Marine (Holdings) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	48,6	0,7
Civil and Marine Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	326,2	37,2
Civil and Marine Slag Cement Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	82,8	0,0
Cloughton Manor Brick Limited (The)	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,3	0,0
Clyde Cement Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Cocimar S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	205,8	50,8
Codesib S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	54,8	-0,1
Coln Gravel Company Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Compagnie Financière et de Participations S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	19,8	0,8
Compania General de Canteras, S.A.	Malaga, ESP		99,35	2015	29,6	0,3
Conbloc Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,1	0,0
Conglomerantes Hidraulicos Especiales S.L.	Malaga, ESP		84,95	2016	1,1	0,0
Contiga Holding GmbH	Flensburg, DEU		60,00	2015	1,3	1,3
Contiga Tinglev Montage GmbH	Altlandsberg, DEU		60,00	2015	0,0	0,0
Creative Land Developers Limited <sup>1)</sup>	Maidenhead, GBR		50,00	2015	-0,5	0,0
Crispway Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,5	0,0
Cromhall Quarries, Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Cumbrian Industrials Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	10,4	0,0
D. & H. Sand Supplies Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Delmorgal Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Desimpel Brick Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3,5	0,0
Devon Concrete Works, Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Dragages du Pont de St Leger S.a.s.	Saint-Léger, FRA		60,00	2015	4,6	0,2
Dragages Transports & Travaux Maritimes S.a.s. <sup>1)</sup>	La Rochelle, FRA		50,00	2015	13,6	0,4
DUPAMIJ Holding GmbH <sup>9)</sup>	Kalkar, DEU		88,00	-	-	-
E & S Retail Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
E Sub Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8,2	0,0
Effectengage Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	358,5	0,0
ENCI B.V.	Maastricht, NLD		100,00	2016	121,6	3,0
ENCI Holding N.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	518,0	26,0
Ensign Park Limited <sup>1)</sup>	Maidenhead, GBR		50,00	2015	-2,2	0,0
Essroc Netherlands Coöperatief U.A. <sup>9)</sup>	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	-	-	-
Eurarco France S.A.	Frambois, FRA		64,99	2015	6,6	1,0
Exakt Kiesaufbereitung GmbH	Paderborn, DEU		100,00	2015	1,2	0,1
F.C. Precast Concrete Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Ferrersand Aggregates Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1,9	0,0
Fruitbat Company	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Fulber Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	289,1	-0,1
Garonne Labo (SARL) <sup>1)</sup>	Damazan, FRA		40,05	2015	0,0	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Granulats de la Drôme S.a.s.	Saint-Jean-de-Védas, FRA		51,01	2015	2,8	-0,1
Granulats Ouest - GO S.a.s.	Saint-Herblain, FRA		100,00	2015	4,5	0,2
Greenways Environmental and Waste Management Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Greenwoods (St. Ives) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2,4	0,0
Gruppo Italsfusi S.r.l.	Bergamo, ITA		100,00	2015	0,5	0,3
GSM S.a.s.	Guerville, FRA		100,00	2015	91,4	8,3
Guidelink	Maidenhead, GBR		99,99	2015	0,2	0,0
Habfield Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson (BB) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,6	0,0
Hanson (BBIN02) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	35,3	0,0
Hanson (CGF) (No.1) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4.068,0	0,0
Hanson (CGF) (No2) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	5.431,6	0,0
Hanson (CGF) Finance Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1.133,2	0,0
Hanson (CGF) Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	318,2	0,0
Hanson (CSBC) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson (ER - No 5) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	489,5	0,0
Hanson (ER-No 10) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	345,1	0,0
Hanson (ER-No 8) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,4	0,0
Hanson (ER-No 9) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4,6	0,0
Hanson (F) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	6,8	0,0
Hanson (FH) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4,5	0,0
Hanson (FP) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8.673,5	0,0
Hanson (LBC) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	29,8	0,0
Hanson (LBE) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2,9	0,0
Hanson (MR) Limited	Maidenhead, GBR		99,99	2015	2.979,6	0,0
Hanson (NAIL) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	7,3	0,0
Hanson (RBMC) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8,1	0,0
Hanson (SH) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	65,2	4,3
Hanson Aggregates (North) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	54,7	0,0
Hanson Aggregates Holding Nederland B.V.	Amsterdam, NLD		100,00	2015	3,6	0,2
Hanson Aggregates Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	111,1	0,0
Hanson Aggregates Marine Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	129,2	6,1
Hanson Aggregates Nederland B.V.	Amsterdam, NLD		100,00	2015	-0,6	0,2
Hanson Aggregates South Wales Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	9,2	0,0
Hanson Aggregates South Wales Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	52,6	0,0
Hanson Aggregates UK Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.714,6	0,0
Hanson America Holdings (1) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.580,9	0,0
Hanson America Holdings (2) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	646,3	0,0
Hanson America Holdings (3) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	638,8	0,0
Hanson America Holdings (4) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	139,8	-50,0
Hanson Aruba Limited	St. Peter Port, GGY		99,99	2015	1.943,8	0,0
Hanson Bath and Portland Stone Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-2,9	0,0
Hanson Batteries Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	62,7	0,0
Hanson Blocks North Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	17,9	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Hanson Brick Ltd	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,3	0,0
Hanson Building Materials Europe Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3.059,3	0,0
Hanson Building Materials Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4.326,3	2,6
Hanson Building Products (2003) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.110,8	0,1
Hanson Building Products Limited	St. Helier, JE		100,00	2015	0,1	0,0
Hanson Canada Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1,2	0,0
Hanson Clay Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	20,6	0,0
Hanson Concrete Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	70,1	0,0
Hanson Crewing Services Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson Devon Limited	Shannon, IRL		100,00	2015	4.847,1	-0,2
Hanson Facing Bricks Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	336,6	0,0
Hanson Finance (2003) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	634,6	-1,0
Hanson Finance Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	969,9	-32,9
Hanson Financial Services Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	134,5	0,0
Hanson Fletton Bricks Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	42,8	0,0
Hanson Foods Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	230,0	0,0
Hanson FP Holdings B.V.	Amsterdam, NLD		100,00	2015	394,3	1,5
Hanson Funding (G) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	235,8	0,0
Hanson Germany GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Leinatal, DEU		100,00	2015	0,8	0,3
Hanson Gerrard Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	-0,3	-0,1
Hanson H4 Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.102,0	0,0
Hanson H5	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Hanson Hedging (Dollars) (1) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	263,7	0,0
Hanson Hedging (Dollars) (2) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson Hispania, S.A.U.	Madrid, ESP		100,00	2016	93,7	-8,6
Hanson Holdings (1) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	51.223,2	0,0
Hanson Holdings (2) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1.353,4	-11,2
Hanson Holdings (3) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1.125,0	0,0
Hanson Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.850,7	17,8
Hanson Industrial (Engineering Holdings) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	7,4	0,0
Hanson Industrial Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	212,8	0,0
Hanson International Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	15.339,0	24,4
Hanson Island Management Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	-0,2	-0,2
Hanson Land Development Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-40,1	0,0
Hanson Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	7.513,6	-31,8
Hanson Marine Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3,4	0,0
Hanson Marine Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	38,1	0,8
Hanson Overseas Corporation Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.561,2	0,0
Hanson Overseas Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	24.254,1	3,0
Hanson Packed Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	352,0	18,3
Hanson Peabody Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1.361,8	0,0
Hanson Pioneer España, S.L.U.	Madrid, ESP		100,00	2015	467,5	-11,4
Hanson Quarry Products Europe Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	46.680,6	67,5
Hanson Quarry Products Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	56,6	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Hanson Quarry Products Overseas Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2,7	0,0
Hanson Quarry Products Trade Finance Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4,0	0,0
Hanson Quarry Products Transport Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Hanson Quarry Products Ventures Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	61,8	1,6
Hanson Recycling Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson Retail Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	531,3	5,2
Hanson Ship Management Ltd	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	-0,1	-0,2
Hanson Thermalite Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	56,6	0,0
Hanson TIS Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson TIS Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-3,5	0,0
Hanson Trust Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	132,1	0,0
Hanson Trustees Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-1,9	0,0
Harrisons Limeworks Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Hartsholme Property Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
HB Hotels Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,8	0,0
HC Asia Holding GmbH	Heidelberg, DEU	100,00	100,00	2015	66,1	9,9
HC Fuels Limited	London, GBR		100,00	2015	12,0	0,1
HC Green Trading Limited	St. Julian's, MLT		100,00	2015	0,0	0,7
HC Hanson Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	326,6	0,0
HC Italia SRL	Rom, ITA		100,00	2015	0,1	0,0
HC Trading B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	-3,6	-0,5
HC Trading Malta Limited	St. Julian's, MLT		100,00	2015	0,0	14,9
HCT Holding Malta Limited	St. Julian's, MLT	100,00	100,00	2015	124,1	25,3
HeidelbergCement BP Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	0,1	0,0
HeidelbergCement Canada Holding Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3.066,4	79,3
HeidelbergCement Central Europe East Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	1.338,9	71,4
HeidelbergCement Euro I Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	600,3	15,5
HeidelbergCement Euro II Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	930,0	24,0
HeidelbergCement Euro III Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	776,0	16,0
HeidelbergCement Finance Luxembourg S.A.	Luxemburg, LUX		100,00	2016	12,1	107,0
HeidelbergCement France S.A.S.	Thourrotte, FRA		100,00	2015	48,0	0,0
HeidelbergCement Grundstücksgesellschaft mbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Heidelberg, DEU	100,00	100,00	2015	17,5	1,3
HeidelbergCement Holding Coöperatief U.A.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	1.125,4	35,4
HeidelbergCement Holding S.à r.l.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	20.122,1	76,5
HeidelbergCement Holdings Limited	Maidenhead, GBR	100,00	100,00	2015	2,7	0,0
HeidelbergCement International Holding GmbH	Heidelberg, DEU	100,00	100,00	2015	12.824,7	-
HeidelbergCement Mediterranean Basin Holdings S.L.	Madrid, ESP		100,00	2015	303,9	29,2
HeidelbergCement Netherlands Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD	14,54	100,00	2015	800,9	21,8
HeidelbergCement UK Holding II Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	15.293,4	261,8
HeidelbergCement UK Holding Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	11.047,5	-481,3
HeidelbergCement UK Limited	Maidenhead, GBR	100,00	100,00	2016	94,0	0,0
HeidelbergCement, Funk & Kapphan Grundstücksgesellschaft GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Heidelberg, DEU	79,91	79,91	2015	11,6	0,1
Heidelberger Beton Donau-Naab GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Burglengenfeld, DEU		81,67	2015	1,5	1,4
Heidelberger Beton GmbH	Heidelberg, DEU	100,00	100,00	2015	102,5	16,2

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Heidelberger Beton Schwandorf GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Schwandorf, DEU		81,67	2015	0,6	0,4
Heidelberger Betonelemente GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Chemnitz, DEU		83,00	2015	5,0	4,0
Heidelberger Betonpumpen Rhein-Main-Nahe GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Bad Kreuznach, DEU		93,77	2015	0,6	0,6
Heidelberger Kalksandstein GmbH	Durmursheim, DEU		100,00	2015	14,5	0,0
Heidelberger Kalksandstein Grundstücks- und Beteiligungs- GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Durmursheim, DEU		100,00	2015	17,5	4,0
Heidelberger Kieswerke Niederrhein GmbH	Essen, DEU		100,00	2015	0,9	0,0
Heidelberger Kieswerke Rhein-Ruhr GmbH	Essen, DEU		100,00	2015	4,6	0,8
Heidelberger KS Beteiligungen Deutschland GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Heidelberg, DEU		100,00	2015	4,6	1,2
Heidelberger Sand und Kies GmbH	Heidelberg, DEU	6,00	100,00	2015	83,5	16,1
Heidelberger Sand und Kies Handel & Logistik GmbH	Essen, DEU		100,00	2015	0,0	0,1
HIPS (Trustees) Limited	Bedford, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
HK Holdings (No 2) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	87,3	0,0
HK Holdings (No.1) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	37,9	0,0
HKS Hunziker Kalksandstein AG	Brugg, CHE		100,00	2015	8,3	2,1
Holms Sand & Gravel Company (1985) (The)	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Holms Sand & Gravel Company Limited (The)	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Homes (East Anglia) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,2	0,0
Hormigones y Áridos, S.A.U.	Bilbao, ESP		100,00	2015	0,7	-0,9
Hormigones y Minas S.A.	Malaga, ESP		99,94	2015	31,2	-1,1
Housemotor Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.095,1	0,0
Houseprice Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	795,5	0,0
Houserate Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.398,1	146,7
HPL Albany House Developments Limited <sup>1)</sup>	Maidenhead, GBR		50,00	2015	-0,7	0,0
HPL Estates Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4,8	0,0
HPL Investments Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	547,3	0,0
HPL Properties Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	54,0	0,0
HPL Property Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	55,7	0,0
HPL West London Developments Limited <sup>1)</sup>	Maidenhead, GBR		50,00	2015	-0,3	0,0
Hurst and Sandler Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	6,3	0,0
Immobilière des Technodes S.a.s.	Guerville, FRA		100,00	2015	9,8	0,7
Imperial Foods Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,8	0,0
Imperial Group Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	21,1	0,0
Imperial Seafoods Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1,6	0,0
Ing. Sala S.p.A.	Soriso, ITA		100,00	2015	1,2	-0,8
Interbulk Trading (IBT) S.A.	Lugano, CHE		100,00	2015	92,9	2,6
Intercom S.r.l.	Bergamo, ITA		100,00	2015	9,1	0,1
Investcim S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	110,4	0,3
Irvine - Whitlock Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	-7,9	-1,2
Italcementi S.p.A.	Bergamo, ITA		100,00	2015	1.684,9	-38,3
Italcementi Finance S.A.	Puteaux, FRA		100,00	2015	22,2	1,6
Italcementi Ingegneria S.r.l.	Bergamo, ITA		100,00	2015	7,2	-2,6
J A Crabtree & Co Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
J. Riera, S.A.	Barcelona, ESP		100,00	2015	4,0	-0,8
James Grant & Company (West) Limited	Edinburgh, GBR		100,00	2015	3,0	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Judkins Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
K.M. Property Development Company Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
KalininCement Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		74,90	2015	3,8	0,0
Kalksandsteinwerke Birkenmeier Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Breisach am Rhein, DEU		100,00	2015	2,3	0,2
Kazakhstan Cement Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	85,2	-0,1
Kerpen & Kerpen GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Polch, DEU	70,00	100,00	2015	5,5	-4,2
Ketton Cement Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Kieswerk Maas-Roeloffs GmbH & Co KG <sup>5)</sup>	Kalkar, DEU		88,00	-	-	-
Kieswerk Maas-Roeloffs Verwaltungsgesellschaft mbH <sup>5)</sup>	Kalkar, DEU		84,48	-	-	-
Kieswerke Andresen GmbH	Damsdorf, DEU		100,00	2015	1,0	0,0
Kingston Minerals Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,2	0,0
Kivel Properties Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
L.B. (Stewartby) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	68,3	0,0
Leca (Great Britain) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1,1	0,0
Lehigh B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	10.915,1	-14,4
Lehigh UK Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	15.873,6	-1,7
Les Sabliers de l'Odet S.a.s. <sup>1)</sup>	Quimper, FRA		50,00	2015	4,4	1,9
Lindustries Limited	Edinburgh, GBR		100,00	2015	60,4	0,0
Lithonplus GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Lingenfeld, DEU		60,00	2015	31,1	-0,6
Localdouble Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	873,7	0,0
M E Sub Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	23,9	0,0
Mantle & Llay Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,1	0,0
Marnee Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	72,9	0,0
Marples Ridgway Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-5,3	0,0
Marples Ridgway Overseas Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Matériaux et Béton du Nord S.à r.l.	Halluin, FRA		100,00	2015	0,3	0,0
Mebin B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2016	66,8	-11,0
Mebin Leeuwarden B.V.	Leeuwarden, NLD		79,79	2015	1,2	0,1
Menaf S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	330,9	69,1
Meppeler Betoncentrale B.V.	Meppel, NLD		66,67	2015	-0,1	-0,1
Mibau Baustoffhandel GmbH	Cadenberge, DEU		60,00	2015	1,4	0,0
Mibau Holding GmbH	Cadenberge, DEU		60,00	2015	50,3	1,2
Mibau Nederland B.V.	Venlo, NLD		60,00	2015	1,2	0,2
Mibau Nederland Holding B.V.	Venlo, NLD		60,00	2015	1,3	0,0
Midland Quarry Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2016	151,9	28,3
Milton Hall (Southend) Brick Company Limited (The)	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1,8	0,0
Minster Quarries Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-1,7	0,0
Mixconcrete Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	5,3	0,0
Mixconcrete Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-2,4	0,0
Mold Tar Macadam Co.Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Morebeat Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	166,3	0,0
Motioneager Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	289,0	0,0
National Brick Company Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3,4	0,0
National Star Brick and Tile Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2,9	0,0



Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
National Star Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
NedCem Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		66,67	2015	0,8	0,0
Nuova Sacelit S.r.l.	Sorisole, ITA		100,00	2015	6,1	3,5
P. & B. J. Dallimore Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Paderborner Transport-Beton-Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. K.G. <sup>3)</sup>	Geseke, DEU		87,50	2015	0,8	0,3
Palatina Insurance Ltd.	St. Julian's, MLT		100,00	2015	46,0	2,9
Paperbefore Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	408,4	0,0
Parcib S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	-4,1	-4,1
Pencrete Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Penfolds Builders Merchants Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Picon Overseas Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	204,4	18,8
Piedras y Derivados, S.A.U.	Barcelona, ESP		100,00	2015	18,6	0,0
PILC Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	21,9	0,0
Pimco 2945 Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	5,5	0,0
Pinden Plant & Processing Co. Limited (The)	Maidenhead, GBR		100,00	2015	7,6	0,0
Pioneer Aggregates (UK) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	4,8	0,0
Pioneer Asphalts (U.K.) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Pioneer Concrete (U.K.) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Pioneer Concrete Development Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Pioneer Concrete Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	158,0	0,0
Pioneer International Group Holdings Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	1.201,7	0,0
Pioneer International Investments Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Pioneer Investments UK Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Pioneer Overseas Investments Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	132,2	0,0
Pioneer Willment Concrete Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Premix Concrete Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Purfleet Aggregates Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,3	-0,1
Recem S.A.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	2,9	0,0
Redshow Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	149,2	0,0
Rezincote (1995) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,6	0,0
Ribblesdale Cement Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3,3	0,0
Roads Reconstruction Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	11,7	0,0
Rostocker Zementumschlaggesellschaft mbH	Rostock, DEU		60,00	2015	0,1	0,0
Rouennaise de Transformation S.a.s.	Grand-Couronne, FRA		100,00	2015	4,3	0,1
Roussel-Stichelbout Beton S.A.	Mouscron, BEL		100,00	2015	1,1	-0,5
S Sub Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
S Z G - Saarländische Zementgesellschaft mit beschränkter Haftung	Saarbrücken, DEU		100,00	2015	0,6	0,1
S.A. Cimenteries CBR	Brüssel, BEL	0,00	100,00	2015	663,4	-62,6
Sabine Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	289,1	-0,1
Sablmaris S.a.s. <sup>1)</sup>	La Rochelle, FRA		50,00	2015	8,4	0,9
Sagrex B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	1,4	1,0
Sagrex France S.A.S.	Harnes, FRA		100,00	2015	3,8	0,2
Sagrex Holding B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	20,2	0,8
Sagrex Productie B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	8,0	1,2

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Sailtown Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	972,2	26,3
Saint Hubert Investments S.à r.l.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	448,8	-0,1
SAMA S.r.l. - in liquidazione <sup>4)</sup>	Bergamo, ITA		100,00	2015	0,6	-0,9
Samuel Wilkinson & Sons Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Sand Supplies (Western) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Sandwerke Biesern GmbH	Penig, DEU		100,00	2015	8,4	0,0
Saunders (Ipswich) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Sax S.a.s.	Guerville, FRA		100,00	2015	2,7	0,0
Scancem Energy and Recovery Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	22,0	0,0
Scancem International Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	24,2	0,0
Scancem Recovery Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	23,0	0,7
Scancem Supply Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-2,5	0,0
SCE de la Grange d'Etaule	Gray, FRA		100,00	2015	0,0	0,0
Seagoe Concrete Products Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Second City Properties Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	15,7	0,0
Shapedirect Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8.300,9	34,0
SJP 1 Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,1	0,0
Slotcount Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	2.157,3	0,0
Small Lots (Mix-It) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	14,6	0,0
SMW Sand und Mörtelwerk GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Königs Wusterhausen, DEU		100,00	2015	0,9	0,7
Sociedad Financiera y Minera, S.A.	Malaga, ESP		99,94	2016	297,1	-10,9
Société Internationale Italcementi (Luxembourg) S.A.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	16,0	3,1
Socli S.a.s.	Loures-Barousse, FRA		100,00	2015	7,0	0,5
Solrec Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	11,3	0,0
SQ Corporation Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3.293,1	0,0
SQ Finance No 2 Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	3.408,5	0,0
St Edouard S.à r.l.	Luxemburg, LUX		99,99	2015	3.027,0	0,0
ST JUDE S.à r.l.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	2.714,2	0,0
ST LUKE S.à r.l.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	13,3	0,0
ST MARIUS S.à r.l.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	890,5	0,0
ST NICOLAS S.à r.l.	Luxemburg, LUX		100,00	2015	1.297,3	0,0
St Pierre S.à r.l.	Luxemburg, LUX		99,99	2015	0,6	0,0
Stema Shipping (UK) Limited	Tilbury, GBR		60,00	2015	2,5	0,6
Stema Shipping France	Le Treport, FRA		60,00	2015	0,9	-0,1
Stephen Toulson & Sons Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Stewartby Housing Association, Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Supamix Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	7,6	0,0
Technodes S.a.s.	Guerville, FRA		100,00	2015	1,3	-2,5
Tercim S.a.s.	Puteaux, FRA		100,00	2015	68,7	13,6
The Purfleet Ship to Shore Conveyor Company Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,1	0,0
Thistleton Quarries Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-1,9	0,0
Tillotson Commercial Motors Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-25,3	0,0
Tillotson Commercial Vehicles Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Tilmanstone Brick Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	9,6	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Timesound	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,7	0,0
Tinglev Elementfabrik GmbH	Altlandsberg, DEU		60,00	2015	2,3	-0,7
TLQ Limited	Edinburgh, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
TMC Pioneer Aggregates Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Tratel Affrètement S.a.s.	Guerville, FRA		100,00	2015	11,5	1,3
Tratel S.a.s.	Guerville, FRA		100,00	2015	14,3	1,9
Tunnel Cement Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
U.D.S. Holdings B.V.	Amsterdam, NLD		100,00	2015	612,8	0,0
UDS (No 10)	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
UDS (No 3) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	7,7	0,0
UDS Corporation Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	494,9	0,0
UDS Finance Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	55,3	0,0
UDS Group Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	149,0	0,0
UDS Holdings (1) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	252,7	0,0
UGI Group Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	130,7	0,0
Unibéton S.a.s.	Guerville, FRA		100,00	2015	20,5	-35,7
Unibéton-Var S.a.s.	Lambesc, FRA		100,00	2015	1,7	0,2
United Gas Industries Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	15,8	0,0
Uniwerbéton S.a.s.	Heillecourt, FRA		70,00	2015	0,3	0,0
V.E.A. Limited	St. Peter Port, GGY		100,00	2015	216,4	0,4
V.O.F. 'Bouwdok Barendrecht'	Barendrecht, NLD		60,01	2015	0,0	-0,1
Ventore S.L.	Malaga, ESP		99,94	2015	0,1	0,0
Viewgrove Investments Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	8.673,5	0,0
Visionfocus Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	489,1	0,0
Visionrefine Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,4	0,0
Welbecson Group Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-0,2	0,0
WIKA Sand und Kies GmbH & Co. KG <sup>3)</sup>	Stade, DEU		100,00	2015	7,6	1,3
Wineholm Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	-2,8	0,0

#### Tochterunternehmen

##### Nord- und Osteuropa-Zentralasien

Abetong AB	Växjö, SWE		60,00	2015	14,4	11,8
AS Abetong	Oslo, NOR		60,00	2015	0,6	0,0
BayKaz Beton LLP	Almaty, KAZ		100,00	2015	13,0	-0,1
BEKTAS Group LLP	Almaty, KAZ		100,00	2015	4,7	-0,7
Beton.Ata LLP	Almaty, KAZ		75,38	2016	1,3	-0,1
Betong Sör AS	Oslo, NOR		67,50	2015	0,8	0,1
Betongindustri AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	4,2	0,1
Betonpumpy a doprava SK a.s.	Bratislava, SVK		100,00	2015	0,3	0,1
BETOTECH, s.r.o.	Beroun, CZE		91,50	2015	0,6	0,0
Björgun ehf	Reykjavík, ISL		53,00	2015	7,1	1,5
BM Valla ehf	Reykjavík, ISL		53,00	2015	5,6	1,8
Bukhtarma Cement Company LLP	Oktyabrskiy village, KAZ		100,00	2015	30,7	-5,3
Calumite s.r.o.	Ostrava, CZE		51,00	2015	5,7	1,4

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Carpat Beton Servicii Pompe SRL	Bukarest, ROU		100,00	2015	1,4	-0,5
Carpat Cemtrans S.R.L.	Bukarest, ROU		100,00	2015	4,4	0,5
CaspiCement Limited Liability Partnership	Shetpe, KAZ		100,00	2015	45,8	-25,3
Caspinerud Limited Liability Partnership	Aktau, KAZ		75,10	2015	2,3	-5,0
Cementa AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	47,1	0,2
Cementa Fastighets AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	0,0	0,0
Cementa sp. z o. o.	Warsaw, POL		100,00	2015	-0,3	-0,2
Českomoravský beton, a.s.	Beroun, CZE		100,00	2015	23,0	3,9
Českomoravský cement, a.s.	Mokrá-Horákov, CZE		100,00	2016	87,8	36,1
Českomoravský štěrk, a.s.	Mokrá-Horákov, CZE		100,00	2015	52,7	6,9
Contiga AB	Norrtälje, SWE		60,00	2015	4,6	0,9
Contiga AS	Moss, NOR		60,00	2015	4,9	-0,7
Contiga Holding AB	Norrtälje, SWE		60,00	2015	8,6	0,0
Contiga Holding AS	Oslo, NOR		60,00	2015	29,6	1,6
Contiga Tinglev A/S	Tinglev, DNK		57,00	2015	6,7	0,1
Devnya Business Center EAD	Devnya, BGR		99,91	2015	0,2	0,0
Devnya Cement AD	Devnya, BGR		99,91	2015	213,2	15,2
DK Beton A/S	Ringsted, DNK		100,00	2015	11,9	1,7
DK Cement A/S	Kopenhagen, DNK		100,00	2015	6,8	0,6
Eignarhaldsfélagið Hornsteinn ehf.	Reykjavík, ISL		53,00	2015	8,5	0,0
Fastighets AB Limhamns Kalkbrott	Stockholm, SWE		100,00	2015	2,5	0,0
Fastighets AB Lövhölm	Stockholm, SWE		100,00	2015	0,2	0,1
Garkalnes Grants SIA	Riga, LVA		100,00	2015	5,3	0,6
Górażdże Beton Sp. z o.o.	Chorula, POL		100,00	2015	16,0	-4,2
Górażdże Cement S.A.	Chorula, POL		100,00	2015	230,9	31,3
Górażdże Kruszywa Sp. z o.o.	Chorula, POL		100,00	2015	28,0	0,3
Halyps Building Materials S.A.	Aspropyrgos, GRC		99,89	2015	67,2	-5,4
Hanson Iceland EHF	Reykjavík, ISL		100,00	2015	2.713,4	-0,1
HC Betons SIA	Riga, LVA		100,00	2015	1,4	-0,8
HC Betoona AS, Estonia	Tallinn, EST		100,00	2015	5,7	-0,3
HeidelbergBeton Ukraine Limited Liability Company	Dnipro, UKR		99,97	2015	1,7	0,1
HeidelbergCement Africa Holding Kommanditbolag <sup>9)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
HeidelbergCement Danmark A/S	Ringsted, DNK		100,00	2015	50,2	0,0
HeidelbergCement Iceland EHF	Reykjavík, ISL		100,00	2015	0,6	0,4
HeidelbergCement Miljö AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	1,9	0,0
HeidelbergCement Northern Europe AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	1.394,7	162,7
HeidelbergCement Northern Europe Pumps & Trucks A/S	Ringsted, DNK		100,00	2015	1,7	0,9
HeidelbergCement Norway a.s.	Oslo, NOR		100,00	2015	202,9	-33,6
HeidelbergCement Romania SA	Bukarest, ROU		100,00	2016	209,0	31,1
HeidelbergCement Sweden AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	322,5	156,9
HeidelbergCement Ukraine Public Joint Stock Company	Dnipro, UKR		99,83	2016	-42,7	-34,9
HeidelbergGranit Ukraine Limited Liability Company	Dnipro, UKR		100,00	2015	0,4	-0,9
Italmed Cement Company Ltd.	Limassol, CYP		99,88	2015	40,2	4,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Kamenivo Slovakia a.s.	Bytča-Hrabové, SVK		100,00	2015	2,0	0,5
KSL Limited Liability Company	Busheve, UKR		100,00	2015	0,4	-0,6
Kunda Nordic Tsement AS	Kunda, EST		75,00	2015	48,0	-14,2
Limited Liability Company HeidelbergBeton Georgia	Tbilisi, GEO		100,00	2015	5,7	-0,3
Limited Liability Company HeidelbergCement Caucasus	Tbilisi, GEO		100,00	2015	-0,1	-0,1
Limited Liability Company HeidelbergCement Georgia	Tbilisi, GEO		75,00	2016	-8,5	-5,6
Limited Liability Company Kartuli Cementi	Tbilisi, GEO		100,00	2015	7,8	-5,0
Limited Liability Company Terjola-Quarry	Tbilisi, GEO		100,00	2015	0,4	-0,5
LLC 'HeidelbergCement Rus'	Podolsk, RUS		100,00	2015	80,8	-24,8
Lyulyaka Materials EAD	Devnya, BGR		99,91	2015	0,7	0,0
Magnatool AB	Malmö, SWE		75,00	2015	0,0	-
Mibau Polska Sp. z o.o.	Gdansk, POL		60,00	2015	0,4	0,1
Norbetong AS	Oslo, NOR		100,00	2015	60,6	2,1
Norbetong Pumping AS	Oslo, NOR		75,50	2015	0,1	-0,1
Norcem AS	Oslo, NOR		100,00	2015	41,9	0,7
Nordic Precast Group AB	Stockholm, SWE		60,00	2015	150,2	-0,1
Norsk Stein A/S	Jelsa, NOR		60,00	2015	46,0	2,8
NorStone AS	Oslo, NOR		100,00	2015	16,9	0,3
OOO "Norcem Kola"	Murmansk, RUS		100,00	2015	0,0	-0,7
OOO KaliningradCement	Kaliningrad, RUS		74,90	2015	0,0	-0,3
Open Joint Stock Company Gurovo-Beton	Novogurovskiy, RUS		100,00	2015	0,5	0,2
Open Joint-Stock Company Slantsy Cement Plant "Cesla"	Slantsy, RUS		99,81	2015	1,0	-3,2
Precon Polska Sp.z.o.o.	Warsaw, POL		60,00	2015	4,8	0,3
Protenna AB	Stockholm, SWE		75,00	2015	28,4	0,0
Reci Eesti A/S	Tallinn, EST		100,00	2015	0,3	0,0
Recyfuel SRL	Bukarest, ROU		100,00	2015	0,3	0,1
Renor AS	Aurskog, NOR		100,00	2015	2,6	-0,1
Rybalsky Quarry Limited Liability Company	Dnipro, UKR		100,00	2015	0,3	-0,1
Sand- & Grusaktiebolag Jehander	Stockholm, SWE		100,00	2015	11,4	0,1
Scancem Central Africa Holding 1 AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	17,6	0,0
Scancem Central Africa Holding 2 AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	17,5	-
Scancem Central Africa Holding 3 AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	14,5	0,0
Scancem Central Africa Holding 4 AB	Stockholm, SWE		100,00	2015	14,5	-
Scancem East OY AB	Helsinki, FIN		100,00	2015	6,3	0,0
Scancem International DA	Oslo, NOR		93,94	2015	403,3	77,7
Sementsverksmidjan ehf	Reykjavik, ISL		53,00	2015	2,2	0,4
ShymkentCement JSC	Shymkent, KAZ		99,84	2016	-28,8	-2,2
SIA BALTIC SAULE	Riga, LVA		100,00	2015	4,7	0,1
SIA SBC <sup>1)</sup>	Marupe, LVA		29,40	2015	3,1	0,3
SIA SBC Finance <sup>1)</sup>	Marupe, LVA		29,40	2015	0,5	0,1
SIA SBC Property <sup>1)</sup>	Marupe, LVA		29,40	2015	2,2	0,2
Splitt Chartering Aps	Aabenraa, DNK		60,00	2015	2,5	2,6
SSC Lithuania UAB <sup>3)</sup>	Vilnius, LTU		100,00	-	-	-

