

# Givaudan<sup>®</sup>

ENGAGING  
THE  
SENSES



## Geschäftsbericht 2013

# Einleitung und Inhaltsverzeichnis

Als führendes Unternehmen der Riechstoff- und Aromenindustrie entwickelt Givaudan einzigartige und innovative Riechstoff- und Aromenkreationen für Kunden in aller Welt. Unser Marktanteil liegt bei rund 25%, wobei wir diese Führungsposition in der Branche durch unsere Vertriebs- und Marketingpräsenz an allen wichtigen Märkten untermauern.

Wir stellen Riechstoffe für Körper- und Haushaltspflegeprodukte her, die von edlen Parfüms bis zu Waschmitteln reichen. Im Aromenbereich umfasst unsere Kompetenz Getränke, kulinarische Aromen, Snacks, Süßwaren und Milchprodukte.

## Überblick

- 02 Wachstumsstrategie
- 03 Finanzielle Höhepunkte
- 04 Geschäftsmodell
- 05 Herausragende Kompetenzen
- 06 Operative Standorte in aller Welt
- 08 Wichtige Ereignisse
- 10 Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten
- 12 Vorwort des Chief Executive Officer

## Nachhaltiges Geschäftsmodell

- 42 – Investor Relations
- 44 – Kunden
- 45 – Unsere Mitarbeitenden
- 47 – Beschaffung
- 48 – Lieferkette
- 48 – Informationstechnologie
- 49 – Umwelt, Gesundheit und Sicherheit
- 50 – Risikomanagement
- 52 – Compliance
- 53 – Regulatory Affairs

## Vergütungsbericht

- 73 – Vergütungs-Governance
- 73 – Vergütungsprinzipien
- 74 – Vergütung der Führungskräfte von Givaudan
- 77 – Entlohnung der Konzernleitung
- 78 – Entlohnung der Verwaltungsrats
- 79 – Richtlinien für den Aktienbesitz
- 79 – Aktienbesitz
- 80 – Besitz von Aktienoptionen und noch nicht ausübbarer Aktienrechten

## Strategie

- 16 Schwellenmärkte
- 18 Forschung und Entwicklung
- 24 Gesundheit und Wellness
- 26 Nachhaltige Rohstoffbeschaffung
- 28 Konzentration auf Kunden und Segmente

## Governance

- 56 Corporate governance
- 56 – Konzernstruktur und Aktionariat
- 57 – Kapitalstruktur
- 58 – Verwaltungsrat
- 66 – Konzernleitung
- 70 – Vergütung, Beteiligungen und Darlehen
- 70 – Mitwirkung der Aktionäre
- 71 – Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- 71 – Revision
- 71 – Informationspolitik

## Financial report

- 83 Financial review
- 86 Consolidated financial statements
- 91 Notes to the consolidated financial statements
- 141 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
- 142 Statutory financial statements of Givaudan SA
- 144 Notes to the statutory financial statements
- 148 Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA
- 149 Report of the statutory auditors on the financial statements

## Leistung

- 31 Geschäftsergebnis
- 33 Division Riechstoffe
- 37 Division Aromen

# Inspiriert von der Natur

Die Natur hält für uns viele magische Momente bereit, vom Genuss einer saftigen Mango bis zur wohltuenden Wirkung von Jasminduft im trauten Heim.

Seit vielen Jahren schon widmet sich Givaudan der Entdeckung von Blüten, Früchten und anderen natürlichen Rohstoffen aus aller Welt. Unsere Parfümeure und Aromatiker lassen sich von ihren wunderbaren Essenzen zu neuen Düften und Aromen inspirieren. Und unsere Wissenschaftler und Techniker widmen sich dem Erhalt ihrer authentischen Düfte und Aromen.

Mit unserem umfassenden Portfolio natürlicher Produkte zählen wir zu den führenden Anbietern und sind stolz auf unsere Forschung und unsere Technologien zur Anwendung natürlicher Ingredienzien. Wir investieren kontinuierlich, um herauszufinden, wie sich begrenzte und kostbare natürliche Ressourcen am besten in unserem kreativen Prozess anwenden lassen, und um dem wachsenden Interesse der Konsumenten an natürlichen Ingredienzien und Gesundheits- und Wellness-Produkten Rechnung zu tragen.

Givaudan legt grossen Wert auf die nachhaltige Beschaffung natürlicher Rohstoffe. Das bedeutet, dass wir die Rückverfolgbarkeit unserer Rohstoffe und eine einheitliche Produktqualität gewährleisten müssen. Zudem müssen wir mit den Gemeinschaften zusammenarbeiten, die uns beliefern, sie unterstützen und uns für den Schutz von Natur und Umwelt engagieren. Natur und Technologie sind für uns natürliche Partner, wenn es darum geht, Menschen in aller Welt Düfte und Aromen aus der Natur in Erinnerung zu bringen.



# Die Umsetzung unserer Wachstumsstrategie ...

Durch die Umsetzung unserer 5-Säulen-Wachstumsstrategie sind wir auf dem Weg, unsere bis 2015 gesteckten mittelfristigen Ziele zu erreichen: Verkaufswachstum über dem Gesamtmarkt, eine branchenführende EBITDA-Marge, ein jährlicher freier Cashflow von 14-16% der Verkäufe und die Ausschüttung von mehr als 60% des freien Cashflows an unsere Aktionäre.

## Ehrgeizige Ziele bis 2015

Organisches Wachstum von 4,5-5,5% pro Jahr<sup>2</sup>

EBITDA branchenweit führend

14-16% freier Cashflow der Verkäufe bis 2015

Über 60% des freien Cashflow als Rückzahlung an Aktionäre<sup>1</sup>

Auf Grundlage unserer 5-Säulen-Wachstumsstrategie

## 5-Säulen-Wachstumsstrategie

Schwellenmärkte



➤ Weitere Informationen siehe Seite 16

Gesundheit und Wellness



➤ Weitere Informationen siehe Seite 24

Konzentration auf Kunden und Segmente



➤ Weitere Informationen siehe Seite 28

Nachhaltige Rohstoffbeschaffung



➤ Weitere Informationen siehe Seite 26

Forschung und Entwicklung



➤ Weitere Informationen siehe Seite 18

1) Ausschüttung von mehr als 60% des freien Cashflows an die Aktionäre bei einem angestrebten Verschuldungsgrad von unter 25%.  
2) Bei einem erwarteten Marktwachstum von 2-3%.

## ermöglicht ein weiteres leistungsstarkes Jahr.

CHF **4,4** Milliarden  
Verkäufe, um 5,5% LFL\*

**45** %  
in Schwellenmärkten

CHF **970** Millionen  
EBITDA

**22,2** %  
EBITDA-Marge

CHF **490** Millionen  
Nettogewinn, Wachstum von 19,5%  
gegenüber dem Vorjahr

CHF **662** Millionen  
Freier Cashflow

CHF **6,2** Milliarden  
Total Aktiven

CHF **2,8** Milliarden  
Total Passiven

CHF **3,4** Milliarden  
Total Eigenkapital

\*LFL = Like-for-like (auf vergleichbarer Basis) ohne Währungseinflüsse und ohne die Auswirkungen von Akquisitionen und Veräusserungen

## Finanzielle Höhepunkte

in Millionen CHF (mit Ausnahme des Gewinns pro Aktie und der Mitarbeiterzahl)	2013	2012*
Konzernverkäufe	<b>4'369</b>	4'257
Verkäufe Riechstoffe	2'083	2'021
Verkäufe Aromen	2'286	2'236
Bruttogewinn	<b>1'954</b>	1'806
in % der Verkäufe	44,7%	42,4%
EBITDA <sup>a</sup>	<b>970</b>	889
in % der Verkäufe	22,2%	20,9%
Betriebsgewinn	<b>693</b>	626
in % der Verkäufe	15,9%	14,7%
Konzerngewinn	<b>490</b>	410
in % der Verkäufe	11,2%	9,6%
Gewinn pro Aktie – unverwässert (CHF)	<b>53,43</b>	45,04
Gewinn pro Aktie – verwässert (CHF)	<b>52,83</b>	44,74
Cashflow aus operativer Tätigkeit	<b>888</b>	781
in % der Verkäufe	20,3%	18,3%
Freier Cashflow	<b>662</b>	512
in % der Verkäufe	15,2%	12,0%
Mitarbeiterzahl	<b>9'331</b>	9'124

a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income [expense], net), Tax, Depreciation and Amortisation = Gewinn vor Zinsen (und sonstigem finanziellem Einkommen und Aufwand), Steuern, Abschreibungen und Amortisationen. Dies entspricht dem Betriebsgewinn vor Abschreibungen, Amortisationen sowie der Wertminderung von langlebigen Vermögensgegenständen und Investitionen in Jointventures.

b) Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund von Änderungen der Rechnungslegungsgrundsätze angepasst (Anmerkung 2.1.1).

# Unser robustes Geschäftsmodell ...

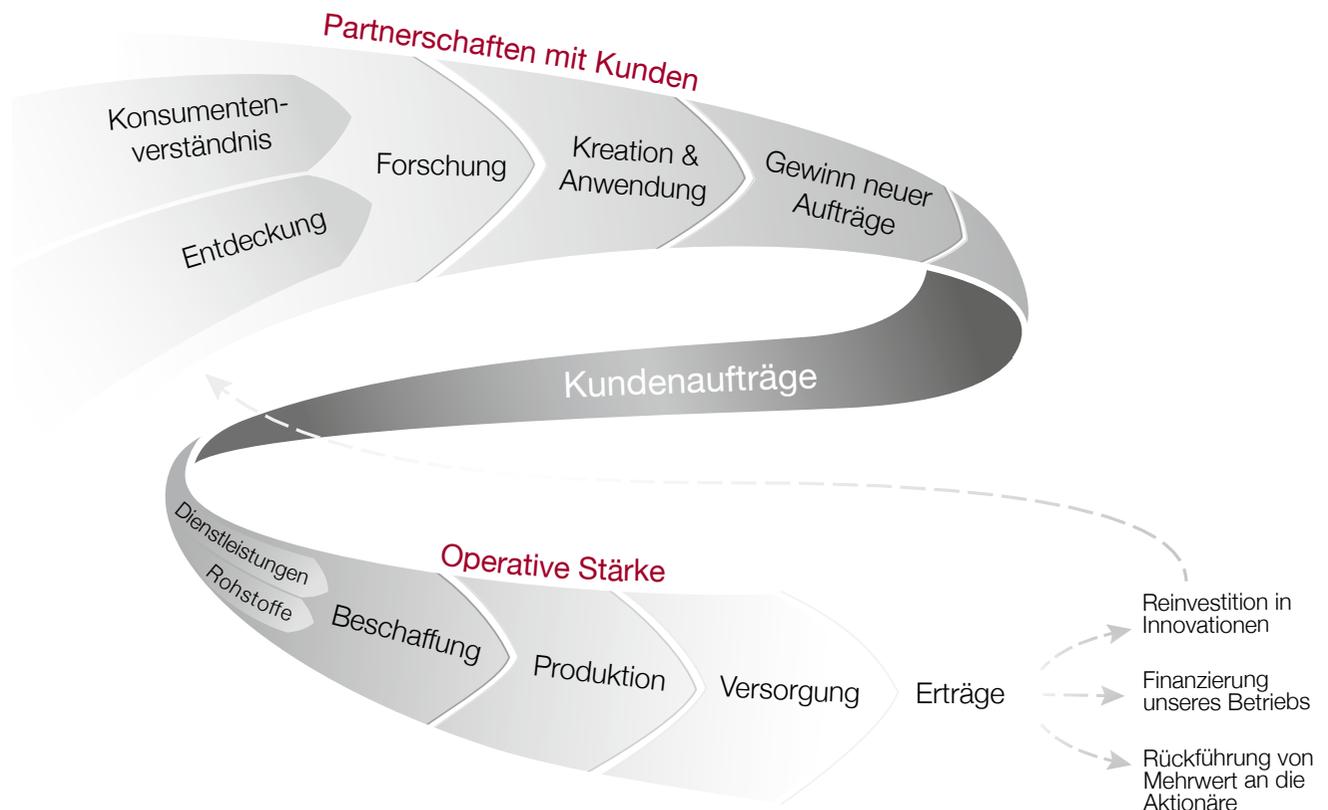
Wir sind bestrebt, entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette Markttrends vorzugreifen und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Wir investieren permanent in das Konsumentenverständnis, Innovationen und die Ausweitung unserer globalen Marktpräsenz.

Im Mittelpunkt unserer innovativen Riechstoff- und Aromencreation steht die enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

So können wir Verbraucherpräferenzen erfüllen, die lokal relevant sind.

Wir optimieren unsere Abläufe in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Lieferkette, um ausschliesslich höchste Qualität zu liefern.

Unser Ziel ist es, ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu verfolgen, Mehrwert für Aktionäre und Mitarbeitende zu schaffen und Überschüsse in das künftige Wachstum unseres Unternehmens zu investieren.



# basiert auf einzigartigen Fähigkeiten ...

Wir sind stolz auf unsere Kompetenzen in den Bereichen Kreation, Innovation und operative Stärke. Wir nutzen unsere Kreativität, um geschäftlich erfolgreich zu sein, und optimieren unsere Leistung, um unsere Kunden zufriedenzustellen.



## Kreation

die Basis unseres Geschäfts

- **Passionierte** Parfümeure und Aromatiker
- **Einzigartige** Produktpaletten und Ingredienzien
- **Kundennähe** und Konsumentenverständnis



## Innovation

das Fundament für anhaltenden kommerziellen Erfolg

- **Bahnbrechende** Entwicklungen unserer F&E-Teams
- **Fokus** auf die Erforschung von Geschmack und Geruch
- **Breites Produktangebot** für ein vielfältiges Kundenportfolio



## Operative Stärke

eine Kultur ständiger Leistungsverbesserungen

- **Globale operative Reichweite**, lokale Präsenz
- **Supply-Chain-Exzellenz**, Erfüllung ungedeckter Kundenbedürfnisse
- **Nachhaltige** Rohstoffbeschaffung

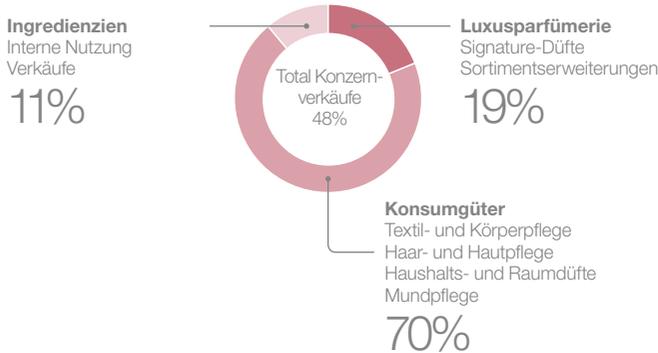
# ...und Standorten in aller Welt.

## Was wir machen

### Division Riechstoffe

Wir sind in den drei Geschäftsbereichen Luxusparfümerie, Konsumgüter und Riechstoff-Ingredienzien tätig und kreieren Duftstoffe für führende Marken in aller Welt. Unterstützt wird die Arbeit der Division von unserem umfassenden Konsumentenverständnis, einer leistungsstarken Forschungs- und Entwicklungsorganisation und einem effizienten Netzwerk aus operativen Standorten in aller Welt. Unser Team von Parfümeuren ist das grösste der Branche.

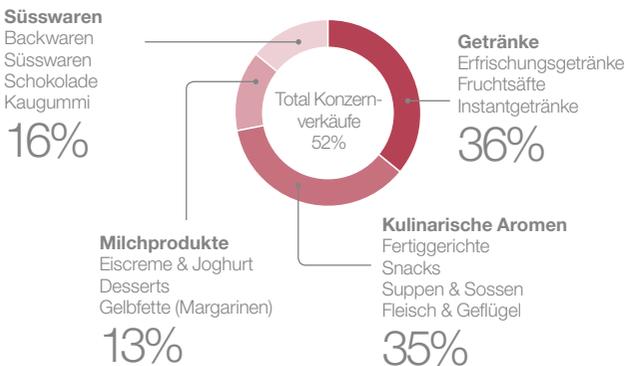
#### Verkäufe Division Riechstoffe



### Division Aromen

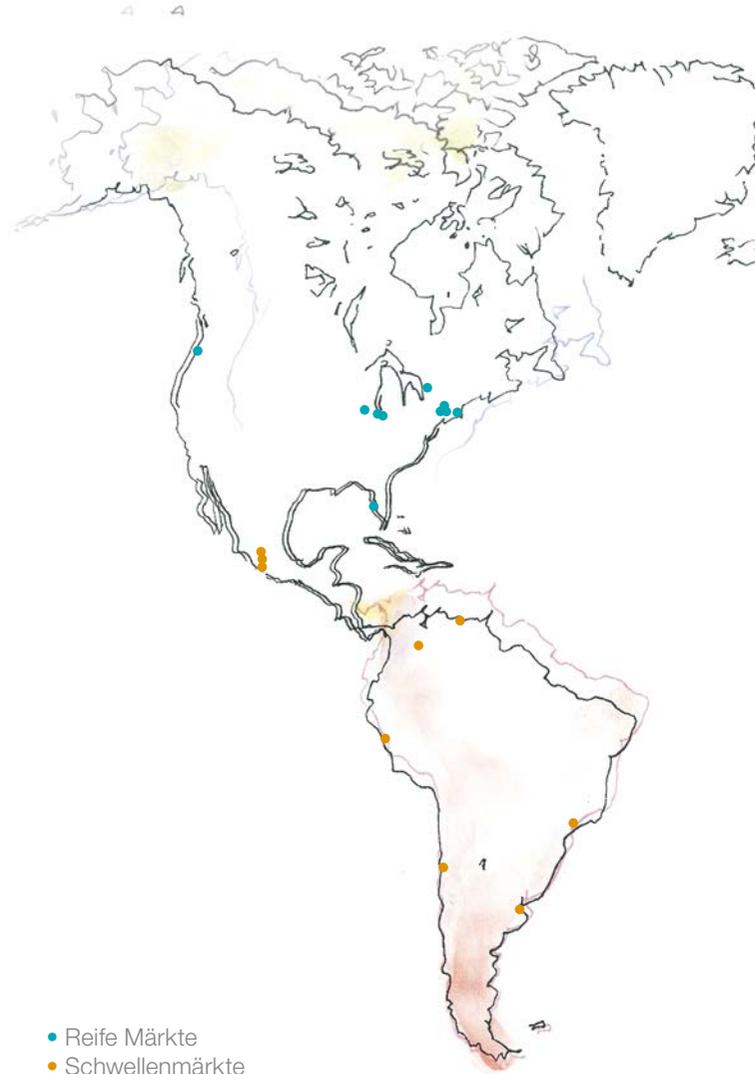
Zusammen mit Nahrungsmittel- und Getränkeherstellern entwickeln wir Aromen und Geschmacksrichtungen für marktführende Produkte auf allen Kontinenten. Als verlässlicher Partner der weltweit führenden Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen kombinieren wir globale Kompetenz beim Verständnis und bei der Analyse sensorischer Eigenschaften und Wirkungen mit konsumentenorientierten Innovationen zur Förderung einzigartiger Produktanwendungen und neuer Marktchancen.