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Stema Shipping A/S	Aabenraa, DNK		60,00	2015	76,4	0,0
TBG BETONMIX a. s.	Brno, CZE		66,00	2015	8,7	1,6
TBG BETONPUMPY MORAVA s.r.o.	Brno, CZE		84,90	2015	0,6	0,1
TBG SEVEROZÁPADNÍ ČECHY s.r.o.	Chomutov, CZE		66,00	2015	2,7	0,2
TBG Východní Čechy s.r.o.	Mladé Buky, CZE		70,04	2015	2,2	0,4
TBG VYSOČINA s.r.o.	Kožichovice, CZE		59,40	2015	2,7	0,3
TBG ZNOJMO s. r. o.	Dyje, CZE		66,00	2015	1,4	0,1
UAB Gerdukas	Vilnius, LTU		70,00	2015	2,0	0,0
UAB HC Betonas	Kaunas, LTU		100,00	2015	0,0	-0,1
UAB Heidelberg Cement Klaipeda	Klaipeda, LTU		100,00	2015	2,3	0,9
Vulkan Cement AD	Dimitrovgrad, BGR		98,59	2015	41,2	-1,7

#### Tochterunternehmen

##### Nordamerika

116 Sisquoc Property LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	0,0	0,0
4601 Tacoma Property LLC <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
755 Portland Property LLC <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
8364 Fordyce Property LLC <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
Amangani SA	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	-0,3	-0,1
Amcord, Inc.	Dover, USA		100,00	2015	8,0	0,0
Anche Holdings Inc	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	1.944,2	0,0
Asian Carriers Inc.	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	37,9	0,1
Astravance Corp.	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	59.754,2	0,0
Beazer East, Inc.	Wilmington, USA		100,00	2015	234,8	-4,3
Cadman (Black Diamond), Inc.	Olympia, USA		100,00	2015	8,6	-0,1
Cadman (Rock), Inc.	Olympia, USA		100,00	2015	17,2	2,1
Cadman (Seattle), Inc.	Olympia, USA		100,00	2015	67,4	5,5
Cadman, Inc.	Olympia, USA		100,00	2015	55,4	2,0
Calaveras Materials Inc.	Sacramento, USA		100,00	2015	94,1	-1,0
Calaveras-Standard Materials, Inc.	Sacramento, USA		100,00	2015	33,0	-0,2
Cambridge Aggregates Inc. <sup>5)</sup>	Cambridge, CAN		60,00	-	-	-
Campbell Concrete & Materials LLC	Austin, USA		100,00	2016	52,7	9,9
Campbell Transportation Services LLC <sup>5)</sup>	Austin, USA		100,00	-	-	-
Cavenham Forest Industries LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	9,5	-2,1
Cindercrete Mining Supplies Ltd. <sup>1)</sup>	Regina, CAN		43,75	2015	4,5	0,7
Cindercrete Products Limited	Regina, CAN		87,50	2015	48,3	3,7
Civil and Marine Inc.	Wilmington, USA		100,00	2015	45,3	0,7
Commercial Aggregates Transportation and Sales, LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	2,6	0,1
Constar LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	282,6	10,4
Continental Florida Materials Inc.	Tallahassee, USA		100,00	2016	95,9	3,8
Cowichan Corporation	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	2.709,8	-0,1
Essex NA Holdings LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	48,5	0,0
Essroc Canada ULC <sup>5)</sup>	Mississauga, CAN		100,00	-	-	-
Essroc Cement Corp. <sup>5)</sup>	Nazareth, USA		100,00	-	-	-

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Essroc Corp. <sup>5)</sup>	Nazareth, USA		100,00	-	-	-
Essroc Ready Mix Corp. <sup>5)</sup>	Nazareth, USA		100,00	-	-	-
Essroc San Juan Inc. <sup>5)</sup>	Dorado, PRI		100,00	-	-	-
Ferndale Ready Mix & Gravel, Inc.	Olympia, USA		100,00	2015	19,3	0,7
Greyrock, LLC <sup>5)</sup>	Nazareth, USA		100,00	-	-	-
Gulf Coast Stabilized Materials LLC	Austin, USA		100,00	2015	58,5	14,8
Gypsum Carrier Inc	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	73,6	-0,1
Hampshire Properties LLC	Austin, USA		100,00	2015	0,8	0,0
HAMW Minerals, Inc.	Wilmington, USA		100,00	2015	7,7	0,0
Hanson Aggregates LLC	Wilmington, USA		100,00	2016	1.037,8	79,4
Hanson Aggregates BMC, Inc.	Harrisburg, USA		100,00	2016	313,0	11,5
Hanson Aggregates Davon LLC	Columbus, USA		100,00	2015	98,5	-4,4
Hanson Aggregates East LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson Aggregates Mid-Pacific, Inc.	Wilmington, USA		100,00	2016	293,1	3,9
Hanson Aggregates Midwest LLC	Frankfort, USA		100,00	2016	499,2	57,5
Hanson Aggregates New York LLC	Albany, USA		100,00	2016	542,6	38,7
Hanson Aggregates Pacific Southwest, Inc.	Wilmington, USA		100,00	2015	147,8	10,2
Hanson Aggregates Pennsylvania LLC	Wilmington, USA		100,00	2016	355,4	26,9
Hanson Aggregates Southeast LLC	Wilmington, USA		100,00	2016	751,9	52,4
Hanson Aggregates WRP, Inc.	Wilmington, USA		100,00	2015	77,6	3,2
Hanson BC Limited	Hamilton, BMU		100,00	2015	1.404,8	0,0
Hanson Building Materials America LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	833,7	-0,8
Hanson Green Limited	Hamilton, BMU		100,00	2015	0,1	0,0
Hanson Hardscape Products LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson Marine Finance, Inc.	Sacramento, USA		100,00	2015	0,5	0,2
Hanson Marine Operations, Inc.	Sacramento, USA		100,00	2015	11,5	2,0
Hanson Structural Precast, Inc.	Los Angeles, USA		100,00	2015	4,3	0,0
HBMA Holdings LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	4.302,0	8,8
HBP Mineral Holdings LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	2,0	0,0
HBP Property Holdings LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	39,2	4,9
HC Trading International Inc.	Nassau, BHS		100,00	2015	-5,6	-1,0
HNA Investments	Wilmington, USA		100,00	2015	4.695,0	0,0
KH 1 Inc.	Dover, USA		100,00	2015	238,4	0,0
Lehigh Cement Company LLC	Wilmington, USA		100,00	2016	1.236,1	131,7
Lehigh Hanson Materials Limited	Calgary, CAN		100,00	2016	1.291,8	18,6
Lehigh Hanson Receivables LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	9,5	-0,1
Lehigh Hanson Services LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	0,0	0,0
Lehigh Hanson, Inc.	Wilmington, USA		100,00	2016	11.662,7	-373,5
Lehigh Northwest Cement Company	Olympia, USA		100,00	2015	159,4	3,6
Lehigh Northwest Marine, LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	2,9	0,0
Lehigh Portland Holdings, LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	0,3	0,1
Lehigh Portland Investments, LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	127,5	36,6
Lehigh Realty Company	Richmond, USA		100,00	2015	2,0	0,0
Lehigh Southwest Cement Company	Sacramento, USA		100,00	2016	353,1	24,2

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Lehigh White Cement Company	Harrisburg, USA		51,00	2016	65,8	23,7
LHI Duomo Holdings LLC <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
Material Service Corporation	Wilmington, USA		100,00	2016	155,4	27,0
Mineral and Land Resources Corporation	Wilmington, USA		100,00	2015	32,7	0,5
Mission Valley Rock Co.	Sacramento, USA		100,00	2015	106,4	1,7
PCAz Leasing, Inc.	Phoenix, USA		100,00	2015	-4,9	-0,1
Pioneer International Overseas Corporation	Tortola, VGB		100,00	2015	160,0	0,2
Rimarcal Corporation	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	3.161,7	26,3
Sherman Industries LLC	Wilmington, USA		100,00	2015	43,9	-5,3
Shrewsbury Properties LLC	Austin, USA		100,00	2015	0,7	0,0
Sinclair General Corporation	Panama-Stadt, PAN		100,00	2015	9.630,1	146,8
South Valley Materials, Inc.	Sacramento, USA		100,00	2015	14,6	-2,4
Standard Concrete Products, Inc.	Sacramento, USA		100,00	2015	11,7	-1,0
Three Rivers Management, Inc.	Wilmington, USA		100,00	2015	-0,4	0,0
Tomahawk, Inc. <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
Vestur Insurance (Bermuda) Ltd	Hamilton, BMU		100,00	2015	0,1	-0,1

#### Tochterunternehmen

##### Asien-Pazifik

Asia Cement Energy Conservation Co., Ltd. <sup>1)</sup>	Bangkok, THA		39,53	2015	42,8	5,7
Asia Cement Products Co., Ltd. <sup>1)</sup>	Bangkok, THA		39,53	2015	2,2	-0,6
Asia Cement Public Co., Ltd. <sup>1)</sup>	Bangkok, THA		39,53	2015	298,3	33,2
Bitumix Granite Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	2,2	-0,1
Butra HeidelbergCement Sdn. Bhd.	Bandar Seri Begawan , BRN		70,00	2015	12,7	4,8
Calga Sands Pty Ltd <sup>5)</sup>	New South Wales, AUS		100,00	-	-	-
CGF Pty Limited	New South Wales, AUS		100,00	2015	168,2	0,0
Christies Stone Quarries Pty Ltd	South Australia, AUS		100,00	2015	0,0	0,0
COCHIN Cements Ltd.	Kottayam, IND		98,72	2016	-0,8	-0,5
Concrete Materials Laboratory Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,1	0,1
Consolidated Quarries Pty Ltd.	Victoria, AUS		100,00	2015	0,0	0,0
Excel Quarries Pty Limited	Queensland, AUS		100,00	2015	0,1	0,0
Fairfield Pre-Mix Concrete Pty Ltd	Victoria, AUS		100,00	2015	0,1	0,0
Galli Quarries Pty Limited	Victoria, AUS		100,00	2015	25,0	-0,1
Gerak Harapan Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		70,00	2015	0,7	0,2
Gulbarga Cement Limited	Bangalore, IND		100,00	2015	51,3	-1,0
Hanson Australia (Holdings) Proprietary Limited	Victoria, AUS		100,00	2016	2.227,9	1,9
Hanson Australia Cement (2) Pty Ltd	New South Wales, AUS		100,00	2015	14,5	13,8
Hanson Australia Cement Pty Limited	New South Wales, AUS		100,00	2015	16,2	13,8
Hanson Australia Funding Limited	New South Wales, AUS		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson Australia Investments Pty Limited	New South Wales, AUS		100,00	2015	70,1	13,2
Hanson Australia Pty Limited	New South Wales, AUS		100,00	2015	907,0	229,5
Hanson Building Materials (S) Pte Ltd	Singapur, SGP		100,00	2015	-0,3	0,0
Hanson Building Materials Cartage Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,3	0,1



Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Hanson Building Materials Industries Sdn Bhd <sup>4)</sup>	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,1	0,0
Hanson Building Materials Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2016	24,7	2,0
Hanson Building Materials Manufacturing Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,5	0,1
Hanson Building Materials Production Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	12,1	0,3
Hanson Building Materials Transport Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,2	0,0
Hanson Building Materials-KTPC Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,3	0,0
Hanson Building Materials-KTPC-PBPM Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	1,1	0,0
Hanson Building Materials-PBPM Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,2	0,0
Hanson Cement Holdings Pty Ltd	Victoria, AUS		100,00	2015	22,5	9,1
Hanson Concrete (M) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,5	0,3
Hanson Construction Materials Pty Ltd	Queensland, AUS		100,00	2016	58,8	26,5
Hanson Finance Australia Ltd	Australian Capital Territory, AUS		100,00	2015	108,7	-15,6
Hanson Holdings (M) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	8,2	4,0
Hanson Holdings Australia Pty Ltd <sup>5)</sup>	Victoria, AUS		100,00	-	-	-
Hanson Investment Holdings Pte Ltd	Singapur, SGP		100,00	2015	35,9	0,1
Hanson Landfill Services Pty Ltd	Victoria, AUS		100,00	2015	25,8	5,0
Hanson Pacific (S) Pte Limited	Singapur, SGP		100,00	2015	-7,2	0,0
Hanson Precast Pty Ltd	New South Wales, AUS		100,00	2015	-4,2	1,6
Hanson Pty Limited	Victoria, AUS		100,00	2015	2.709,7	209,7
Hanson Quarries Victoria Pty Limited	New South Wales, AUS		100,00	2015	0,4	0,0
Hanson Quarry Products (Batu Pahat) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,1	-
Hanson Quarry Products (EA) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,3	0,2
Hanson Quarry Products (Holdings) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	43,8	21,3
Hanson Quarry Products (Kuantan) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,1	0,0
Hanson Quarry Products (Kulai) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	9,4	0,9
Hanson Quarry Products (Land) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	3,9	0,4
Hanson Quarry Products (Masai) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,8	0,2
Hanson Quarry Products (Northern) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,2	0,0
Hanson Quarry Products (Pengerang) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,9	0,1
Hanson Quarry Products (Perak) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,5	0,1
Hanson Quarry Products (Premix) Sdn Bhd <sup>4)</sup>	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,6	0,0
Hanson Quarry Products (Rawang) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,5	0,3
Hanson Quarry Products (Segamat) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,0	0,0
Hanson Quarry Products (Tempoyak) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	-1,2	-0,1
Hanson Quarry Products (Terengganu) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,5	0,0
Hanson Quarry Products Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2016	36,7	10,6
HCT Services Asia Pte. Ltd.	Singapur, SGP		100,00	2015	0,7	0,1
HeidelbergCement Asia Pte Ltd	Singapur, SGP		100,00	2015	7,5	0,3
HeidelbergCement Bangladesh Limited	Chittagong, BGD		60,66	2016	65,2	16,8
HeidelbergCement Holding HK Limited	Hong Kong, HKG		100,00	2015	61,1	13,1
HeidelbergCement India Limited	Gurgaon, IND		69,39	2016	116,7	5,2
HeidelbergCement Myanmar Company Limited	Naypyitaw, MMR		100,00	2016	-0,4	-0,2
Hymix Australia Pty Ltd	New South Wales, AUS		100,00	2016	97,4	21,7