#### Verkäufe Division Aromen



## Für wen wir tätig sind

Wir beliefern internationale, regionale und lokale Kunden, die die Endverbrauchermärkte für Riechstoffe und Aromen bedienen. Im Bereich Riechstoffe versorgen wir sie mit Produkten für Körper- und Haushaltspflegeprodukte, Waschmittel und Luxusparfüms, im Bereich Aromen mit Produkten für Getränke, kulinarische Aromen, Snacks, Süswaren und Milchprodukte. Wir haben ein Netzwerk aus mehr als 40 Tochtergesellschaften und pflegen eine enge Zusammenarbeit mit Kunden in aller Welt.



## Wo wir tätig sind

### Reife Märkte

Konzernverkäufe 55%

Reife Märkte wie Nordamerika, Westeuropa und Japan generieren 55% unserer jährlichen Verkäufe. Sie dürften langsamer wachsen als die Schwellenmärkte, weisen jedoch in bestimmten Bereichen Wachstumspotenzial auf, z.B. in den zunehmend nachgefragten Segmenten Gesundheit und Wellness.

### Schwellenmärkte

Konzernverkäufe 45%

Schwellenmärkte wie Asien-Pazifik, Lateinamerika und Osteuropa generieren schon heute 45% unserer jährlichen Verkäufe. Bis 2015 dürfte diese Zahl auf 50% steigen. Die Urbanisierung, der sich verändernde Lebensstil und die steigenden verfügbaren Einkommen der Konsumenten dürften das Marktwachstum deutlich steigern. Um dieses Potenzial optimal zu nutzen, sind wir in allen wichtigen Regionen mit eigenen Kurations- und Produktionsstätten vertreten.



9'331

Mitarbeitende

25%

Marktanteil

33

Produktionsstandorte

82

Weltweite Standorte

# Ein Jahr des Handelns



## TasteTrek™ Mango

Nach einem erfolgreichen TasteTrek™ mit Fokus auf verschiedenen Mangosorten wurde in Mexiko, das zu den weltweit führenden Mangoproduzenten zählt, eine grosse Kundenveranstaltung organisiert. Unsere TasteTrek-Expeditionen haben es uns ermöglicht, unser Wissen über die Frucht zu vertiefen und authentische Mangoaromen zu kreieren.



## Neue Produktionsstätte für kulinarische Aromen in China

In Nantong, China, wurde die Grundsteinlegung für eine neue Produktionsstätte für kulinarische Aromen gefeiert, die unsere Produktionskapazität für kulinarische Aromen im Land stark erhöhen wird. Der neue Standort, in den über CHF 50 Millionen investiert wurden, wird voraussichtlich 2015 vollständig betriebsbereit sein und über 100 Mitarbeitende beschäftigen.



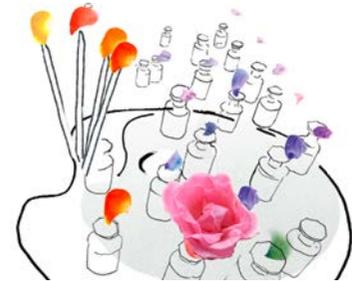
## Mindset of Best

Obere Führungskräfte von Givaudan kamen in Belgien zu einem zweitägigen Treffen zusammen, wo Gilles Andrier erklärte: "Ich bin stolz darauf, ein grossartiges Team zu führen. Täglich stimulieren wir die Sinne von einer Milliarde Menschen. Unser Auftrag besteht darin, das Leitprinzip 'Mindset of Best' in allen Unternehmensbereichen umzusetzen, die Konsumenten zum Lächeln zu bringen und die Welt zu einem besser riechenden und schmeckenden Ort zu machen."



## Ashford: 50-Jahr-Jubiläum

Der Standort Ashford in Grossbritannien lud am Tag der offenen Tür alle Mitarbeitende und ihre Familien ein, das 50-Jahr-Jubiläum der Riechstoff- und Mundpflegeproduktion zu feiern. Die Bereiche Oral Care, Operations, Sales und das neue Forschungszentrum für Sensorik hiessen die Besucher – darunter Familien, Kollegen, Pensionierte und ehemalige Mitarbeiter – willkommen und stellten die Arbeit ihrer Abteilungen vor.



## Globales Parfümeur-Treffen

Die Division Riechstoffe hielt ein globales Givaudan Parfümeur-Treffen ab. Der unter dem Motto 'Gestaltung unserer Zukunft' durchgeführte Anlass bot dem ganzen Team von Parfümeuren die Chance, sich über wichtige Geschäftsstrategien auszutauschen und ihr globales Netzwerk zu stärken. Die zweitägige Veranstaltung in Rom widmete sich den Themen 'Beste Palette' und 'Gemeinschaft für Exzellenz'.



## Nachhaltigkeit anerkannt

Mit der Verleihung einer Auszeichnung wurde das Engagement von Givaudan für Nachhaltigkeit anerkannt, insbesondere unsere Partnerschaften, die ethische Kriterien bei Beschaffung und Anbau verfolgen. Gilles Andrier nahm die Auszeichnung an der prestigeträchtigen "Night of Stars"-Veranstaltung in New York entgegen, die jährlich von der Fashion Group International organisiert wird.



## System zur Salzreduzierung

Ein innovatives neues System zur Salzreduzierung für Fleischprodukte in Europa, dem Nahen Osten und Afrika wurde in Zusammenarbeit mit Akzo-Nobel eingeführt. Das Produkt, das auf TasteSolutions™ Salt basiert, wird von AkzoNobel als Teil ihres Produktportfolios vermarktet und vertrieben. Der Eins-zu-eins-Saltersatz entspricht dem Aussehen und Geschmack, der Rieselfähigkeit, der Mischbarkeit sowie der Lösungsfähigkeit eines normalen Speisesalzes.



## Instant-Getränkpulver

Die Division Aromen erzielte in Asien-Pazifik mit der Eröffnung einer neuen mehrstufigen Trocknungsanlage in Singapur wichtige Fortschritte bei der Stärkung des Bereichs Instant-Getränkpulver in der Region.



## Ansichten von Mitarbeitenden

Was denken Mitarbeitende über ihre Arbeit bei Givaudan? Im Oktober wurde die erste unternehmensweite Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt. Sie deckte Themen wie Leadership, Karriere, Aus- und Weiterbildung sowie Arbeitsumfeld ab. Ergebnisse und Folgemaßnahmen werden im ersten Quartal 2014 bekannt gegeben.



## Vetiver in Haiti

Eine neue Partnerschaft zur Stärkung der Lieferketten für Vetiver aus Haiti wurde bekannt gegeben. Die Vereinbarung betrifft 260 Anbauer, die eine Kooperative bilden, um für die Parfümeure von Givaudan Fair-Trade-Vetiver in Bioqualität herzustellen.



## Ausbau des Riechstoffgeschäfts in Singapur

In Singapur wurde die Grundsteinlegung für ein neues Kreative- und -Produktionszentrum für Riechstoffe in Südostasien gefeiert. Die Eröffnung ist für Ende 2014 geplant. Das Zentrum in Singapur soll einen Ableger der Parfümerieschule von Givaudan beherbergen, um Parfümeure in der Region zu schulen.



## Cincinnati: 100-Jahr-Jubiläum

Fast 250 Mitarbeitende feierten gemeinsam mit Mitgliedern der Konzernleitung das 100-Jahr-Jubiläum des Standorts in Cincinnati, Ohio. In unserer Aromenproduktionsstätte in Carthage hielt CEO Gilles Andrier eine Rede, in der er auf das glanzvolle Erbe des Unternehmens einging. Zudem betonte er, dass der Fortbestand von Givaudan bis in die heutige Zeit dem Unternehmmergeist von Menschen zu verdanken ist, die uns mit ihren innovativen und kreativen Ideen vorausgingen und eine Leidenschaft für Erfolg an den Tag legten.

# Ergiebiges Wachstum, anhaltende Wertschöpfung

## Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten

2013 war mit Gesamtverkäufen von CHF 4,4 Milliarden und einer branchenweit führenden Marge ein weiteres finanzstarkes Jahr für Givaudan. Damit sind wir auf dem besten Weg, unsere bis 2015 gesteckten Finanzziele zu erreichen.

In einem Marktumfeld, das von unterschiedlichsten Entwicklungen in den einzelnen Regionen geprägt war, konnte Givaudan dank eines starken Verkaufsanstiegs und konsequenter Kostenstrukturmassnahmen einen freien Cashflow von CHF 662 Millionen generieren. Aufgrund dieses hervorragenden Ergebnisses und der stabilen Finanzlage des Unternehmens wird der Verwaltungsrat der Generalversammlung am 20. März 2014 die Ausschüttung einer Bardividende von CHF 47 pro Aktie vorschlagen, die aus den Reserven für Kapitaleinlagen gedeckt wird. Seit der Kotierung von Givaudan an der Schweizer Börse erfolgt hiermit die dreizehnte Dividendenerhöhung in Folge.

Die Übernahme von Quest, die anhaltenden Investitionen in Infrastruktur und Kapazitäten in wichtigen Wachstumsmärkten, die Zusammenlegung von Produktionszentren und die unternehmensweite Einführung von SAP haben in den vergangenen Jahren spürbar zum Wandel von Givaudan beigetragen und eine starke Grundlage für künftiges Wachstum und weiteren Wertzugewinn für die Aktionäre geschaffen.

Obwohl auch 2014 höchst widersprüchliche Signale von der Weltwirtschaft ausgehen dürften, rechne ich mit einem weiteren Anstieg der Konsumentennachfrage nach parfümierten Produkten und aromatisierten Nahrungsmitteln und Getränken. Eine flexible Anpassung an die sich ändernden Marktanforderungen und ausgeprägte Innovationsfähigkeit werden die grundlegenden Voraussetzungen für unseren weiteren Erfolg sein.

Die vergangenen Jahre waren in den reifen Märkten von einer zunehmenden Regulierung bei Nahrungsmitteln und parfümierten Produkten geprägt. Auch in zahlreichen Schwellenmärkten gewinnt die Regulierung langsam an Bedeutung. Als Fürsprecher der Riechstoff- und Aromenindustrie unterstützen wir regulatorische Entwicklungen, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen und im Interesse der Konsumenten sind. Givaudan wird zudem weiterhin in die Sicherheitsforschung und in branchenweit herausragendes regulatorisches Know-how investieren, um Produkte bereitstellen zu können, die höchsten Sicherheits- und Qualitätsanforderungen genügen. Insbesondere die EU-Vorschriften zu allergenen Duftstoffen, die voraussichtlich

2014 eingeführt werden und im Wesentlichen natürliche Öle betreffen, werden unsere Teams für regulatorische Belange stark beschäftigen.

Givaudan setzt branchenweit die meisten Ressourcen für sensorische Kreation, Wissenschaft und Technologie ein. Zudem genießt unsere Parfümerieschule weltweit höchstes Ansehen. Die Investitionen in Innovation bilden weiterhin das Fundament für unseren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Daneben arbeiten wir zunehmend mit wissenschaftlichen Partnern von Forschungseinrichtungen und Start-up-Unternehmen zusammen. Dies geschieht beispielsweise im Bereich der zielgerichteten Biosynthese, in dem wir neue Technologien entdecken und nutzen wollen, um neuartige Moleküle zu entwickeln und Verfahren so zu verbessern, dass sich die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die Umwelt verringern. Gleichzeitig setzten wir uns dafür ein, natürliche Ingredienzien in Afrika, Lateinamerika und Asien über Partnerschaften mit der lokalen Bevölkerung zu beschaffen.

Auch unser Programm zur ethischen Rohstoffbeschaffung haben wir 2013 weiter ausgeweitet. So haben wir auf der Grundlage langfristiger Vereinbarungen mit dem Aufbau von Anbaunetzwerken und -partnerschaften in verschiedenen Gemeinschaften begonnen – beispielsweise auf Haiti für die Beschaffung von Vetiver. Nähere Informationen hierzu erhalten Sie in diesem Geschäftsbericht. Als weltweit grösster Einkäufer von Rohstoffen in der Riechstoff- und Aromenindustrie müssen wir aber auch die Nachhaltigkeit unserer Versorgungskette gewährleisten. Gleichzeitig möchten wir sicherstellen, dass unsere Kaufentscheidungen die Umwelt schonen und zur Entwicklung und zum Wohlergehen der Gemeinschaften beitragen, bei denen wir einkaufen.

Givaudan verfügt über einen strukturierten, kontinuierlichen Prozess, um wichtige Risiken auf allen Ebenen zu identifizieren und zu bewerten und entsprechende Massnahmen einzuleiten. 2013 nahm der Verwaltungsrat eine Aktualisierung der Unternehmensrichtlinien zum Risikomanagement vor. Diese Richtlinien beschreiben die Grundsätze, Rahmenbedingungen und Prozesse des Risikomanagements von Givaudan, mit denen sichergestellt wird, dass wesentliche Risiken erkannt, behandelt und gemeldet werden.

Im Rahmen des Compliance-Programms des Unternehmens haben wir ausgehend von den bestehenden Helplines in den USA, Australien und Neuseeland die weltweite Compliance-Helpline "Ethics at Work" eingeführt.



Dr. Jürg Witmer  
Verwaltungsratspräsident

“Der in den letzten Jahren vollzogene Unternehmenswandel und der konsequente Führungsstil haben zu einem rentablen Wachstum, einer soliden Finanzlage und anhaltendem Wertzugewinn für die Aktionäre geführt.”

Diese Helpline gewährleistet, dass alle Mitarbeitenden von Givaudan telefonisch oder per Internet Zugang zu einem unabhängigen Service haben, der die Identität von Personen, die unethisches Verhalten melden, vertraulich behandelt.

Der Vergütungsausschuss hat eine Überprüfung der Vergütungsrichtlinien vorgenommen. Um die Long-Term-Incentive-Regelungen für leitende Angestellte zu vereinfachen und besser auf die Geschäftsziele abzustimmen, wurde ein neuer Performance-Share-Plan für jährliche Zuteilungen ab 2013 eingeführt. Des Weiteren wurde im Rahmen der Richtlinien für den Aktienbesitz von Givaudan ab 2013 eine Mindestbeteiligung für das Topmanagement eingeführt, um eine stärkere Ausrichtung der Konzernleitung auf die langfristigen Interessen des Unternehmens zu gewährleisten.

Die Annahme der “Minder-Initiative” in der Schweiz im März 2013 und das Inkrafttreten der entsprechenden Verordnung am 1. Januar 2014 wird weitere Änderungen unseres Vergütungssystems, der Statuten und der Corporate Governance nach sich ziehen. Wir werden alle notwendigen Statutenänderungen, mit denen wir die Anforderungen dieser Verordnung bestmöglich umsetzen werden, bei der nächsten Generalversammlung im März 2014 vorschlagen. Zudem werden der Vergütungsbericht für 2013 und die neue jährliche Vergütung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung für 2014 den Aktionären zur Konsultativabstimmung vorgelegt.

Bei der Generalversammlung im März 2014 wird Irina du Bois nach vierjähriger Amtszeit aus dem Verwaltungsrat ausscheiden. Ich möchte ihr im Namen des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung für ihren Einsatz und das grossartige Know-how danken, das sie insbesondere im Bereich der Nahrungsmittelregulierung in den Verwaltungsrat eingebracht hat. Als Nachfolge für Irina du Bois und mit Blick auf eine mittel- bis langfristige Nachfolgeregelung für die Mitglieder des Verwaltungsrats werden wir bei der Versammlung 2014 zwei neue Kandidaten vorschlagen: Professor Dr. Werner Bauer, ehemals Leiter des Bereichs Innovation, Technologie, Forschung und Entwicklung bei der Nestlé AG, und Calvin Grieder, derzeit CEO von Bühler, Uzwil. Beide Kandidaten werden umfangreiches Know-how auf Gebieten einbringen, in denen Givaudan tätig ist.

Im Namen des Verwaltungsrats möchte ich mich für die hervorragende Arbeit unserer Geschäftsleitung und aller Mitarbeitenden bedanken. Ihr Fleiss und Engagement haben es uns erneut ermöglicht, für Aktionäre, Kunden und Konsumenten einen Mehrwert zu schaffen. Wir sind überzeugt, dass Givaudan dank anhaltender Investitionen in Innovation, Wachstumsmärkte und langfristige Planung für weiteres erfolgreiches Wachstum in der Zukunft bestens aufgestellt ist.