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Jalaprathan Cement Public Co., Ltd. <sup>1)</sup>	Bangkok, THA		35,12	2015	60,1	8,9
Jalaprathan Concrete Co., Ltd. <sup>1)</sup>	Bangkok, THA		35,12	2015	8,4	0,7
Meghna Energy Limited	Dhaka, BGD		100,00	2015	6,7	0,7
Naga Property Co., Ltd. <sup>1)</sup>	Bangkok, THA		35,12	2015	0,2	0,0
Pioneer Concrete (Hong Kong) Limited	Hong Kong, HKG		100,00	2015	2,9	1,2
Pioneer Concrete (Tasmania) Proprietary Limited	Tasmanien, AUS		100,00	2015	5,6	0,0
Pioneer Concrete (WA) Pty Ltd	Western Australia, AUS		100,00	2015	0,0	0,0
Pioneer Concrete Services (Malaysia) S/B <sup>3)</sup>	Kuala Lumpur, MYS		100,00	-	-	-
Pioneer International (Labuan) Ltd	Labuan, MYS		100,00	2015	0,5	0,0
Pioneer International Holdings Pty Ltd	New South Wales, AUS		100,00	2015	1.112,1	23,9
Pioneer North Queensland Pty Ltd	Queensland, AUS		100,00	2015	21,3	0,0
Plentong Granite Industries Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		70,00	2015	2,5	1,4
PT Bahana Indonor	Jakarta, IDN		50,98	2015	12,5	2,0
PT Bhakti Sari Perkasa Abadi	Jakarta, IDN		50,98	2015	0,2	0,0
PT Dian Abadi Perkasa	Jakarta, IDN		50,98	2015	65,5	10,4
PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.	Jakarta, IDN		51,00	2016	1.795,8	258,6
PT Indomix Perkasa	Jakarta, IDN		51,00	2015	32,4	0,0
PT Lentera Abadi Sejahtera	Jakarta, IDN		51,00	2015	0,0	0,0
PT Lintas Bahana Abadi	Jakarta, IDN		50,98	2015	4,1	0,5
PT Makmur Abadi Perkasa Mandiri	Jakarta, IDN		51,00	2015	0,0	0,0
PT Mandiri Sejahtera Sentra	Purwakarta, IDN		50,98	2015	21,1	-0,4
PT Mineral Industri Sukabumi	Sukabumi, IDN		50,98	2015	1,5	0,1
PT Multi Bangun Galaxy	Lombok, IDN		50,98	2015	0,2	0,0
PT Pionirbeton Industri	Jakarta, IDN		51,00	2015	30,0	1,3
PT Sahabat Mulia Sakti	Semarang, IDN		50,98	2015	-0,1	0,0
PT Sari Bhakti Sejati	Jakarta, IDN		51,00	2015	3,3	0,0
PT Tarabatuh Manunggal	South Tangerang, IDN		50,98	2015	5,9	0,6
PT Terang Prakarsa Cipta	Jakarta, IDN		51,00	2015	3,5	0,1
Rajang Perkasa Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		60,00	2015	0,4	0,4
Realistic Sensation Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		69,98	2015	1,1	0,0
Seas Co., Ltd. <sup>5)</sup>	Bangkok, THA		100,00	-	-	-
Singha Cement (Private) Limited	Colombo, LKA		99,94	2015	4,5	-0,2
Sitapuram Power Limited	Hyderabad, IND		50,99	2015	12,7	-1,7
Sofinaz Holdings Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	0,3	0,0
South Coast Basalt Pty Ltd	New South Wales, AUS		100,00	2015	-0,6	-0,8
Tanah Merah Quarry Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		100,00	2015	-2,6	0,2
Valscot Pty Limited	New South Wales, AUS		100,00	2015	0,0	0,0
Vaniyuth Co., Ltd. <sup>1)5)</sup>	Bangkok, THA		48,80	-	-	-
Waterfall Quarries Pty Limited	Victoria, AUS		100,00	2015	0,0	0,0
West Coast Premix Pty Ltd	Victoria, AUS		100,00	2015	0,1	0,0
Yalkara Contracting Pty Ltd	Queensland, AUS		100,00	2015	6,8	0,1
Zuari Cement Ltd.	Bangalore, IND		100,00	2015	183,9	6,9

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
<b>Tochterunternehmen</b>						
<b>Afrika-Östlicher Mittelmeerraum</b>						
ACH Investments Limited <sup>5)</sup>	Ebene, MUS		100,00	-	-	-
Africim S.A.	Casablanca, MAR		62,33	2015	1,9	0,0
Al Mahaliya Ready Mix Concrete W.L.L. <sup>1)</sup>	Safat, KWT		13,23	2015	11,7	-0,1
Austral Cimentos Sofala, SA	Maputo, MOZ		100,00	2015	-5,3	-3,3
Calcim S.A.	Cotonou, BEN		93,94	2015	0,9	0,7
Cimbenin SA	Cotonou, BEN		82,62	2015	13,2	4,1
CimBurkina S.A.	Ouagadougou, BFA		75,15	2015	6,6	0,0
Ciments du Maroc S.A.	Casablanca, MAR		62,33	2015	134,0	94,2
Ciments du Togo SA	Lome, TGO		93,60	2016	25,5	6,4
DECOM Egyptian Co for Development of Building Materials S.A.E. <sup>1)</sup>	Kairo, EGY		26,46	2015	10,0	2,7
Gacem Company Limited <sup>5)</sup>	Serrekunda, GMB		80,00	-	-	-
Ghacem Ltd.	Accra, GHA		87,46	2016	76,5	43,9
GRANUBENIN SA avec CA <sup>5)</sup>	Cotonou, BEN		93,85	-	-	-
Gulf Ready Mix Concrete Company W.L.L. <sup>1)</sup>	Kuwait, KWT		13,25	2015	2,0	0,2
Hanson (Israel) Ltd	Ramat Gan, ISR		99,98	2016	222,4	17,0
Hanson Quarry Products (Israel) Ltd	Ramat Gan, ISR		99,98	2015	198,0	12,9
Hanson Yam Limited Partnership	Ramat Gan, ISR		99,98	2015	2,9	-0,1
HC Madagascar	Antananarivo, MDG		100,00	2015	-0,1	-0,1
HC Trading FZE	Dubai, ARE		100,00	2015	0,5	0,1
Heidelberg Cement Afrique Service	Lome, TGO		88,57	2015	0,0	0,0
HeidelbergCement Mediterranean Basin Holdings S.L.U. Palestine Ltd. <sup>5)</sup>	Ramallah, PSE		100,00	-	-	-
Helwan Cement Co.	Helwan, EGY		50,64	2015	195,9	-1,0
Hilal Cement Company KSCC <sup>1)</sup>	Safat, KWT		25,95	2015	44,9	1,0
Industrie Sakia El Hamra "Indusaha" S.A.	Laayoune, MAR		56,72	2015	7,6	15,7
Interbulk Egypt for Export S.A.E.	Kairo, EGY		100,00	2015	0,3	0,1
Interlacs S.A.R.L.	Lubumbashi, COD		85,00	2015	5,1	-1,7
International City for Concrete Ltd.	Jeddah, SAU		75,44	2015	14,0	-2,5
Kuwait German Company for RMC W.L.L. <sup>1)</sup>	Kuwait, KWT		13,36	2015	0,9	-0,2
La Cimenterie de Lukala S.A.R.L.	Kinshasa, COD		76,95	2015	20,3	-1,5
La Societe GRANUTOGO SA	Lome, TGO		93,85	2015	1,5	-0,5
Liberia Cement Corporation Ltd.	Monrovia, LBR		76,72	2015	15,9	4,6
Mauritano-Française des Ciments S.A. <sup>5)</sup>	Nouakchott, MRT		56,96	-	-	-
Pioneer Beton Muva Umachzavot Ltd	Ramat Gan, ISR		99,98	2015	0,2	0,0
Procimar S.A.	Casablanca, MAR		100,00	2015	3,5	8,0
Scantogo Mines SA	Lome, TGO		84,45	2015	-2,1	1,7
Sierra Leone Cement Corp. Ltd.	Freetown, SLE		46,97	2015	0,0	0,0
Suez Bags Company S.A.E. <sup>1)</sup>	Kairo, EGY		28,91	2015	15,2	2,9
Suez Cement Company S.A.E.	Kairo, EGY		50,88	2015	680,0	42,2
Suez for Import & Export Co S.A.E. <sup>1)</sup>	Kairo, EGY		49,60	2015	0,0	0,0
Suez for Transportation & Trade S.A.E. <sup>1)</sup>	Kairo, EGY		49,60	2015	2,0	0,4
Tadir Readymix Concrete (1965) Ltd	Ramat Gan, ISR		100,00	2015	0,0	-

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Teracem Limited <sup>5)</sup>	Accra, GHA		100,00	-	-	-
Tourah Portland Cement Company S.A.E. <sup>1)</sup>	Kairo, EGY		39,45	2015	55,5	-25,6
TPCC Tanzania Portland Cement Company Ltd.	Dar Es Salaam, TZA		65,05	2016	83,4	16,0
Universal Company for Ready Mix Concrete Production S.A.E. <sup>1)</sup>	Kairo, EGY		26,46	2015	35,7	4,5
West Africa Quarries Limited	Accra, GHA		87,46	2015	0,2	-0,2

#### Gemeinschaftliche Tätigkeiten (Joint Operations)

##### West- und Südeuropa

Atlantica de Graneles y Moliendas S.A.	Vizcaya, ESP		49,97	2015	-20,6	-0,7
Les Quatre Termes S.a.s.	Salon de Provence, FRA		50,00	2015	0,0	0,0
Les Sables de Mezieres S.a.s	Saint-Pierre-des-Corps, FRA		50,00	2015	0,1	0,0
Sas des Gresillons (S.a.s.)	Clamart, FRA		35,00	2015	0,5	0,1
SCI du Colombier	Rungis, FRA		63,00	2015	0,0	0,0
Société d'Extraction et d'aménagement de la Plaine de Marolles SEAPM S.a.s.	Avon, FRA		56,40	2015	0,7	-0,3
Société Foncière de la Petite Seine S.a.s.	Saint-Sauveur-lès-Bray, FRA		42,25	2015	-0,1	0,1
UTE Port <sup>5)</sup>	Barcelona, ESP		50,00	-	-	-

#### Gemeinschaftliche Tätigkeiten (Joint Operations)

##### Nordamerika

Terrell Materials LLC	Austin, USA		50,00	2015	6,4	1,0
Two Rivers Cement LLC	Dover, USA		50,00	2015	19,5	-0,8

#### Gemeinschaftliche Tätigkeiten (Joint Operations)

##### Asien-Pazifik

Lytton Unincorporated Joint Venture	Queensland, AUS		50,00	2015	0,0	0,0
-------------------------------------	-----------------	--	-------	------	-----	-----

#### Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures)

##### West- und Südeuropa

ABE Deponie GmbH	Damsdorf, DEU		50,00	2015	1,8	0,1
bihek GmbH	Breisach am Rhein, DEU		40,00	2015	0,2	0,0
Carrières Bresse Bourgogne S.A.	Épervans, FRA		33,27	2015	7,5	0,5
Dragages et Carrières S.A.	Épervans, FRA		50,00	2015	3,6	0,6
Fraimbois Granulats S.à r.l.	Moncel-lès-Lunéville, FRA		50,00	2015	0,1	0,0
GAM Greifswalder Asphaltmischwerke GmbH & Co. KG	Greifswald, DEU		30,00	2015	0,3	-
GAM Greifswalder Asphaltmischwerke VerwaltungsgmbH	Greifswald, DEU		30,00	2015	0,0	0,3
H.H. & D.E. Drew Limited	New Milton, GBR		49,00	2015	16,3	1,3
Hafen- und Lagergesellschaft Greifswald mbH	Greifswald, DEU		30,00	2015	0,2	0,0
Hanse-Asphalt Gesellschaft mbH	Rostock, DEU		30,00	2015	1,7	0,7
Heidelberger Beton Aschaffenburg GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Aschaffenburg, DEU		70,95	2015	0,3	0,3
Heidelberger Beton Aue-Schwarzenberg GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Schwarzenberg, DEU		90,00	2015	0,2	0,0
Heidelberger Beton Donau-Iller GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Elchingen, DEU		80,48	2015	0,8	0,1
Heidelberger Beton Elster-Spree GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Cottbus, DEU		60,00	2015	0,6	0,1
Heidelberger Beton Franken GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Fürth, DEU		90,00	2015	0,5	0,9
Heidelberger Beton Kurpfalz GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Eppelheim, DEU		51,11	2015	3,5	0,3

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Heidelberger Betonpumpen Simonis GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Ubstadt-Weiher, DEU		57,37	2015	2,5	0,5
Humber Sand and Gravel Limited	Egham, GBR		50,00	2015	-1,0	-0,1
Joyce Green Aggregates Limited	Dartford, GBR		50,00	2015	0,0	0,0
Les Calcaires Girondins S.a.s.	Cenon, FRA		50,00	2015	1,1	-0,1
Les Graves de l'Estuaire S.a.s	Le Havre, FRA		50,00	2015	1,9	-0,8
Mantua Inerti S.r.l.	Mantua, ITA		50,00	2015	2,2	0,0
Mendip Rail Limited	Markfield, GBR		50,00	2015	3,2	0,2
North Tyne Roadstone Limited	Wolverhampton, GBR		50,00	2015	-0,1	-0,4
Padyear Limited	Maidenhead, GBR		50,00	2015	-0,2	0,0
Rewinn B.V.	Amsterdam, NLD		50,00	2015	1,6	0,1
SCL S.A.	Heillecourt, FRA		49,96	2015	-0,1	-0,2
Smiths Concrete Limited	Oxford, GBR		49,00	2015	12,9	1,1
Sodramaris S.N.C.	La Rochelle, FRA		50,00	2015	11,7	-1,8
SPS S.a.s.	Pont de l'Arche, FRA		50,00	2015	6,3	-0,9
Société des Calcaires de Souppes-sur-Loing - SCSL S.N.C.	Souppes-sur-Loing, FRA		50,00	2015	2,8	-0,1
TBG Ilm-Beton GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Arnstadt, DEU		55,00	2015	0,7	0,0
TBG Transportbeton GmbH & Co. KG Naabebeton	Nabburg, DEU		50,00	2015	1,6	1,6
TBG Transportbeton Mittweida GmbH & Co KG <sup>5)</sup>	Mittweida, DEU		40,00	-	-	-
TBG Transportbeton Oder-Spree GmbH & Co. KG	Wriezen, DEU		50,00	2015	1,5	0,3
Trapobet Transportbeton GmbH Kaiserslautern Kommanditgesellschaft	Kaiserslautern, DEU		50,00	2015	1,0	1,0
Valoise S.a.s. <sup>2)</sup>	Pierrelaye, FRA		60,00	2015	-0,2	-0,3
WIKING Baustoff- und Transport GmbH & Co. Kommanditgesellschaft	Geseke, DEU		50,00	2015	0,5	0,2

#### Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures)

##### Nord- und Osteuropa-Zentralasien

Betong Øst AS	Kongsvinger, NOR		50,00	2015	5,5	3,6
BT Topbeton Sp. z o.o.	Gorzów Wielkopolski, POL		50,00	2015	6,9	1,1
CEMET S.A.	Warsaw, POL		42,91	2015	15,5	2,7
Closed Joint Stock Company "Mineral Resources Company"	Ishimbay, RUS		50,00	2015	0,5	0,7
Duna-Dráva Cement Kft.	Vác, HUN		50,00	2016	187,4	12,3
PÍSKOVNY MORAVA spol. s r.o.	Němčičky, CZE		50,00	2015	1,7	0,3
Pražské betonpumpy a doprava s.r.o.	Prag, CZE		50,00	2015	1,5	0,1
TBG Doprastav, a.s.	Pezinok, SVK		50,00	2015	4,0	0,1
TBG METROSTAV s.r.o.	Prag, CZE		50,00	2015	15,3	0,8
TBG Plzeň Transportbeton s.r.o. <sup>2)</sup>	Beroun, CZE		50,10	2015	1,6	0,3
TBG SWIETELSKY s.r.o. <sup>2)</sup>	Budweis, CZE		51,00	2015	0,7	0,1
Vitavské štěrkopísky, s.r.o.	Chlumín, CZE		50,00	2015	3,9	0,4

#### Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures)

##### Nordamerika

Allied Cement Company, d/b/a CPC Terminals (Limited Partnership Interest) <sup>5)</sup>	Austin, USA		50,00	-	-	-
American Stone Company <sup>5)</sup>	Raleigh, USA		50,00	-	-	-
BP General Partner Ltd. <sup>5)</sup>	Winnipeg, CAN		50,00	-	-	-
Building Products & Concrete Supply Limited Partnership	Winnipeg, CAN		50,00	2015	5,0	1,2

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
California Commercial Asphalt, LLC	Wilmington, USA		50,00	2015	29,9	1,4
China Century Cement Ltd.	Hamilton, BMU		50,00	2015	35,5	2,4
CPC Terminals, Inc. <sup>5)</sup>	Sacramento, USA		50,00	-	-	-
Red Bluff Sand & Gravel, L.L.C. <sup>5)</sup>	Montgomery, USA		50,00	-	-	-
Texas Lehigh Cement Company LP	Austin, USA		50,00	2016	42,1	36,6
Upland Ready Mix Ltd.	Campbell River, CAN		50,00	2015	0,0	0,0

## Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures)

### Asien-Pazifik

Alliance Construction Materials Ltd	Hong Kong, HKG		50,00	2015	35,7	37,6
Cement Australia Holdings Pty Ltd	New South Wales, AUS		50,00	2015	449,5	65,7
Cement Australia Partnership	New South Wales, AUS		50,00	2015	82,5	76,6
Cement Australia Pty Limited	Victoria, AUS		50,00	2015	0,0	0,0
Easy Point Industrial Ltd.	Hong Kong, HKG		50,00	2015	-0,4	0,0
Jidong Heidelberg (Fufeng) Cement Company Limited	Baoji, CHN		48,11	2015	76,2	4,7
Jidong Heidelberg (Jingyang) Cement Company Limited	Xianyang City, CHN		50,00	2015	72,0	4,9
M&H Quarries Partnership	Victoria, AUS		50,00	2015	-1,7	-0,2
Metromix Pty Limited	New South Wales, AUS		50,00	2015	15,7	2,8
Penrith Lakes Development Corporation Limited	New South Wales, AUS		20,00	2016	-128,9	18,2
Squareal Cement Ltd	Hong Kong, HKG		50,00	2015	35,6	-3,9
Technically Designed Concrete Partnership	Western Australia, AUS		50,00	2016	2,6	-0,1
West Australian Landfill Services Pty Ltd	Victoria, AUS		50,00	2015	3,1	2,5
Western Suburbs Concrete Partnership	New South Wales, AUS		50,00	2016	4,2	5,2

## Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures)

### Afrika-Östlicher Mittelmeerraum

Akçansa Çimento Sanayi ve Ticaret A.S.	Istanbul, TUR		39,72	2015	266,4	90,6
Italcementi for Cement Manufacturing - Libyan J.S.C. <sup>5)</sup>	Tripolis, LBY		50,00	-	-	-
Suez Lime S.A.E.	Kairo, EGY		25,32	2015	0,4	0,0

## Assoziierte Unternehmen

### West- und Südeuropa

Béton Contrôle des Abers S.a.s.	Lannilis, FRA		34,00	2015	4,6	0,2
Betonmortel Grevelingen B.V.	Zierikzee, NLD		50,00	2015	0,4	-0,1
Betonmortelcentrale De Mark B.V.	Oud- en Nieuw Gastel, NLD		28,57	2015	0,8	0,2
Betonmortelfabriek Tilburg Bemoti B.V.	Tilburg, NLD		38,67	2015	0,4	0,0
Betonpumpen-Service Niedersachsen GmbH & Co. KG	Hannover, DEU		50,00	2015	0,2	0,2
Betotech GmbH, Baustofftechnisches Labor <sup>2)</sup>	Eppelheim, DEU		59,98	2015	0,1	0,0
Betotech GmbH, Baustofftechnisches Labor <sup>2)</sup>	Nabburg, DEU		70,74	2015	0,2	0,0
Betuwe Beton Holding B.V.	Tiel, NLD		50,00	2015	4,7	0,3
Cementi della Lucania - F.Ili Marroccoli fu Michele S.p.A.	Potenza, ITA		30,00	2015	5,4	0,0
Cugla B.V.	Breda, NLD		50,00	2015	5,0	2,1
Demula N.V.	Laarne, BEL		50,00	2015	0,7	0,6

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Dijon Béton S.A.	Saint-Apollinaire, FRA		15,00	2015	10,2	-0,9
Donau Kies GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Fürstzell, DEU		75,00	2015	5,3	0,4
DONAU MÖRTEL - GmbH & Co. KG	Neuburg a. Inn, DEU		50,00	2015	0,4	0,1
GENAMO Gesellschaft zur Entwicklung des Naherholungsgebietes Misburg-Ost mbH	Hannover, DEU	50,00	50,00	2015	0,1	0,0
Generalcave S.r.l. - in liquidazione <sup>4)</sup>	Fiumicino, ITA		50,00	2015	0,0	0,0
Hafenbetriebsgesellschaft mbH & Co KG Stade	Stade, DEU		50,00	2015	0,5	0,2
Heidelberger Beton GmbH & Co Stuttgart KG	Remseck a. N., DEU		50,00	2015	0,5	0,1
Heidelberger Beton Grenzland GmbH & Co. KG	Marktredwitz, DEU		50,00	2015	1,2	1,7
Heidelberger Beton Inntal GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Altötting, DEU		68,39	2015	0,6	1,4
Heidelberger Beton Karlsruhe GmbH & Co. KG	Karlsruhe, DEU		44,44	2015	0,2	-0,4
Heidelberger Fließestrich Südwest GmbH <sup>2)</sup>	Eppelheim, DEU		64,17	2015	0,3	0,1
Hessisches Bausteinwerk Dr. Blasberg GmbH & Co. KG	Mörfelden-Walldorf, DEU		47,08	2015	3,5	2,2
ISAR-DONAU MÖRTEL-GmbH & Co. KG	Passau, DEU		33,33	2015	0,4	0,1
KANN Beton GmbH & Co KG	Bendorf, DEU		50,00	2015	0,9	-0,7
Kieswerke Flemmingen GmbH <sup>2)</sup>	Penig, DEU		54,00	2015	2,2	0,1
Kieswerke Kieser GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Gotha, DEU		51,00	2015	0,3	0,1
Kronimus Aktiengesellschaft	Iffezheim, DEU	24,90	24,90	2015	22,6	0,7
Kronimus SAS	Metz, FRA		43,60	2015	4,2	0,0
KVB Kies- Vertrieb GmbH & Co. KG	Karlsdorf-Neuthard, DEU		24,46	2015	0,1	0,0
Materiaux Traités du Hainaut S.A.	Antoing, BEL		50,00	2015	0,5	-0,2
MERMANS BETON N.V.	Arendonk, BEL		50,00	2015	0,2	0,0
Misburger Hafengesellschaft mit beschränkter Haftung	Hannover, DEU	39,66	39,66	2015	0,6	0,2
Mittelschwäbische Transport- und Frischbeton- Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. Kommanditgesellschaft	Thannhausen, DEU		34,21	2015	0,3	0,1
NCD Nederlandse Cement Deelnemingsmaatschappij B.V. <sup>4)</sup>	Nieuwegein, NLD	36,88	36,88	2015	0,6	0,0
Nederlands Cement Transport Cetra B.V.	Uithoorn, NLD		50,00	2015	2,3	0,4
Peene Kies GmbH	Jarmen, DEU		24,90	2015	4,1	0,2
Raunheimer Quarzsand GmbH & Co. KG	Raunheim, DEU		50,00	2015	1,6	0,2
Raunheimer Sand- und Kiesgewinnung Blasberg GmbH & Co. KG	Raunheim, DEU		23,53	2015	0,5	0,5
RECIBETON S.A.	Liège, BEL		42,73	2015	0,0	0,0
S.A.F.R.A. S.r.l. - in liquidazione <sup>4)</sup>	Bologna, ITA		33,33	2015	1,3	-1,3
San Francesco S.c.a.r.l.	Perugia, ITA		45,71	2015	4,1	-0,3
SBU Sandwerke Dresden GmbH	Dresden, DEU		24,00	2015	2,4	-0,1
Schwaben Mörtel GmbH u. Co. KG	Stuttgart, DEU		30,00	2015	0,5	0,1
Stinkal S.a.s.	Ferques, FRA		35,00	2015	-7,4	-2,1
Südbayerisches Portland-Zementwerk Gebr. Wiesböck & Co. GmbH	Rohrdorf, DEU	23,90	23,90	2015	367,5	26,6
TBG Bayerwald Transportbeton GmbH & Co. KG	Fürstzell, DEU		50,00	2015	0,2	0,0
TBG Deggendorfer Transportbeton GmbH	Deggendorf, DEU		33,33	2015	1,6	0,5
TBG Pegnitz-Beton GmbH & Co. KG	Hersbruck, DEU		28,00	2015	0,1	0,1
TBG Transportbeton Caprano GmbH & Co. KG	Heidelberg, DEU		50,00	2015	0,1	0,0
TBG Transportbeton GmbH & Co. KG Betonpumpendienst <sup>2)</sup>	Nabburg, DEU		52,54	2015	0,8	0,8
TBG Transportbeton GmbH & Co. KG Lohr-Beton	Lohr am Main, DEU		50,00	2015	0,2	0,3
TBG Transportbeton Rhein-Donau-Raum GmbH & Co. KG	Singen, DEU		36,90	2015	0,3	0,3

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
TBG Transportbeton Schleiz GmbH & Co. KG i.L. <sup>4) 5)</sup>	Schleiz, DEU		50,00	-	-	-
TBG Transportbeton Selb GmbH & Co. KG	Selb, DEU		33,33	2015	0,5	0,3
TBG Transportbeton Werner GmbH & Co. KG	Dietfurt a.d. Altmühl, DEU		40,83	2015	0,1	0,2
TBM Transportbeton-Gesellschaft mbH Marienfeld & Co. KG <sup>2)</sup>	Marienfeld, DEU		85,94	2015	0,1	0,1
Transbeton Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co Kommanditgesellschaft	Löhne, DEU		27,23	2015	1,8	1,2
V.o.F. Betoncentrale West-Brabant	Oud-Gastel, NLD		50,00	2015	-0,1	-1,1
Van Zanten Holding B.V.	Leek, NLD		25,00	2015	2,1	0,6
Vlissingse Transportbeton Onderneming B.V.	Vlissingen, NLD		50,00	2015	1,4	0,1
Woerdense Betonmortel Centrale B.V.	Woerden, NLD		50,00	2015	0,0	0,0
Zement- und Kalkwerke Otterbein GmbH & Co. KG	Müs, DEU	38,10	38,10	2015	2,4	0,1

#### Assoziierte Unternehmen

##### Nord- und Osteuropa-Zentralasien

BETONIKA plus s.r.o.	Lužec nad Vltavou, CZE		33,33	2015	3,1	0,2
Centrum Technologiczne Betotech Sp. z o.o. <sup>2)</sup>	Dąbrowa Górnicza, POL		100,00	2015	0,3	0,1
Devnya Finance AD	Devnya, BGR		49,96	2015	2,5	0,0
LOMY MOŘINA spol. s r.o.	Mořina, CZE		48,95	2015	13,4	1,0
PREFA Grygov a.s. <sup>2)</sup>	Grygov, CZE		54,00	2015	2,8	0,1
Sola Betong AS	Tananger, NOR		33,33	2015	2,9	0,3
SP Bohemia, k.s. <sup>2)</sup>	Kraluv Dvur, CZE		75,00	2015	7,3	0,3
Tangen Eiendom AS	Brevik, NOR		50,00	2015	2,7	0,2
TBG Louny s.r.o.	Louny, CZE		33,33	2015	0,9	0,1
TBG PKS a.s.	Žďár nad Sázavou, CZE		29,70	2015	1,9	0,1
Vassiliko Cement Works Ltd.	Nicosia, CYP		25,96	2015	225,1	13,1

#### Assoziierte Unternehmen

##### Nordamerika

Cemstone Products Company <sup>5)</sup>	St. Paul, USA		49,45	-	-	-
Cemstone Ready-Mix, Inc. <sup>5)</sup>	Madison, USA		44,01	-	-	-
Chandler Concrete/Piedmont, Inc.	Raleigh, USA		33,33	2015	0,0	0,0
Chaney Enterprises Limited Partnership <sup>5)</sup>	Olympia, USA		25,00	-	-	-
KHB Venture LLC <sup>5)</sup>	Boston, USA		33,33	-	-	-
RF Properties East, LLC <sup>5)</sup>	Baltimore, USA		25,00	-	-	-
RF Properties, LLC <sup>5)</sup>	Baltimore, USA		25,00	-	-	-
Southstar Limited Partnership <sup>5)</sup>	Annapolis, USA		25,00	-	-	-
Sustainable Land Use, LLC <sup>5)</sup>	Baltimore, USA		25,00	-	-	-
Twin City Concrete Products Co. <sup>5)</sup>	St. Paul, USA		33,63	-	-	-

#### Assoziierte Unternehmen

##### Asien-Pazifik

PT Bhakti Sari Perkasa Bersama	Jakarta, IDN		15,30	2015	0,1	0,0
PT Cibinong Center Industrial Estate	Bogor, IDN		25,50	2015	5,7	1,8
PT Pama Indo Mining	Jakarta, IDN		20,39	2015	4,9	1,5



Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
<b>Assoziierte Unternehmen</b>						
<b>Afrika-Östlicher Mittelmeerraum</b>						
Asment Temara S.A.	Témara, MAR		37,01	2015	45,9	8,9
Fortia Cement S.A.	Lome, TGO		46,97	2015	10,4	0,2
Tecno Gravel Egypt S.A.E.	Kairo, EGY		22,89	2015	3,7	0,7

Folgende Tochterunternehmen werden aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung zu Anschaffungskosten (Available for sale at cost) in den Konzernabschluss einbezogen.

<b>Tochterunternehmen von untergeordneter Bedeutung</b>						
<b>West- und Südeuropa</b>						
Azienda Agricola Lodoletta S.r.l.	Bergamo, ITA		75,00	2015	0,6	0,1
Betotech Baustofflabor GmbH	Heidelberg, DEU	100,00	100,00	2015	0,3	0,0
CEMLAPIS Warstein Verwaltungsgesellschaft mbH	Warstein, DEU	100,00	100,00	2015	0,0	0,0
Donau Kies Verwaltungs GmbH	Fürstentzell, DEU		75,00	2015	0,0	0,0
Ecoinerti S.r.l. - in liquidazione <sup>4)</sup>	Macerata, ITA		100,00	2015	0,1	0,0
Entreprise Lorraine d'Agriculture - ELDA S.à r.l.	Heillicourt, FRA		100,00	2015	0,1	0,0
Etablissement F.S. Bivois SARL	Straßburg, FRA		60,00	2015	0,1	-0,3
Euroc (U.K.) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
Greystone Ambient & Style GmbH & Co. KG	Lingenfeld, DEU		60,00	2015	0,1	-0,1
Greystone Ambient & Style Verwaltungsgesellschaft mbH	Lingenfeld, DEU		60,00	2015	0,0	0,0
Hanson Aggregates Verwaltungs-GmbH	Leinatal, DEU		100,00	2015	0,1	0,0
HeidelbergCement Construction Materials Italia S.r.l. <sup>5)</sup>	Mailand, ITA	100,00	100,00	-	-	-
HeidelbergCement Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH	Heidelberg, DEU	100,00	100,00	2015	0,1	0,0
HeidelbergCement Shared Services GmbH	Leimen, DEU	100,00	100,00	2015	0,1	0,0
HeidelbergCement Technology Center GmbH	Heidelberg, DEU		100,00	2015	0,0	-
HeidelbergCement, Funk & Kapphan Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH	Heidelberg, DEU	80,00	80,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Aschaffenburg Verwaltungs-GmbH	Aschaffenburg, DEU		70,74	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Aue-Schwarzenberg Verwaltungs-GmbH	Schwarzenberg, DEU		100,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Donau-Naab Verwaltungsgesellschaft mbH	Burglengenfeld, DEU		81,67	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Inntal Verwaltungs-GmbH	Altötting, DEU		68,39	2015	0,0	-0,1
Heidelberger Beton Personal-Service GmbH	Heidelberg, DEU		100,00	2015	0,1	0,0
Heidelberger Betonelemente Verwaltungs-GmbH	Chemnitz, DEU		83,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Betonpumpen Rhein-Main-Nahe Verwaltungs-GmbH	Bad Kreuznach, DEU		93,74	2015	0,0	0,0
Heidelberger Kalksandstein Grundstücks- und Beteiligungs-Verwaltungs-GmbH	Durmshheim, DEU		100,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger KS Beteiligungen Deutschland Verwaltungsgesellschaft mbH	Heidelberg, DEU		100,00	2015	0,0	0,0
I.T.S. Toogood SPRL	Sint-Genesius-Rode, BEL		100,00	2015	0,1	0,1
Interoc (UK) Limited	Maidenhead, GBR		100,00	2015	0,0	0,0
K&K Verwaltungs-GmbH	Polch, DEU	70,00	100,00	2015	0,1	0,0
Kalko B.V.	's-Hertogenbosch, NLD		100,00	2015	0,0	0,0
Kieswerke Kieser Verwaltungs-GmbH	Gotha, DEU		51,00	2015	0,0	0,0
KS-QUADRO Bausysteme GmbH	Durmshheim, DEU		100,00	2015	0,1	0,0
Lindustries (D) Limited <sup>5)</sup>	London, GBR		100,00	-	-	-
Lithonplus Verwaltungs-GmbH	Lingenfeld, DEU		60,00	2015	0,0	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Matériaux de Boran S.A.	Boran-sur-Oise, FRA		99,80	2015	0,1	0,0
NOHA Norddeutsche Hafenumschlagsgesellschaft mbH	Cadenberge, DEU		60,00	2015	0,1	-
Paderborner Transport-Beton-Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Paderborn, DEU		75,00	2015	0,0	0,0
Rederij Cement-Tankvaart B.V.	Amsterdam, NLD		66,66	2015	4,7	0,6
SCI Bicowal	Straßburg, FRA		60,00	2015	0,0	0,0
SCI de Balloy	Avon, FRA		100,00	2015	0,0	0,0
SMW Sand und Mörtelwerk Verwaltungs-GmbH	Königs Wusterhausen, DEU		100,00	2015	0,0	0,0
Société Civile d'Exploitation Agricole de l'Avesnois	Guerville, FRA		80,00	2015	0,0	0,0
SPRL Ferme de Wisempierre	Saint-Maur-Ere, BEL		100,00	2015	3,3	0,0
TBG Ilm-Beton Verwaltungs-GmbH	Arnstadt, DEU		55,00	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Reichenbach Verwaltungs-GmbH	Reichenbach, DEU		70,00	2015	0,0	0,0
TBG WIKA-Beton Verwaltungs-GmbH	Stade, DEU		100,00	2015	0,0	0,0
TBM Transportbeton-Gesellschaft mit beschränkter Haftung Marienfeld	Harsewinkel, DEU		85,94	2015	0,0	0,0
Verwaltungsgesellschaft Baustoffwerke Dresden mbH	Dresden, DEU		51,00	2015	0,2	0,0
WIKA Sand und Kies Verwaltungs-GmbH	Stade, DEU		100,00	2015	0,0	0,0
WTG Walhalla Transportbeton GmbH & Co. KG	Regensburg, DEU		81,67	2015	0,4	0,2