Dr. Jürg Witmer Verwaltungsratspräsident

# Erfüllung unserer Finanzziele für 2015

## Vorwort des Chief Executive Officer

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
durch Beharrlichkeit und eine erstklassige Umsetzung unserer 5-Säulen-Wachstumsstrategie haben wir in diesem Jahr erneut hervorragende Ergebnisse erzielt. So gelang es uns 2013, unser solides Verkaufswachstum in allen Geschäftsbereichen und Regionen fortzuführen und unseren Nettogewinn und freien Cashflow deutlich zu steigern.

Daneben führten wir zahlreiche Programme ein, die ein Umfeld fördern, in dem unsere Mitarbeitenden ihre Karrieren vorantreiben können und unser Geschäft floriert.

Die Gesamtverkäufe des Konzerns beliefen sich auf CHF 4'369 Millionen, was gegenüber 2012 einem Anstieg um 5,5% auf vergleichbarer Basis entspricht. Die Verkäufe der Division Riechstoffe betragen CHF 2'083 Millionen, was einen Zuwachs von 5,1% auf vergleichbarer Basis darstellt. Die Division Aromen wiederum erreichte Verkäufe von CHF 2'286 Millionen und damit ein Plus von 5,8% auf vergleichbarer Basis. Durch eine erhöhte operative Effizienz und ein strenges Kostenmanagement konnten wir die EBITDA-Marge von 20,9% im Vorjahr auf 22,2% steigern. Dadurch generierten wir einen freien Cashflow von CHF 662 Millionen, was 15,2% unserer Verkäufe darstellt.

Es freut mich, dass wir vier Jahre, nachdem wir unsere hochgesteckten Finanzziele bis 2015 bekannt gegeben haben, auf dem besten Weg sind, diese planmässig umzusetzen. Hiermit bestätige ich auch, dass wir an diesen Zielen festhalten und den Gesamtmarkt weiterhin mit einem jährlichen organischen Verkaufswachstum von 4,5% bis 5,5% übertreffen wollen. Unsere Verkäufe in den Schwellenmärkten betragen mittlerweile 45% und sind damit näher an den bis 2015 angestrebten Anteil von 50% herangerückt. Zudem werden wir unsere operativen Kosten weiterhin höchst effizient verwalten, um eine branchenführende EBITDA-Marge zu erreichen und einen jährlichen freien Cashflow von 14% bis 16% der Verkäufe zu generieren.

Nun möchte ich auf einige Kernprojekte eingehen, die wir 2013 eingeführt haben und die verdeutlichen, wie wir unsere Strategie umsetzen.

In den Schwellenmärkten haben wir im Jahresverlauf bedeutende Investitionen in neue Infrastruktur getätigt, um unsere Kapazitäten und unsere Präsenz vor allem in Asien

auszubauen. In Singapur investierten wir in den Bau einer neuen Drehscheibe für das Riechstoffgeschäft, die 2014 eröffnet werden soll. Sie wird ein Kreativzentrum, einen Produktionsstandort für Riechstoffe sowie einen Ableger unserer berühmten, in Paris beheimateten Parfümerieschule umfassen. In der Division Aromen haben wir den Produktionsstandort für kulinarische Aromen in Jakarta, Indonesien, erweitert. Ausserdem haben wir in den Bau einer neuen Produktionsanlage für kulinarische Aromen in Nantong, China, investiert, die 2015 in Betrieb gehen soll. Des Weiteren haben wir eine neue Sprühtrocknungsanlage in Singapur eingeweiht, um der steigenden Nachfrage nach Instant-Getränkpulver in Asien nachzukommen. Diese Standorte werden unsere Kreative-, Entwicklungs- und Produktionskapazitäten in Asien verstärken. Indem wir unsere erweiterte Präsenz mit unserem umfassenden Verständnis der lokalen Verbraucherpräferenzen kombinieren, können wir unseren Kunden noch mehr Mehrwert bieten.

Wir haben ferner eine detaillierte Überprüfung unserer künftigen Wachstumsstrategie für die Schwellenmärkte durchgeführt und neue Wachstumsmärkte priorisiert, in denen wir in den kommenden Jahren investieren werden. Geplant ist, neue Märkte in Zentralasien, Afrika und im Nahen Osten zu erschliessen sowie unsere bestehende kommerzielle und operative Präsenz in den wachstumsstarken Märkten des asiatisch-pazifischen Raums auszudehnen.

Innovation ist das Lebenselixier unseres Unternehmens und sorgt dafür, dass wir unseren Wettbewerbsvorsprung durch die Kreation verbraucherorientierter Lösungen laufend ausbauen. Unser Engagement für Innovation wird durch eine branchenführende Investition von CHF 406 Millionen in F&E unterstrichen.

In den vergangenen Jahren ist die Nachfrage der Konsumenten nach gesünderen Nahrungsmittellösungen sowie nach Produkten, die ihr Wohlbefinden steigern, sowohl in den reifen Märkten als auch in den Schwellenmärkten laufend angestiegen. Givaudan verfügt über eine marktführende



Gilles Andrier  
Chief Executive Officer

“Eine klare Wachstumsstrategie, ihre konsequente Umsetzung und eine Unternehmenskultur, die vom Streben nach Perfektion geprägt ist – das sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Erzielung starker Finanzergebnisse und das Erreichen unserer ambitionierten Ziele für 2015.”

Position auf diesem Gebiet und richtet einen bedeutenden Teil ihrer Forschungs- und Entwicklungsprogramme auf Gesundheits- und Wellness-Produkte aus.

In der Division Riechstoffe erzielen wir grosse Fortschritte bei der Identifizierung von Duftnoten, die in der Lage sind, die Schlafqualität zu verbessern. Unsere Wissenschaftler widmen sich zudem dem Verständnis der olfaktorischen Anpassung, um Riechstoffingredienzien zu entwickeln, die den Effekt der olfaktorischen Gewöhnung abschwächen, damit Riechstoffe länger wahrgenommen werden können. Des Weiteren gelangen unserer Forschung Fortschritte bei der Identifikation geschlechterspezifischer Komponenten unangenehmer Gerüche. Dieses Know-how wird uns dabei helfen, geschlechter-spezifische Riechstoffingredienzien zu entwickeln, die der Bildung von unangenehmen Gerüchen entgegenwirken.

In der Division Aromen konzentrierten wir uns anhaltend auf die Entwicklung weiter verbesserter Geschmackslösungen, mit denen unsere Kunden den Salz-, Fett- und Zuckergehalt ihrer Nahrungsmittel- und Getränkeprodukte reduzieren können. 2013 entwickelten wir zudem ein Portfolio an 'reichhaltigen Aromen', welche die Geschmackskomplexität und Authentizität von hausgemachten Gerichten besitzen. Diese neue patentierte Technologie werden wir 2014 weiterentwickeln und am Markt einführen. Daneben untersuchen wir Möglichkeiten, unsere Ingredienzien-Kollektionen für den Ersatz bestimmter natürlicher Aromen zu nutzen, die aufgrund von schlechtem Wetter während der Erntezeit oft rar sind oder in ihrer Qualität schwanken. Dadurch soll eine konsistente Produktqualität sowie eine nachhaltige und kosteneffiziente Versorgung sichergestellt werden.

Die nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen ist nach wie vor eine zentrale Säule unserer Wachstumsstrategie, unseres Geschäftsmodells und des Mehrwerts, den wir unseren Kunden bieten. Da die Weltbevölkerung wächst, nimmt auch der Druck auf Ressourcen wie Land, Wasser und Energie zu. Givaudan engagiert sich für den Schutz der Umwelt und fördert die Entwicklung und das Wohlergehen von Gemeinschaften in Ländern, aus denen wir Rohstoffe beziehen. Im Einklang mit diesem Ansatz weiteten wir 2013 unser Programm zur ethischen Rohstoffbeschaffung aus, indem wir in unserer Beschaffungsorganisation ein speziell vorgesehenes Origination-Team einführten. Dessen Aufgabe besteht darin, unsere Versorgung mit den strategisch wichtigsten und besonders kritischen natürlichen Ingredienzien sicherzustellen, indem es in den entsprechenden Ländern Anbaunetzwerke und -partnerschaften ausbaut. So haben wir beispielsweise auf Haiti eine Partnerschaft mit lokalen Vetiveröl-Produzenten abgeschlossen, welche die Rückverfolgbarkeit und Qualität des von uns bezogenen Vetivers, das in der Parfümherstellung zu den beliebtesten Ingredienzien zählt, verbessert. Dabei haben sich die Anbauer aus mehreren Dörfern zu einer Kooperative zusammengeschlossen, um für unsere Parfümeure Fair-trade-Vetiver zu produzieren. Sie profitieren dabei von einem Mindestpreis und erhalten von unseren lokalen Teams regelmässig technischen Support, wodurch ihre Ernte- und Destillationsprozesse verbessert werden. Darüber hinaus finanzieren wir Programme, die beiden Seiten zugutekommen, beispielsweise die Reparatur von

Dorfstrassen. Dieser Partnerschaftsansatz wird nun in anderen Regionen der Welt auf weitere wichtige natürliche Ingredienzien wie Patchouli, Vanille oder Benzoeharz ausgedehnt.

Givaudan ist sich der Verantwortung bewusst, die Unternehmen im Hinblick auf die globale Herausforderung des Klimawandels tragen. Wir engagieren uns für den Schutz wertvoller Ressourcen und die laufende Verbesserung unserer Treibhausgas-Bilanz und Energieeffizienz. 2010 haben wir uns Ökoeffizienz-Ziele bis 2020 gesetzt, um unseren Energieverbrauch, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen, unseren Wasserverbrauch und den bei der Herstellung und dem Vertrieb unserer Produkte anfallenden Abfall pro produzierte Einheit zu senken. Ich bin stolz darauf, dass Givaudan im 350 Climate Change Report 2013 des Carbon Disclosure Project als "A-band"-Performer eingestuft wurde, womit unsere grossen Fortschritte bei der Senkung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen und bei der transparenten Berichterstattung anerkannt wurden. Unsere Leistungen im Hinblick auf diese und weitere Ökoeffizienz-Ziele werden jedes Jahr in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht publiziert. Für den Bericht für das Jahr 2013, der im März 2014 veröffentlicht wird, streben wir abermals die GRI-Anwendungsstufe B+ an.

Neben der Konzentration auf unsere finanziellen Leistungen und unsere Nachhaltigkeit hat die Konzernleitung auch einen klaren Fokus auf die Stärkung einer Unternehmenskultur und eines Umfelds gelegt, die Kreativität, Zusammenarbeit, unternehmerisches Handeln sowie einen offenen Dialog im gesamten Unternehmen fördern. Im Laufe des Jahres organisierte die Konzernleitung deshalb mehrere interne Meetings, an denen Teams dazu inspiriert wurden, in ihrem Tagesgeschäft ein "Mindset of Best" zu verfolgen – durch die Vorwegnahme von Markttrends, eine noch engere Zusammenarbeit, durch Neugierde und das Ziel, den Kunden höchste Qualität und einen noch grösseren Mehrwert zu bieten.

Im Jahr 2013 hat Givaudan seine Karriereentwicklungsprogramme stark verbessert, um für seine Mitarbeitenden ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Karriereziele erreichen können, während das Unternehmen von ihren Fähigkeiten und ihrem Know-how profitiert. Neben der Einführung eines neuen integrierten Talentmanagement-Ansatzes begannen wir auch mit der Umsetzung unserer dreijährigen Aus- und

Weiterbildungsstrategie, wobei wir uns auf Kernprioritäten wie Führungs- und funktionale Kompetenzen konzentrierten. Lernprogramme und -initiativen, die auf diesen Prioritäten aufbauen, werden 2014 weiterentwickelt.

Die Konzernleitung will Givaudan zu einem herausragenden Arbeitgeber machen. Sie ist sich aber bewusst, dass die Beteiligung der Mitarbeitenden an diesem Prozess ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Im Oktober führten wir deshalb eine weltweite Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durch, an der 70% der Mitarbeitenden teilnahmen und ihre Ansichten zum Arbeitsumfeld mitteilten. Die ersten Auswertungsergebnisse zeigen, dass die Mitarbeitenden stolz darauf sind, für Givaudan zu arbeiten, und sich dem Erfolg des Unternehmens verpflichtet fühlen. Anfang 2014 wird die Konzernleitung die Ergebnisse im Detail analysieren, um Folgemassnahmen für diejenigen Bereiche festzulegen, in denen wir uns verbessern müssen.

Givaudan hat selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unter Beweis gestellt, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich und resistent ist. Unsere Wachstumsstrategie hat sich als richtig erwiesen und ihre kompetente, engagierte Umsetzung durch unsere Mitarbeitenden hat gegenüber dem Vorjahr grosse Fortschritte ermöglicht. Im Namen der Konzernleitung möchte ich allen Mitarbeitenden für ihre Leidenschaft, ihren Einsatz und ihre Leistungen danken.

Wir sind zuversichtlich, dass wir auf dem besten Weg bleiben, unsere Finanzziele für 2015 umzusetzen und in den kommenden Jahren weiteres Wachstum zu erreichen.

Das Thema dieses Geschäftsberichts lautet "Inspiriert von der Natur". Er enthält an vielen Stellen Beispiele dafür, wie wir natürliche Ingredienzien auf verschiedenen Stufen unserer Wertschöpfungskette nutzen. Diese Beispiele zeigen auch, wie Natur und Technologie für uns natürliche Partner sind, wenn es darum geht, Menschen in aller Welt Düfte und Aromen aus der Natur in Erinnerung zu bringen. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre, bei der Sie mehr darüber erfahren, wo wir die Inspiration für den Erfolg unseres Unternehmens finden.



Gilles Andrier Chief Executive Officer

5,5%

Verkaufswachstum

auf vergleichbarer Basis gegenüber 2012.

22,2%

EBITDA-Marge

# Strategie

Wir sind weiterhin bestrebt, das allgemeine Marktwachstum zu übertreffen und unsere Führungsposition in der Branche weiter auszubauen.



## In diesem Abschnitt:

- 16 Schwellenmärkte
- 18 Forschung und Entwicklung
- 24 Gesundheit und Wellness
- 26 Nachhaltige Rohstoffbeschaffung
- 28 Konzentration auf Kunden und Segmente

# Schwellenmärkte

In den Schwellenmärkten weltweit wächst die Konsumenten- nachfrage kontinuierlich, insbesondere die Nachfrage nach abgepackten Nahrungsmitteln und Getränken, Haushalts- und Körperpflegeprodukten. Wir konzentrieren uns weiterhin darauf, die Wachstumschancen in diesen Märkten zu maximieren, die 2013 für 45% unserer Verkäufe verantwortlich waren.



## TasteTrek™ Kaffee in Vietnam

**In Vietnam, einem der grössten Kaffeeanbauländer weltweit, haben wir ausgehend von unserer Kenntnis der Natur und der Konsumentenwünsche Kaffeearomen entwickelt, die auf den Geschmack der lokalen Kunden zugeschnitten sind.**

Vor Kurzem erforschten wir in einer umfassenden Studie Robusta-Bohnen und die Kaffeegewohnheiten der Vietnamesen. Dabei konnten wir den authentischen Robusta-Geschmack erfassen und neue Möglichkeiten für Kaffegetränke ausmachen. Während einer zweitägigen Veranstaltung in Ho Chi Minh-Stadt präsentierten wir unseren Kunden Studienergebnisse und stellten ihnen unser TasteTrek™-Coffee-Programm vor. Fasziniert verfolgten sie, wie wir das Kaffeeerlebnis vom Anbau bis zum fertigen Getränk erforscht und das gewonnene Wissen für die Kreation authentischer vietnamesischer Kaffeearomen genutzt haben. Dieses neugewonnene Wissen wird unser künftiges Wachstum in Vietnam und anderen Schwellenmärkten in der Region Asien-Pazifik unterstützen.

Bis 2015 möchten wir unsere Gesamtverkäufe in diesen Märkten auf 50% steigern. Dieses Wachstumsziel, das alle Kategorien umfasst, werden wir durch erstklassige lokale Mitarbeitende, unsere Fähigkeiten und unser Kundenverständnis erreichen. Unterstützung bieten uns dabei Investitionen in neue Anlagen oder in Werke, die ihren Betrieb bereits 2013 aufgenommen haben.

In der Division Riechstoffe dienten diese Investitionen 2013 dem Ausbau unserer Kapazitäten und unserer Präsenz in Asien-Pazifik. So wurden in Yokohama, Japan, und Mumbai, Indien, Werke erweitert und ausgebaut, um die Entwicklung von Riechstoffen zu unterstützen, die asiatische Konsumenten mögen. Die Kreation von Riechstoffen und die Sensorikforschung, kombiniert mit unserem Konsumentenverständnis und unserer führenden Kreativität, fördern den Erfolg unserer Kunden am Markt, denen unsere globale Kompetenz und unser lokales Wissen zugutekommen. Diese Investitionen ergänzen die im Juni erfolgte Grundsteinlegung in Singapur für den Bau eines neuen Kreationszentrums und einer Grossproduktionsanlage, um Südostasien zu bedienen.

Die Investition in Singapur ist unsere bislang grösste im Bereich Riechstoffe in Asien und unterstreicht unser Engagement gegenüber unseren Kunden. Mit der Eröffnung des Kreationszentrums in Singapur im Jahr 2014 werden wir in der Region einen neuen Industriestandard setzen. Zusammen mit Shanghai beherbergen diese Kreationszentren unsere wachsenden Teams in Asien-Pazifik. Zudem dienen sie uns als Drehscheibe, um unsere Kreationskraft mit derjenigen unserer Konsumenten und Kunden zu verbinden und um neue Talente für die lokalen Märkte zu schulen, die unserer Division Riechstoffe weiteres Wachstum sichern werden.

In Brasilien, dem weltweit grössten Markt für Parfüms, unterstützte eine Kombination aus neuen Geschäftsabschlüssen und Absatzsteigerungen das Wachstum des Bereichs Luxusparfümerie.