#### Tochterunternehmen von untergeordneter Bedeutung

##### Nord- und Osteuropa-Zentralasien

8 Vershin LLP	Almaty, KAZ		100,00	2015	0,2	0,0
Agromir Sp. z o.o. <sup>5)</sup>	Chorula, POL		100,00	-	-	-
Agrowelt Sp. z o.o.	Chorula, POL		100,00	2015	0,7	0,0
Azer-E.S. Limited Liability Company	Baku, AZE	100,00	100,00	2015	0,0	0,0
Bukhtarma TeploEnergo LLP	Oktyabrskiy village, KAZ		100,00	2015	-1,1	0,0
Bukhtarma Vodokanal LLP	Oktyabrskiy village, KAZ		100,00	2015	-0,2	0,0
Center Cement Plus Limited Liability Partnership	Astana, KAZ		100,00	2015	1,2	0,1
Donau Kies Bohemia Verwaltungs, s.r.o.	Pilsen, CZE		75,00	2015	0,0	0,0
Eurotech Cement S.h.p.k.	Durrës, ALB		92,40	2015	-2,2	-0,5
Fastighets AB Lövholmen 1 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 10 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 11 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 2 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 3 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 4 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 5 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 6 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 7 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 8 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets AB Lövholmen 9 <sup>5)</sup>	Stockholm, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets Söder om Kalkbrottet 1 AB <sup>5)</sup>	Malmö, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets Söder om Kalkbrottet 2 AB <sup>5)</sup>	Malmö, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets Söder om Kalkbrottet 3 AB <sup>5)</sup>	Malmö, SWE		100,00	-	-	-
Fastighets Söder om Kalkbrottet 4 AB <sup>5)</sup>	Malmö, SWE		100,00	-	-	-

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Fastighets Söder om Kalkbrottet Holding AB <sup>5)</sup>	Malmö, SWE		100,00	-	-	-
Geo Nieruchomości Sp. z o.o.	Chorula, POL		100,00	2015	0,1	0,0
Heidelberg Vostok-Cement LLP	Almaty, KAZ		100,00	2015	0,5	0,0
HeidelbergCement Services - LLP	Almaty, KAZ		100,00	2015	0,1	0,0
MIXT Sp. z o.o.	Chorula, POL		100,00	2015	0,7	0,0
OOO HC Yug	Strelica, RUS		100,00	2015	0,0	0,1
Podgradzie Sp. z o.o.	Wroclaw, POL		100,00	2015	3,4	-0,1
Polgrunt Sp. z o.o.	Chorula, POL		100,00	2015	0,0	0,0
SABIA spol. s r.o.	Bohusovice nad Ori, CZE		60,00	2015	0,2	0,0
Shqiperia Cement Company Shpk <sup>5)</sup>	Tirana, ALB		100,00	-	-	-
TRANS-SERVIS, spol. s r.o.	Králův Dvůr, CZE		100,00	2015	2,4	0,2
VAPIS stavební hmoty s.r.o.	Prag, CZE		51,00	2015	0,2	0,0

#### Tochterunternehmen von untergeordneter Bedeutung

##### Nordamerika

Cadman Holding Co., Inc. <sup>5)</sup>	Olympia, USA		100,00	-	-	-
Carroll Canyon Property LLC <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
Cementi Meridionali Ltd. <sup>5)</sup>	Tortola, VGB		100,00	-	-	-
EPC VA 121, LLC <sup>5)</sup>	Richmond, USA		100,00	-	-	-
HA Properties IN, LLC <sup>5)</sup>	Indianapolis, USA		100,00	-	-	-
HA Properties KY, LLC <sup>5)</sup>	Frankfort, USA		100,00	-	-	-
HA Properties NY II, LLC <sup>5)</sup>	Albany, USA		100,00	-	-	-
HA Properties NY, LLC <sup>5)</sup>	Albany, USA		100,00	-	-	-
HA Properties SC, LLC <sup>5)</sup>	Greenville, USA		100,00	-	-	-
Hanson (ER-No 16) Inc. <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
Hanson Aggregates Contracting, Inc. <sup>5)</sup>	Sacramento, USA		100,00	-	-	-
Hanson Aggregates Properties TX, LLC <sup>5)</sup>	Austin, USA		100,00	-	-	-
Hanson Finance America, Inc. <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
HP&P SE Properties SC LLC <sup>5)</sup>	Columbia, USA		100,00	-	-	-
HP&P SE Properties VA LLC <sup>5)</sup>	Richmond, USA		100,00	-	-	-
HSC Cocoa Property Reserve, LLC <sup>5)</sup>	Tallahassee, USA		100,00	-	-	-
HSPP Properties BMC Ohio LLC <sup>5)</sup>	Olympia, USA		100,00	-	-	-
HSPP Properties Ohio LLC <sup>5)</sup>	Columbus, USA		100,00	-	-	-
HSPP Properties PMA Ohio LLC <sup>5)</sup>	Olympia, USA		100,00	-	-	-
HSPP Properties Tennessee LLC <sup>5)</sup>	Nashville, USA		100,00	-	-	-
Industrial Del Fresno SA <sup>5)</sup>	Mexico City, MEX		76,00	-	-	-
Kidde Industries, Inc. <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
Lehigh Northeast Cement Company <sup>5)</sup>	Albany, USA		100,00	-	-	-
Lehigh Portland New York LLC <sup>5)</sup>	Albany, USA		100,00	-	-	-
Lucas Coal Company, Inc. <sup>5)</sup>	Harrisburg, USA		100,00	-	-	-
Magnum Minerals, Inc. <sup>5)</sup>	Harrisburg, USA		100,00	-	-	-
Mediterranean Carriers, Inc. <sup>5)</sup>	Panama-Stadt, PAN		100,00	-	-	-
Piedras y Arenas Baja SA de CV <sup>5)</sup>	Tijuana, MEX		100,00	-	-	-

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Plum Run Lake, LLC <sup>5)</sup>	Columbus, USA		100,00	-	-	-
PUSH NA Holdings, Inc. <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-
Sherman-Abetong, Inc. <sup>5)</sup>	Montgomery, USA		100,00	-	-	-
South Coast Materials Company <sup>5)</sup>	Sacramento, USA		100,00	-	-	-
SunCrete Rooftile, Inc. <sup>5)</sup>	Sacramento, USA		100,00	-	-	-
Total Limited <sup>5)</sup>	Wilmington, USA		100,00	-	-	-

#### Tochterunternehmen von untergeordneter Bedeutung

##### Asien-Pazifik

PT Jaya Berdikari Cipta <sup>5)</sup>	Jakarta, IDN		51,00	-	-	-
PT Tiro Abadi Perkasa <sup>5)</sup>	Jakarta, IDN		50,98	-	-	-
Vesprapat Holding Co., Ltd. <sup>1) 4) 5)</sup>	Bangkok, THA		49,00	-	-	-

#### Tochterunternehmen von untergeordneter Bedeutung

##### Afrika-Östlicher Mittelmeerraum

Agadir Atlantique S.à r.l.	Casablanca, MAR		62,29	2015	0,0	0,0
C.N.A. - Cimentos Nacionais de Angola S.A. <sup>5)</sup>	Luanda, AGO		52,61	-	-	-
Cimento de Bissau, Limitada <sup>5)</sup>	Bissau, GNB		99,00	-	-	-
Intercom Libya F.Z.C.	Misrata, LBY		100,00	2015	-0,1	3,2
Terra Cimentos LDA <sup>5)</sup>	Maputo, MOZ		100,00	-	-	-

Folgende Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen werden aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung zu Anschaffungskosten (Available for sale at cost) in den Konzernabschluss einbezogen.

#### Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen von untergeordneter Bedeutung

##### West- und Südeuropa

Alzagri NV	Brugge, BEL		50,00	2015	0,8	-0,2
Baustoff- und Umschlags-GmbH	Mosbach, DEU		38,23	2015	0,2	0,0
Béton Contrôle de l'Elorn S.à r.l.	Landerneau, FRA		21,76	2015	1,7	0,1
Betonpumpen-Service Niedersachsen Verwaltungs-GmbH	Hannover, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
C. & G. Concrete Limited <sup>4) 5)</sup>	Leeds, GBR		23,48	-	-	-
Calcaires de la Rive Gauche I SPRL	Obourg, BEL		35,00	2015	5,4	-0,2
Cava delle Capannelle S.r.l.	Bergamo, ITA		49,00	2015	0,6	0,0
Commerciale Inerti S.r.l. <sup>5)</sup>	Lodi, ITA		33,33	-	-	-
DONAU MÖRTEL-Verwaltungs-GmbH	Passau, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
Dunkerque Ajouts SNC	Grande-Synthe, FRA		33,75	2015	2,8	0,1
Ernst Marschall GmbH & Co. KG Kies- und Schotterwerke	Kressbronn, DEU		19,96	2015	4,0	0,6
Eurocalizas S.L. <sup>5)</sup>	Santander, ESP		33,31	-	-	-
Fertigbeton (FBU) GmbH & Co Kommanditgesellschaft Unterwittbach <sup>2)</sup>	Unterwittbach, DEU		57,14	2015	0,2	0,1
Gebrüder Willersinn Industriesandwerk Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung <sup>5)</sup>	Raunheim, DEU		33,33	-	-	-
GIE des Terres de Mayocq	Le Crotoy, FRA		32,50	2015	0,0	0,0
GIE GM <sup>2)</sup>	Versailles, FRA		63,00	2015	0,0	0,0
GIE Sud Atlantique	La Rochelle, FRA		25,00	2015	0,0	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
Granulats Marins de Normandie GIE <sup>5)</sup>	Le Havre, FRA		32,50	-	-	-
Hafenbetriebs- und Beteiligungs-GmbH, Stade	Stade, DEU		50,00	2015	0,1	0,0
Haitz Betonwerk GmbH & Co. KG	Au am Rhein, DEU		21,05	2015	0,4	0,0
Haitz Betonwerk Verwaltungs-GmbH	Au am Rhein, DEU		21,08	2015	0,1	0,0
Heidelberger Beton Donau-Iller Verwaltungs-GmbH <sup>2)</sup>	Unterechingen, DEU		80,65	2015	0,1	0,0
Heidelberger Beton Elster-Spree Verwaltungs-GmbH <sup>2)</sup>	Cottbus, DEU		60,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Franken Geschäftsführungs-GmbH <sup>2)</sup>	Fürth, DEU		90,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Gersdorf GmbH & Co. KG	Gersdorf, DEU		50,00	2015	0,1	0,1
Heidelberger Beton Gersdorf Verwaltungs- und Beteiligungs-GmbH	Gersdorf, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Grenzland Verwaltungs-GmbH	Marktrechwitz, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Karlsruhe Verwaltungs-GmbH	Karlsruhe, DEU		44,44	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Kurpfalz Verwaltungs-GmbH <sup>2)</sup>	Eppelheim, DEU		51,11	2015	0,0	0,0
Heidelberger Beton Verwaltungs GmbH Stuttgart	Remseck a. N., DEU		50,00	2015	0,0	0,0
Heidelberger Betonpumpen Simonis Verwaltungs-GmbH <sup>2)</sup>	Ubstadt-Weiher, DEU		57,32	2015	0,0	0,0
Hormigones Mecanizados, S.A.	Palma de Mallorca, ESP		33,33	2015	0,2	0,0
Hormigones Olatzi S.A. <sup>5)</sup>	Olazagutia, ESP		24,99	-	-	-
Hormigones Txingudi S.A.	San Sebastián, ESP		33,31	2015	0,1	0,0
ISAR-DONAU MÖRTEL-Verwaltungs-GmbH	Plattling, DEU		33,33	2015	0,0	0,0
Kalksandstein-Service Rhein-Main-Neckar GmbH <sup>2) 5)</sup>	Ludwigshafen, DEU		59,30	-	-	-
Kalksandsteinwerk Amberg GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Ebermannsdorf, DEU		50,10	2015	1,6	0,3
Kalksandsteinwerk Amberg Verwaltungs-GmbH <sup>2)</sup>	Ebermannsdorf, DEU		50,10	2015	0,1	0,0
KANN Beton Verwaltungsgesellschaft mbH	Bendorf, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
Kieswerk Langsdorf GmbH <sup>2)</sup>	Langsdorf, DEU		62,45	2015	1,7	0,1
KVB Verwaltungs- und Beteiligungs-GmbH	Karlsdorf-Neuthard, DEU		24,41	2015	0,0	0,0
Les Calcaires Sud Charentes SCI	Cherves-Richemont, FRA		34,00	2015	0,0	0,0
Lippe-Kies GmbH & Co. KG	Delbrück, DEU		50,00	2015	0,2	0,0
Lippe-Kies Verwaltungs GmbH	Delbrück, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
Maritime Logistics Agency S.r.l. <sup>5)</sup>	Mailand, ITA		25,00	-	-	-
Medcem S.r.l.	Neapel, ITA		50,00	2015	4,9	-2,1
Mittelschwäbische Transport- und Frischbeton Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Thannhausen, DEU		35,96	2015	0,0	0,0
MTB Maritime Trading & Brokerage S.r.l.	Genua, ITA		33,33	2015	1,1	-0,2
Münchener Mörtel GmbH & Co. KG	München, DEU		20,00	2015	0,1	0,1
Münchener Mörtel Verwaltungsges. mbH	München, DEU		20,00	2015	0,0	0,0
MWK Kies Verwaltungs-GmbH	Kressbronn, DEU		20,00	2015	0,0	0,0
Neuciclaje S.A.	Bilbao, ESP		29,98	2015	1,5	0,0
Nordhafen Stade-Bützfleth Verwaltungsgesellschaft mbH	Stade, DEU		20,00	2015	0,0	0,0
Novhorvi S.A. <sup>5)</sup>	Vitoria, ESP		24,99	-	-	-
Otterbein Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Großenlüder, DEU	20,00	20,00	2015	0,0	0,0
Prometeo Lucania S.r.l.	Alessandria, ITA		24,00	2015	0,1	0,0
Recybel S.A.	Brüssel, BEL		25,50	2015	0,1	0,0
Recyfuel S.A.	Brüssel, BEL		50,00	2015	14,2	0,6
Reederei B & B Beteiligungs GmbH <sup>5)</sup>	Cadenberge, DEU		50,00	-	-	-
Schwaben-Mörtel Beteiligungs GmbH	Stuttgart, DEU		30,00	2015	0,0	0,0