## Die Natur des Parfüms

**Die Natur spielt eine wichtige Rolle dabei, wie Frauen in Brasilien auf Parfüms reagieren. Dies geht aus einer laufenden Studie zu Riechstoffen und Emotionen hervor, in der unsere Teams herausfinden wollen, wie Menschen auf der ganzen Welt Parfüms wahrnehmen.**

Parfüms gehören für Frauen in Brasilien als wesentlicher Bestandteil zum Alltag. Viele von ihnen leben in dicht bevölkerten, pulsierenden Grossstädten und sehnen sich oft nach einem beschaulichen, ruhigen Leben. Düfte stillen diese Sehnsucht nach sensorischen und emotionalen Erlebnissen in 'reiner' Natur und können die Behaglichkeit und das Glück von Kindheitserinnerungen vermitteln: an den erdig-grünen Geruch des Bodens nach einem Regen, an die belebende Kraft der Natur, eingefangen im Geruch des Ozeans, oder an den Duft, den reife, saftige Früchte wie Ananas, Passionsfrucht, Zitrone, Orange oder Cayennekirsche verströmen. Diese Erkenntnisse basieren auf Aussagen, die Frauen in Brasilien, Frankreich, Deutschland und den USA im Rahmen von Interviews zum Thema Gerüche und Parfüms gemacht haben. Die Interviews umfassen über eine Million Worte von Befragten und weisen eine Gesamtlänge von mehr als 500 Stunden auf.

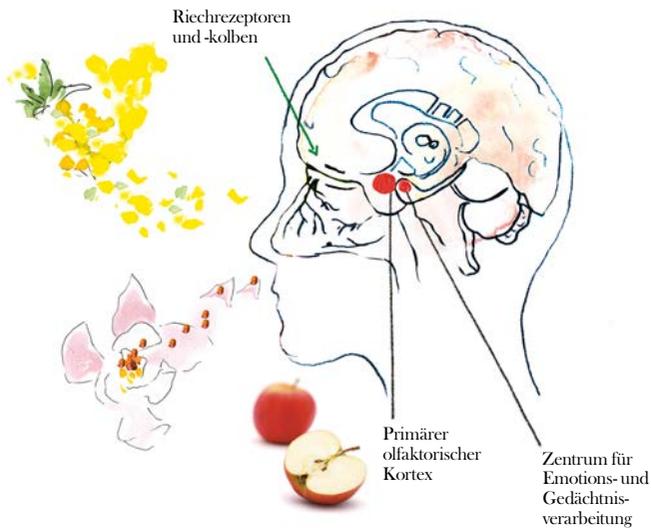
Die brasilianischen Konsumenten begeistern sich für natürliche Düfte. Eine 2013 durchgeführte Studie zu Riechstoffen und Emotionen belegt die wichtige Rolle, welche die Natur dabei spielt, wie Frauen in Brasilien Parfüms wahrnehmen (siehe Artikel links auf dieser Seite). Die Studie illustriert, wie wir lokales Wissen erwerben, um unsere globale Kompetenz nutzen zu können. Darüber hinaus planen wir, unsere Fähigkeiten und unsere Präsenz auch in der zunehmend wichtigen Region Naher Osten und Afrika auszubauen.

2013 stiegen die Verkäufe der Division Aromen in den Schwellenmärkten erneut mehr als doppelt so schnell wie in den reiferen Märkten. Die Verkäufe in den Schwellenmärkten stellten 43% der Gesamtverkäufe dar. Im Jahresverlauf haben zahlreiche Kapazitäten ihren Betrieb aufgenommen, in die wir investiert hatten, um das weitere Wachstum dieser Märkte sicherzustellen. Unsere grosse Produktionsstätte für kulinarische Aromen in Makó in Ungarn, die Ende 2012 eröffnet wurde, wurde 2013 vollständig betriebsfähig. In Russland konnten wir die Einrichtung von neuen Labors und von Kapazitäten für die Probenbereitstellung abschliessen. Im indischen Mumbai eröffneten wir ein neues Aromenentwicklungszentrum.

Dies bedeutet, dass unsere Sensorik- und Aromenwissenschaft sowie unsere Food-Service-Kompetenz zum ersten Mal im Land selber verfügbar sind. Zudem haben wir in den Schwellenmärkten der Regionen Asien-Pazifik und Lateinamerika unsere Lieferkapazitäten im Bereich Aromen ausgebaut. Im April feierten wir in Nantong, China, die Grundsteinlegung für den Bau einer neuen Produktionsstätte für kulinarische Aromen, die unsere Kapazität in diesem Land stark erhöhen wird.

# Forschung und Entwicklung

Im Mittelpunkt unserer kreativen Forschungs- und Entwicklungsprogramme (F&E) in den Divisionen Riechstoffe und Aromen steht die Entwicklung verbraucherorientierter Lösungen. Die Nutzung innovativer Plattformen ermöglicht uns, effizientere Prozesse zu entwickeln.



## Geruchssinn

**Der Geruchssinn ist bei jedem Menschen von Geburt an einzigartig und kann starke Emotionen auslösen. Er bildet ein aufregendes und komplexes Forschungsgebiet für unsere Riechstoff-Wissenschaftler, die seinen Geheimnissen und seiner Funktionsweise auf die Spur kommen wollen.**

Wenn wir Gerüche wahrnehmen, werden im Gehirn elektrische Signale erzeugt. Dieser Prozess wird Transduktion genannt. Dabei gelangen Duftstoffmoleküle in den Nasengang und aktivieren Rezeptoren im Riechepithel. Dies erzeugt ein komplexes Signalmuster, das im Riechkolben beginnt und sich im primären olfaktorischen Kortex fortsetzt. Von hier werden die Signale an die Amygdala und den Hippocampus weitergeleitet, der zum limbischen System im Zentrum des Gehirns gehört, wo Gefühls- und Erinnerungsassoziationen ausgelöst werden. Dieser Prozess, der natürlich wesentlich komplexer ist als hier beschrieben, begeistert und motiviert unsere Riechstoffteams, die den Geruchssinn erforschen.

Unterstützt werden unsere einzigartigen Innovationsplattformen in beiden Divisionen von branchenweit unerreichten F&E-Investitionen im Jahr 2013 von CHF 406 Millionen, einem Talentpool, dem 25% der weltbesten Parfümeure und 40% der weltbesten Aromatiker und Spezialisten für Nahrungsmittelaromen angehören, sowie aktiven Kooperationen mit externen Experten.

### Division Riechstoffe

Unsere Wissenschafts- und Technologieteams der Division Riechstoffe entwickeln neuartige Aromamoleküle, Technologien und sensorische Lösungen, die es unseren Parfümeuren und Entwicklungsteams erlauben, leistungsstarke Riechstoffe zu kreieren, die von den Konsumenten bevorzugt werden und den Markterfolg unserer Kunden fördern.

2012 haben wir die Struktur unserer Wissenschafts- und Technologieaktivitäten stärker an der Wertschöpfungskette des Unternehmens ausgerichtet. Exzellenzzentren für drei Schwerpunktbereiche – Riechstoff-Ingredienzien, Riechstoff-Abgabe und Sensorik – werden nun von fünf regionalen Technologieabteilungen unterstützt, um Konzepte aus der Forschung den regionalen Marktbedürfnissen anzupassen. Die Vorteile der neuen Organisation kommen bereits in unserer Fähigkeit zum Ausdruck, die Entwicklung besserer und differenzierter Riechstoffe voranzutreiben, die Givaudan als unverzichtbaren Riechstoff-Partner für Kundenmarken auf der ganzen Welt positionieren.

## Screening von Biokatalysatoren

Die Katalyse ist ein Bereich, in dem die neue Struktur unserer Wissenschafts- und Technologieorganisation schon früh zu Vorteilen geführt hat. Sie ist wichtig für effiziente Syntheseprozesse und experimentelles Design, durch das wir substantielle Prozessverbesserungen in unseren Fabriken erreichen können. Herkömmliche Ansätze zur Identifikation eines guten Katalysators sind oft sehr zeitaufwändig, doch neue automatisierte Technologien beschleunigen die Ermittlung leistungsfähiger Katalysatoren deutlich. Die Geschwindigkeit ist jedoch nicht der einzige Vorteil unserer Investitionen in automatisierte Technologien. Katalysatoren ermöglichen uns auch, Riechstoff-Ingredienzien bei niedrigeren Temperaturen herzustellen oder den Produktionsprozess wesentlich zu verkürzen.

Unsere Wissenschaftler haben durch das Screening von Biokatalysatoren auch vielversprechende Synthesen von hochwirksamen, hochwertigen Materialien identifiziert. Die Ergänzung traditioneller Metallkatalysatoren um natürliche Katalysatoren wie Proteinenzyme ermöglicht uns zudem eine höhere Selektivität und Reinheit im Entwicklungsprozess. Denn ein Enzym, das als Katalysator agiert, tendiert zu extremer Selektivität und produziert nur eine spezifische Konfiguration und ein spezifisches Molekül. Unser Ziel ist es, uns den reinen, natürlichen Eigenschaften bestimmter Ingredienzien in unseren Produkten stärker anzunähern. Dank unseres erfolgreichen Screenings von Biokatalysatoren planen wir, ein solches Material 2015 vermarkten zu können.