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>6)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
SCI de Barbeau <sup>5)</sup>	Gray-Sur-Seine, FRA		49,00	-	-	-
SCI des Granets	Cayeux-sur-mer, FRA		33,33	2015	0,0	0,0
SCI Les Calcaires de Taponnat <sup>5)</sup>	Cherves-Richemont, FRA		50,00	-	-	-
SCRL du Port Autonome du Centre et de l'Ouest	Louvière, BEL		2,39	2015	24,5	-0,2
Société Civile Bachant le Grand Bonval <sup>2)</sup>	Guerville, FRA		80,00	2015	0,0	0,0
TBG Bayerwald Verwaltungs-GmbH	Fürstzell, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
TBG Pegnitz-Beton Verwaltungsgesellschaft mbH	Hersbruck, DEU		28,00	2015	0,0	0,0
TBG Pinzl GmbH & Co. KG	Simbach a. Inn, DEU		34,20	2015	0,1	0,3
TBG Pinzl Verwaltung GmbH	Simbach a. Inn, DEU		34,20	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Caprano Verwaltungs-GmbH	Heidelberg, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Schwäbisch Hall, DEU		25,00	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. KG. Hohenlohe	Schwäbisch Hall, DEU		25,00	2015	0,3	0,2
TBG Transportbeton Lohr Verwaltungsgesellschaft mbH	Lohr am Main, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Mittweida Verwaltungs-GmbH <sup>5)</sup>	Mittweida, DEU		40,00	-	-	-
TBG Transportbeton Oder-Spree Verwaltungs-GmbH	Wriezen, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Reichenbach GmbH & Co. KG <sup>2)</sup>	Reichenbach, DEU		70,00	2015	0,7	-0,1
TBG Transportbeton Rhein-Donau-Raum Verwaltungs-GmbH	Singen, DEU		36,90	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Schleiz Verwaltungs-GmbH i.L. <sup>4) 5)</sup>	Schleiz, DEU		50,00	-	-	-
TBG Transportbeton Selb Verwaltungsgesellschaft mbH	Selb, DEU		33,33	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Verwaltungsgesellschaft mbH <sup>5)</sup>	Nabburg, DEU		50,00	-	-	-
TBG Transportbeton Werner Verwaltungsgesellschaft mbH	Dietfurt a.d. Altmühl, DEU		40,83	2015	0,0	0,0
TBG Transportbeton Westpfalz GmbH & Co. KG	Pirmasens, DEU		50,00	2015	0,3	0,1
TBG Transportbeton Westpfalz Verwaltungs GmbH	Pirmasens, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
TBG Zusam-Beton GmbH & Co. KG	Dinkelscherben, DEU		37,20	2015	0,6	0,3
Tournai Ternaire S.A.	Tournai, BEL		50,00	2015	0,0	-0,1
Transbeton Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Löhne, DEU		27,23	2015	0,0	0,0
Transportbeton Johann Braun Geschäftsführungs GmbH	Tröstau, DEU		37,75	2015	0,0	0,0
Transportbeton Johann Braun GmbH & Co. KG	Tröstau, DEU		37,75	2015	0,1	0,5
Transportbeton Meschede Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Meschede, DEU		44,81	2015	0,0	0,0
Transportbeton Meschede GmbH & Co. KG	Meschede, DEU		44,81	2015	0,1	0,1
Urzeit Weide GbR	Schelklingen, DEU	50,00	50,00	2015	0,0	0,0
Verwaltungsgesellschaft mit beschränkter Haftung TRAPOBET Transportbeton Kaiserslautern	Kaiserslautern, DEU		50,00	2015	0,0	0,0
WIKING Baustoff- und Transport Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Soest, DEU		50,00	2015	0,0	0,0

#### Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen von untergeordneter Bedeutung

##### Nord- und Osteuropa-Zentralasien

AB Akmenės Cementas	Naujoji Akmenė, LTU		8,65	2015	65,8	-4,9
AB Stebo	Göteborg, SWE		50,00	2015	0,1	0,0
AB Strömstadsbetong	Göteborg, SWE		33,00	2015	0,0	-
AB Strömstadsbetong & Co Kommanditbolag	Göteborg, SWE		33,00	2015	0,6	0,1
Bukhtarma Teplo Tranzit LLP	New Bukhtarma village, KAZ		20,00	2015	-0,1	-
Dobrotitsa BSK AD	Dobrich, BGR		26,38	2015	-0,4	-0,2
Velkolom Čertovy schody, akciová společnost	Tmaň, CZE		50,00	2015	6,7	0,1

Name der Gesellschaft	Sitz	HC AG direkt in %	Konzern- anteil in %	Jahr <sup>4)</sup>	Eigen- kapital in Mio € <sup>7)</sup>	Ergeb- nis in Mio € <sup>8)</sup>
<b>Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen von untergeordneter Bedeutung</b>						
<b>Nordamerika</b>						
Groupe Ciment Quebec Inc. <sup>5)</sup>	Saint-Basile, CAN		50,00	-	-	-
Innocon Inc. <sup>5)</sup>	Richmond Hill, CAN		50,00	-	-	-
Innocon Partnership <sup>5)</sup>	Richmond Hill, CAN		50,00	-	-	-
Newbury Development Associates, LP <sup>5)</sup>	Bridgeville, USA		35,00	-	-	-
Newbury Development Management, LLC <sup>5)</sup>	Bridgeville, USA		35,00	-	-	-
<b>Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen von untergeordneter Bedeutung</b>						
<b>Asien-Pazifik</b>						
Diversified Function Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		50,00	2015	0,0	0,0
Kulai Batu Quarry Sdn Bhd <sup>4) 5)</sup>	Kuala Lumpur, MYS		50,00	-	-	-
Pomphen Prathan Company Limited <sup>4) 5)</sup>	Bangkok, THA		49,70	-	-	-
PT Makmur Lestari Indonesia <sup>5)</sup>	Jakarta, IDN		24,91	-	-	-
Sanggal Suria Sdn Bhd	Kuala Lumpur, MYS		45,00	2015	0,0	0,0
<b>Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen von untergeordneter Bedeutung</b>						
<b>Afrika-Östlicher Mittelmeerraum</b>						
Ceval GIE <sup>5)</sup>	Casablanca, MAR		24,84	-	-	-
Maestro Drymix S.A.	Casablanca, MAR		31,16	2015	0,5	0,0
Union Cement Norcem C.o. (W.L.L.) <sup>5)</sup>	Ras Al Khaimah, ARE		40,00	-	-	-

- 1) Beherrschender Einfluss durch vertragliche Gestaltung bzw. rechtliche Vorschriften.
- 2) Fehlender beherrschender Einfluss durch vertragliche Gestaltung bzw. rechtliche Vorschriften.
- 3) Befreiungsvorschriften des § 264b HGB in Anspruch genommen.
- 4) In Liquidation
- 5) Die Angaben für Eigenkapital und Ergebnis unterbleiben, soweit sie nach § 286 Absatz 3 Satz 1 Nummer 1 HGB für die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der HeidelbergCement AG von untergeordneter Bedeutung sind.
- 6) Letztes Geschäftsjahr, für das ein Abschluss vorliegt.
- 7) Umgerechnet mit dem Stichtagskurs des Geschäftsjahres, für das der Abschluss vorliegt.
- 8) Umgerechnet mit dem Durchschnittskurs des Geschäftsjahres, für das der Abschluss vorliegt.

Heidelberg, 15. März 2017

HeidelbergCement AG

Der Vorstand

## Bestätigungsvermerk

Wir haben den von der HeidelbergCement AG, Heidelberg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns, Gesamtergebnisrechnung des Konzerns, Kapitalflussrechnung des Konzerns, Bilanz des Konzerns, Eigenkapitalveränderungsrechnung des Konzerns und Anhang des Konzerns – sowie den zusammengefassten Lagebericht des HeidelbergCement Konzerns und der HeidelbergCement AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung des Mutterunternehmens liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung des Mutterunternehmens und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Stuttgart, 15. März 2017

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Somes	Viering
Wirtschaftsprüferin	Wirtschaftsprüfer



## Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der HeidelbergCement AG zusammengefasst wurde, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Heidelberg, 15. März 2017

HeidelbergCement AG

Der Vorstand



Dr. Bernd Scheifele



Dr. Dominik von Achten



Kevin Gluskie



Hakan Gurdal



Jon Morrish



Dr. Lorenz Näger



Dr. Albert Scheuer

# 5

## Weitere Informationen

**296 Leiter Konzernfunktionen und Länderverantwortliche**

**298 Glossar**

**300 Impressum**

**Umschlag: Zementkapazitäten sowie Zuschlagstoffreserven und -ressourcen**

## Leiter Konzernfunktionen und Länderverantwortliche

### Leiter Konzernfunktionen

<b>Konzernfunktionen</b>	
Day, Gareth	Director Group Strategy & Development and Cementitious Materials
Gärtner, Dr. Wolfram	Director Group Legal (kommissarisch)
Kozelka, Rolf	Director Group Tax
Lentz, Dennis	Director Group Information Technology
Ploss, Dr. Ines	Director Group Purchasing
Sauerland, Dr. Carsten	Director Group Reporting, Controlling & Consolidation
Schaller, Andreas	Director Group Communication & Investor Relations
Schnurr, Andreas	Director Group Human Resources and Group Compliance
Schwind, Klaus	Director Group Shared Service Center
Sukanto, Tju Lie	Director Group Internal Audit
Toborek, Anna	Director Group Corporate Finance
Vandenberghe, Marc	Director Group Insurance & Corporate Risk Management
Weig, Severin	Director Group Treasury
<b>Global Heidelberg Technology Center (HTC)</b>	
Gupta, Akhilesh	Director Global HTC
Bertola, Arnaldo	President HTC North America
Breyer, Robert	Director HTC Northern and Eastern Europe-Central Asia
Clausi, Antonio	Director HTC Africa-Eastern Mediterranean Basin
Conrads, Axel	Director HTC Western and Southern Europe
Defalque, Juan-Francisco	Director HTC Asia-Pacific
<b>Global Research &amp; Development</b>	
Dienemann, Dr. Wolfgang	Director Global Research & Development
<b>Global Product Innovation</b>	
Borgarello, Enrico	Director Global Product Innovation
<b>Global Competence Center Materials (CCM)</b>	
Smith, Chuck	Director Global Competence Center Materials
<b>Global Competence Center Readymix (CCR)</b>	
Pearson, Tony	Director Global Competence Center Readymix
<b>Global Environmental Sustainability</b>	
Lukas, Peter	Director Global Environmental Sustainability
<b>Global Logistics</b>	
Middendorf, Kay	Director Global Logistics
<b>Global Market Intelligence &amp; Sales Processes</b>	
Hogan, David	Director Global Market Intelligence & Sales Processes
<b>Global Product Marketing</b>	
Zaffaroni, Fortunato	Director Global Product Marketing
<b>HC Trading</b>	
Adigüzel, Emir	Chief Executive Officer International Trade (HC Trading)

## Länderverantwortliche

West- und Nordeuropa		
Belgien/Niederlande	Streicher, Christoph	General Manager Belgium/Netherlands
Deutschland	Knell, Christian	General Manager Germany
Frankreich/Belgien/Niederlande	Junon, Jean-Marc	General Manager France/Belgium/Netherlands
Großbritannien	Cooper, Daniel	Chief Executive Officer UK
Italien	Callieri, Roberto	General Manager Italy
Spanien	Ortiz, Jesús	General Manager Spain

Nord- und Osteuropa-Zentralasien		
Dänemark/Estland/Island/Lettland/Litauen/ Norwegen/Schweden	Brantenberg, Giv	General Manager Northern Europe
Bosnien & Herzegowina/Kroatien	Muidža, Branimir	General Manager Bosnia & Herzegovina/Croatia
Bulgarien/Griechenland/Albanien	Costa, Stefano	General Manager Bulgaria/Greece/Albania
Georgien	Hampel, Michael	General Manager Georgia
Kasachstan	Kempe, Roman	General Manager Kazakhstan
Polen	Jelito, Ernest	General Manager Poland
Rumänien	Aldea, Dr. Florian	General Manager Romania
Russland	Polendakov, Mihail	General Manager Russia
Tschechien	Chuděj, Karel	General Manager Czech Republic
Ukraine	Thiede, Silvio	General Manager Ukraine
Ungarn	Szarkándi, János	General Manager Hungary

Nordamerika		
Dolan, Dennis	Regional President North	
Heller, Glenn	Regional President South	
Saragusa, Kari	Regional President West	
Ward, Chris	Regional President Canada	

Asien-Pazifik		
Australien	Schacht, Phil	Chief Executive Officer Australia
Bangladesh/Brunei	Ugarte, Marcelino	General Manager Bangladesh & Brunei
China	Jamar, Jean-Claude	Chief Executive Officer China
Indien	Cooper, Jamshed	Chief Executive Officer and Managing Director India
Indonesien	Kartawijaya, Christian	Chief Executive Officer Indonesia
Malaysia	Thornton, John	General Manager Malaysia
Thailand	Dealberti, Claudio	General Manager Thailand

Afrika-Östlicher Mittelmeerraum		
Ägypten	Magrina, José Maria	General Manager Egypt
Ghana/Liberia/Sierra Leone/Gambia	Gåde, Morten	General Manager Ghana/Liberia/Sierra Leone/Gambia
Israel	Priel, Eliezer	General Manager Israel
Marokko/Mauretanien	Francis, Nabil	General Manager Morocco/Mauritania
Tansania/Mosambik/DR Kongo/Südafrika	Rodriguez, Alfonso	General Manager Tanzania/Mozambique/DR Congo/South Africa
Togo/Benin/Burkina Faso	Rygh, Endre	General Manager Togo/Benin/Burkina Faso
Türkei	Sarier, Şahap	General Manager Turkey

## Glossar

### Alternative Brennstoffe

Brennbare Stoffe und Materialien, die fossile Energieträger beim Brennprozess im Zementofen ersetzen.

### Alternative Rohstoffe

Nebenprodukte oder Abfälle aus anderen Industriezweigen, die natürliche Rohstoffe bei der Zementherstellung ersetzen. Alternative Rohstoffe werden sowohl bei der Herstellung von Klinker, dem wichtigsten Zwischenprodukt bei der Zementherstellung, als auch bei der Zementmahlung als Zuschlagstoffe eingesetzt, um natürliche Rohstoffressourcen zu schonen und den Anteil des energieintensiven Klinkers im Endprodukt Zement zu reduzieren.

### Asphalt

Asphalt wird aus einem Gemisch von Zuschlagstoffen verschiedener Korngrößen, Füller (Gesteinsmehl) und Bitumen hergestellt. Verwendet wird Asphalt vor allem im Verkehrswegebau – hauptsächlich für Straßen, Wege und Plätze.

### Beton

Beton ist ein Baustoff, der durch das Mischen von Zement, Zuschlag (in der Regel Kies, Sand oder Splitt) und Wasser hergestellt wird.

### Biodiversität

Biodiversität umfasst die genetische Vielfalt innerhalb einzelner Arten, die Artenvielfalt und die Vielfalt der Ökosysteme. Synonym: biologische Vielfalt.

### Cement Sustainability Initiative

HeidelbergCement ist Gründungsmitglied der Cement Sustainability Initiative (CSI). Die Nachhaltigkeitsinitiative der Zementindustrie ist ein Zusammenschluss von 25 weltweit führenden Zementproduzenten zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung unter der Schirmherrschaft des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

### Commercial Paper

Inhaberschuldverschreibungen, die innerhalb eines Rahmenprogramms (Commercial Paper Programm, CP Programm) zur Steuerung des kurzfristigen Finanzbedarfs begeben werden.

### Dynamischer Verschuldungsgrad

Verhältnis von Nettofinanzschulden zu Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen (RCOBD).

### EMTN-Programm

Ein EMTN (Euro Medium Term Note)-Programm stellt eine Rahmenvereinbarung dar, die zwischen Unternehmen und den zu Platzeuren benannten Banken geschlossen wird. HeidelbergCement verfügt über die Möglichkeit, unter seinem EMTN-Programm Schuldverschreibungen bis zu einem Volumen von insgesamt 10 Mrd € zu begeben.

### Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor / nach Abschreibungen

Das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs vor Abschreibungen und das Ergebnis des laufenden Geschäftsbetriebs entsprechen dem früher berichteten operativen Ergebnis vor Abschreibungen und dem operativen Ergebnis. Die Umbenennung erfolgte aufgrund der Umsetzung einer ESMA-Richtlinie (European Securities and Markets Authority).

### Flugasche

Fester, teilchenförmiger Verbrennungsrückstand aus Kohlekraftwerken. Zuschlagstoff für Zement.

## Hüttensand

Feinkörniges, glasiges Nebenprodukt aus der Roheisenherstellung. Zumahlstoff für Hochofenzemente.

## Klinker (Zementklinker)

Zwischenprodukt bei der Zementherstellung, das durch Erhitzen einer feingemahlener Rohstoffmischung auf etwa 1.450° C im Zementofen entsteht. Zur Herstellung von Zement wird der kleinkugelige, grauschwarze Klinker äußerst fein gemahlen. Klinker ist der Hauptbestandteil der meisten Zementsorten.

## Kompositzement

Kompositzemente sind Zemente, bei denen ein Teil des Klinkers durch alternative Rohstoffe, meist Nebenprodukte aus anderen Industrien wie Hüttensand oder Flugasche, ersetzt wird. Die Verringerung des Anteils des energieintensiven Klinkers im Zement ist von entscheidender Bedeutung für die Reduzierung des Energieverbrauchs und der CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie für die Schonung natürlicher Rohstoffe.

## Mahlwerk

Ein Mahlwerk ist eine Zementproduktionsanlage ohne eigene Klinkerherstellung. Der angelieferte Klinker wird – je nach Zementart auch mit anderen Zumahlstoffen – zu Zement gemahlen. Mahlwerke werden insbesondere dort betrieben, wo es keine geeigneten Rohstoffvorkommen für die Klinkerherstellung gibt.

## Nachhaltigkeit

Nachhaltige Entwicklung bedeutet, den ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedürfnissen der gegenwärtig lebenden Menschen zu entsprechen, ohne die Fähigkeiten zukünftiger Generationen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu gefährden.

## Nettofinanzschulden

Die Nettofinanzschulden umfassen die Summe aller finanziellen langfristigen und kurzfristigen Verbindlichkeiten abzüglich der liquiden Mittel und der kurzfristigen Derivate.

## Rating (Kreditrating)

Klassifizierung der Bonität von Schuldtiteln und deren Emittenten. Spezialisierte Agenturen wie Moody's Investors Service, Fitch Ratings und S&P Global Ratings erstellen ein Rating. Die Bewertung reicht von AAA bzw. Aaa als höchste Bonität bis C oder D als niedrigste Bonität.

## Syndizierter Kredit

Großvolumiger Kredit, der zur Risikostreuung auf mehrere Kreditgeber verteilt wird.

## Transportbeton

In einem Transportbetonwerk hergestellter Beton, der mit Fahrmischern zur Baustelle befördert wird.

## Zement

Zement ist ein hydraulisches Bindemittel, d.h. ein fein gemahlener anorganischer Stoff, der nach dem Anmachen mit Wasser sowohl an der Luft als auch unter Wasser selbständig erhärtet und dauerhaft fest bleibt. Zement wird hauptsächlich zur Herstellung von Beton verwendet. Er verbindet die einzelnen Sand- und Kieskörner zu einer festen Masse.

## Zementmühle

Die Zementmahlung ist die letzte Stufe im Zementherstellungsprozess. Der Klinker wird in Zementmühlen unter Zusatz von Gips, Anhydrit und je nach Zementart auch mit anderen Zumahlstoffen, wie z.B. Kalkstein, Hüttensand oder Flugasche, zu Zement gemahlen.

## Zuschlagstoffe

Zuschlagstoffe sind mineralische Rohstoffe in Form von Sand, Kies, Splitt und Schotter, die zur Betonherstellung oder im Straßen- und Wegebau verwendet werden.

## Impressum

### **Copyright © 2017**

HeidelbergCement AG  
Berliner Straße 6  
69120 Heidelberg

### **Konzept und Realisation**

Unternehmenskommunikation & Investor Relations HeidelbergCement  
ServiceDesign Werbeagentur GmbH, Heidelberg  
abcdruck GmbH, Heidelberg

### **Bildnachweis**

Matthias Müller, Ilvesheim, Seiten 17, 23 und 30/31

Dieser Geschäftsbericht liegt auch in englischer Sprache vor.

Den Jahresabschluss der HeidelbergCement AG sowie weitere Informationen senden wir Ihnen gerne zu. Den Geschäftsbericht und weitere Informationen zum Unternehmen finden Sie auch im Internet unter [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com).

Kontakt:

### **Unternehmenskommunikation**

Telefon: +49 (0) 6221 481-13227  
Telefax: +49 (0) 6221 481-13217  
E-Mail: [info@heidelbergcement.com](mailto:info@heidelbergcement.com)

### **Investor Relations**

Telefon:  
Institutionelle Anleger USA und UK: +49 (0) 6221 481-13925  
Institutionelle Anleger EU und Rest der Welt: +49 (0) 6221 481-39568  
Privatanleger: +49 (0) 6221 481-13256  
Telefax: +49 (0) 6221 481-13217  
E-Mail: [ir-info@heidelbergcement.com](mailto:ir-info@heidelbergcement.com)

Dieser Geschäftsbericht wurde am 16. März 2017 veröffentlicht.



Der Geschäftsbericht wurde auf umweltfreundlichem, PEFC zertifiziertem Papier gedruckt. Förderung nachhaltiger Waldbewirtschaftung – nähere Informationen unter [www.pefc.org](http://www.pefc.org)



## ← HeidelbergCement weltweit – Zementkapazitäten sowie Zuschlagstoffreserven und -ressourcen

### Finanzkalender 2017

Quartalsfinanzbericht Januar bis März 2017	10. Mai 2017
Hauptversammlung	10. Mai 2017
Halbjahresfinanzbericht Januar bis Juni 2017	1. August 2017
Quartalsfinanzbericht Januar bis September 2017	8. November 2017

## HeidelbergCement weltweit – Zementkapazitäten sowie Zuschlagstoffreserven und -ressourcen

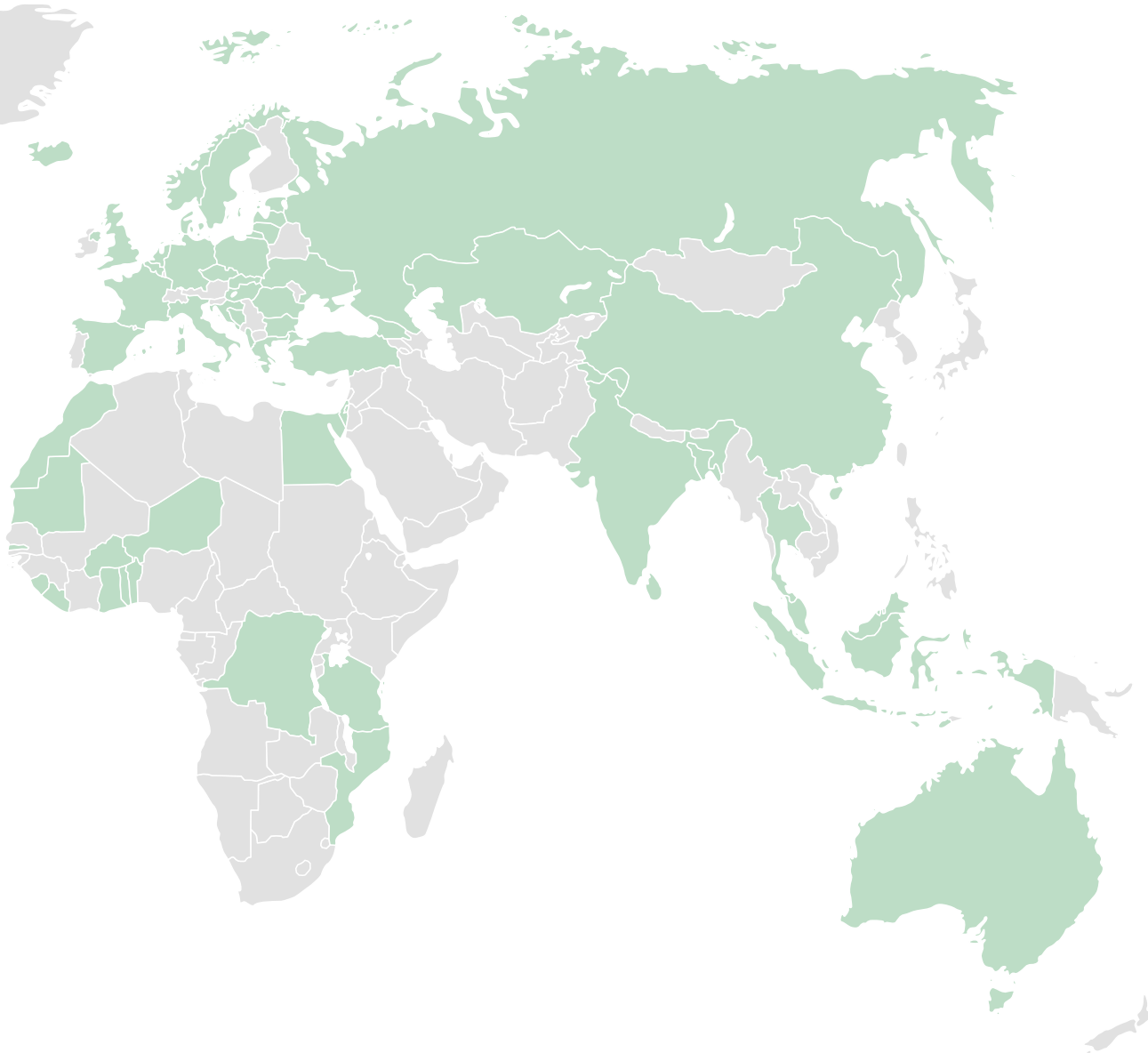
Zementkapazitäten <sup>1)</sup>	Mio t
<b>West- und Südeuropa</b>	
Belgien	4,0
Deutschland	11,0
Frankreich	7,7
Großbritannien	6,3
Italien	11,1
Niederlande	4,4
Spanien	2,6
	<b>47,1</b>
<b>Nord- und Osteuropa-Zentralasien</b>	
Bulgarien	2,2
Estland	1,2
Georgien	2,1
Griechenland	0,8
Kasachstan	4,0
Norwegen	1,8
Polen	5,4
Rumänien	6,4
Russland	5,4
Schweden	3,2
Tschechien	2,6
Ukraine	4,2
	<b>39,3</b>
<b>Nordamerika</b>	
Kanada	3,3
USA	13,5
	<b>16,8</b>
<b>Asien-Pazifik</b>	
Bangladesh	2,5
Brunei	0,4
Indien	12,4
Indonesien	24,9
Thailand	5,9
	<b>46,1</b>
<b>Afrika-Östlicher Mittelmeerraum</b>	
Ägypten	11,5
Benin	0,4
Burkina Faso	0,8
DR Kongo	0,5
Ghana	4,4
Liberia	0,5
Marokko	4,8
Muritanien	0,3
Mosambik	0,4
Sierra Leone	0,6
Tansania	2,1
Togo	0,7
	<b>27,0</b>
<b>HeidelbergCement gesamt</b>	<b>176,3</b>

1) Operative Kapazitäten bei zeitlicher Auslastung von 80 % im Jahr



Zementkapazitäten Joint Ventures <sup>2)</sup>	Mio t
Australien	2,7
Bosnien-Herzegowina	0,4
China	8,0
Türkei	3,8
Ungarn	1,7
USA (Texas)	0,6
<b>Joint Ventures gesamt</b>	<b>17,2</b>
<b>HeidelbergCement inkl. Joint Ventures</b>	<b>193,5</b>

2) Zementkapazitäten entsprechend unserer Beteiligungsquote



#### Zuschlagstoffreserven und -ressourcen<sup>3)</sup>

Mrd t	Reserven	Ressourcen	Gesamt
West- und Südeuropa	1,6	2,0	3,6
Nord- und Osteuropa-Zentralasien	0,8	0,6	1,4
Nordamerika	4,3	7,9	12,2
Asien-Pazifik	1,4	1,4	2,8
Afrika-Östlicher Mittelmeerraum	0,04	0,06	0,1
<b>HeidelbergCement gesamt</b>	<b>8,1</b>	<b>12,0</b>	<b>20,1</b>

3) Definiert im PERC-Berichtsstandard für Rohstoffreserven -und ressourcen, siehe Seite 132 f. im Risikobericht.

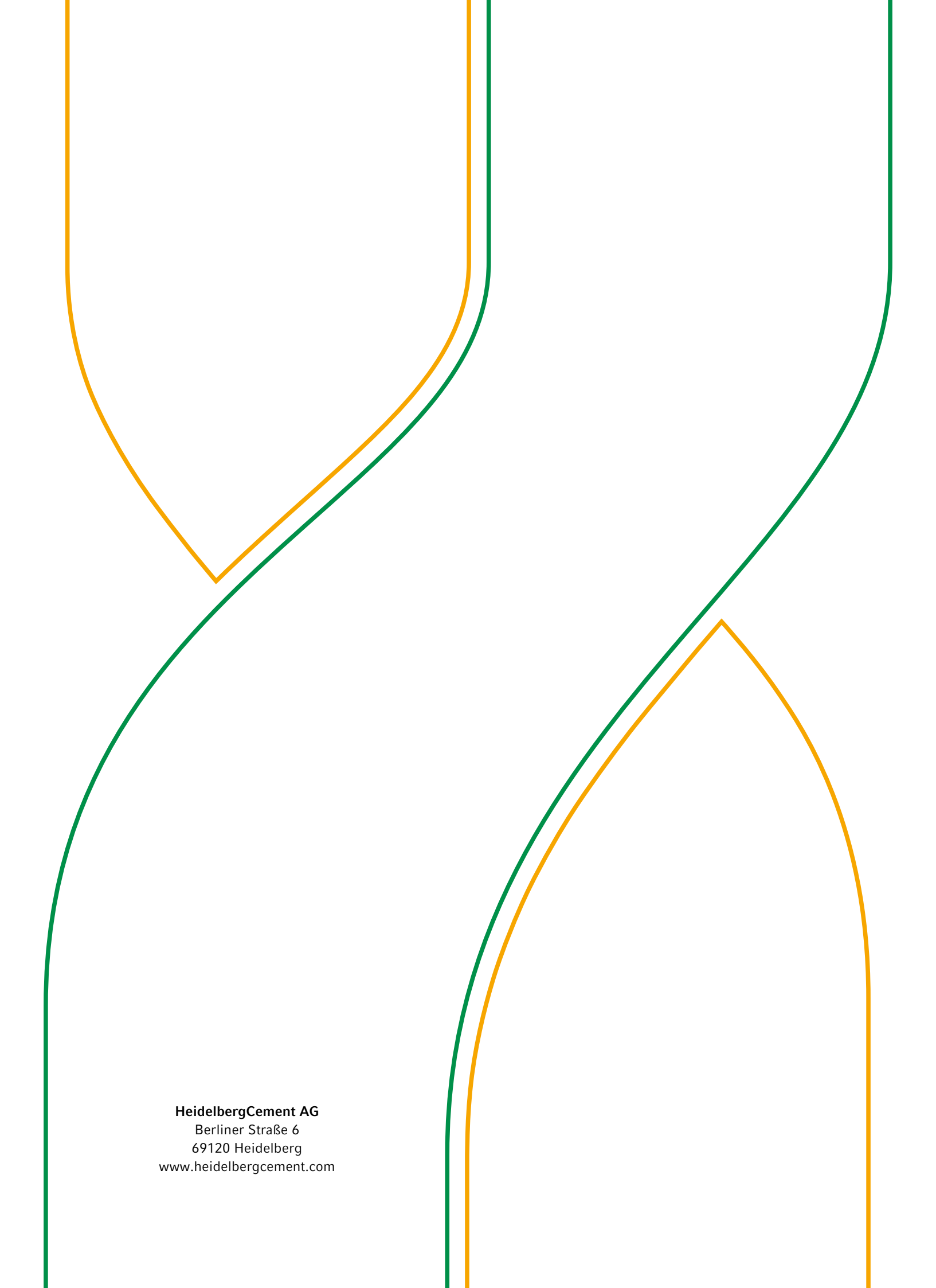
HeidelbergCement  
ist Mitglied in:



World Business Council for  
Sustainable Development

**econsense**

Forum Nachhaltige Entwicklung



**HeidelbergCement AG**  
Berliner Straße 6  
69120 Heidelberg  
[www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com)