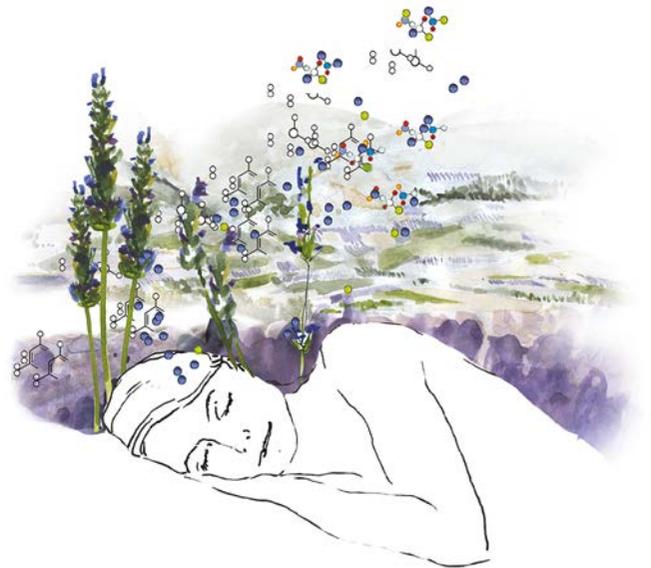
## Entdeckung von Ingredienzien

2013 wurde unsere Palette um die neue patentierte Riechstoff-Ingredienz Bigaryl™ erweitert, die in erster Linie von unseren eigenen Parfümeuren verwendet wird. Sie verfügt über eine kräftige natürliche Petitgrain-Note mit erdigen Anklängen sowie zitronigen und grünen Tönen. Diese verbinden sich zu einer höchst intensiven Duftwirkung, die für vielfältige Riechstoff-Anwendungen in der Schönheits-, Textil- sowie Haushaltspflege eingesetzt werden kann. In diesem olfaktorischen Bereich baut die neue Ingredienz unser Materialportfolio aus, das mit Zinarine™ begann. Bigaryl™ ist eines der ersten Moleküle, die unter Anwendung unserer verbesserten internen Prüfmethode mit einem effizienten Scale-up entwickelt wurden, um die rasche Zulassung durch die führenden globalen Aufsichtsbehörden sicherzustellen.

## Entspannen mit Lavendel

**Wissenschaftliche Erkenntnisse deuten immer stärker darauf hin, dass die aromatherapeutische Wirkung von Lavendel das menschliche Wohlbefinden positiv beeinflusst.**

In einer Studie atmeten elf gesunde Erwachsene ein mit Lavendel parfümiertes kosmetisches Reinigungsgel ein. Die Forscher beurteilten mithilfe eines EEG (Hirnstrommessung) die Aufmerksamkeit, Stimmung und geistige Leistungsfähigkeit der Probanden. Ihre Herzfrequenz wurde ebenfalls vor, während und nach der Aromasitzung gemessen. Wie sich zeigte, hellte die Lavendelduftmischung die Stimmung vorübergehend deutlich auf. Die Probanden fühlten sich entspannter und erfüllten Denkaufgaben schneller. Dies weist darauf hin, dass sich der lavendelhaltige Duft positiv auf die Entspannung auswirkt.



# Unangenehme Gerüche in Schwellenmärkten bekämpfen

**Unsere Wissenschaftler und unser Marktforschungsteam wollen gemeinsam unser Wissen darüber verbessern, wie unangenehme Toilettengerüche in Schwellenmärkten wahrgenommen werden und sich auf die Menschen auswirken.**

In unserem Exzellenzzentrum für Sensorik in Ashford, Grossbritannien, werden unangenehme Toilettengerüche in Privatwohnungen analysiert. Mithilfe von Gaschromatografie und Geruchswahrnehmung werden dabei die zentralen Komponenten dieser Gerüche ermittelt. Daraus werden dann Modellgerüche entwickelt, die dazu dienen, Düfte und Technologien für Haushaltsprodukte zu kreieren und zu testen. Diese Arbeit verbessert unser Verständnis für das Problem unangenehmer Gerüche, das in verschiedenen Lebensweisen und Kulturen besteht, und stellt sicher, dass unsere Duftlösungen gezielten Konsumentenbedürfnissen entsprechen.



## Der Nutzen von Parfüms

Parfüms spielen in Kulturen auf der ganzen Welt seit Jahrhunderten eine wichtige Rolle. Sie werden in Zeremonien ebenso wie zum Vergnügen eingesetzt und können dazu dienen, das Selbstvertrauen zu stärken oder ein Zeichen zu setzen. Wir sind überzeugt, dass Düfte das menschliche Wohlbefinden verbessern können. Seit mehreren Jahren untersuchen wir deshalb die vorteilhaften Auswirkungen von Düften auf die Schlafqualität. 2013 unternahmen unsere Teams weitere Schritte in diesem Forschungsbereich, der zu unserem gut etablierten "Mood and Emotion"-Programm gehört.

Wir haben Duftnoten entwickelt, welche die Schlafqualität wirksamer verbessern könnten als herkömmliche ätherische Öle wie Lavendel oder Neroli. Noch wichtiger ist aber, dass wir eine Möglichkeit gefunden haben, die Auswirkungen von Düften auf die Schlafqualität objektiv zu testen. Der kulturelle Kontext dieser traditionellen beruhigenden Substanzen wurde für diese Forschungsaktivität nicht berücksichtigt. Zudem wurde die Schlafqualität mit einem Instrument aufgezeichnet, das die Körperbewegungen der schlafenden Person überwacht. Diese Studien befinden sich noch im Frühstadium, doch die ersten Ergebnisse sind vielversprechend.

Auch beim Verständnis der olfaktorischen Anpassung und Gewöhnung, einem grundlegenden Aspekt des Geruchssinns, erzielten wir 2013 Fortschritte. Diese Forschung wird uns dabei unterstützen, die Wirkung unserer Parfüms zu erhöhen. Für den Träger verliert ein Parfüm seine Intensität nach dem Auftragen, da sich das Gehirn an den Duft gewöhnt. Dies bedeutet, dass andere das Parfüm riechen können, der Träger es aber nicht mehr wahrnimmt. Die Gewöhnung wiederum sorgt dafür, dass ein vertrauter Geruch – etwa der eigenen Wohnung – in der Regel nur wahrgenommen wird, wenn man eine Weile weg war. Um das Duftvergnügen zu steigern, beschäftigen wir uns mit der Entwicklung von Riechstoff-Ingredienzien, welche die Anpassungs- und Gewöhnungseffekte vermindern. Obwohl bis zur Entwicklung solcher Produkte noch ein Stück Weg vor uns liegt, demonstrieren diese Aktivitäten die Bereitschaft von Givaudan, langfristig in die Erforschung verschiedener Ansätze für sensorische Innovation zu investieren.

Ein weiteres Gebiet, in dem wir unsere Forschung fortführen, ist die Geruchskontrolle. Givaudan verfügt bereits über ein umfangreiches Portfolio an Riechstoff-Technologien, die unangenehme Gerüche verdecken, neutralisieren oder ihre Entstehung überhaupt verhindern können. Unsere jüngste Forschung zielt darauf ab, besser zu verstehen, wie die Mechanismen, durch die unangenehme Gerüche entstehen, sich bei Männern und Frauen unterscheiden. Dank diesem Wissen und der Verwendung von Verkapselungstechnologien ist es uns gelungen, die Entstehung unangenehmer Gerüche anzugehen und herauszufinden, welche Riechstoff-Ingredienzien bei welchem Geschlecht die längste und beste Wirkung entfalten. Wie unsere Erforschung der olfaktorischen Anpassung und Gewöhnung sind auch unsere Arbeiten im Bereich der Geruchskontrolle langfristig ausgerichtet.



## Natürliche Süsseverstärker

**Wir profilieren uns in Europa als Anbieter von Süsseverstärkern durch einen schnellen Vertrieb und die Zusammenarbeit mit externen Partnern.**

Zahlreiche regulatorische Veränderungen wurden in Europa im Zusammenhang mit Süsstoffen und Rebaudiosid A, einem hoch intensiven, natürlichen Süßungsmittel, das aus Stevia gewonnen wird. Dank einer raschen Anpassung an diese Veränderungen konnten unsere europäischen Teams zahlreiche neue Geschäfte im Markt für natürliche Süsseverstärker und das Maskieren von Stevia-bedingter Bitterkeit abschließen. Unser TasteSolutions™-Programm veranschaulicht eindeutig, dass wir uns differenzieren und überlegene Lösungen anbieten. In einer Blindverkostung von Stevia-Maskierern eines unserer führenden globalen Kunden belegten die Prototypen von Givaudan die ersten drei Plätze und übertrafen die Geschmacksqualität mehrerer eingereicherter Konkurrenzprodukte bei Weitem.

## Division Aromen

Gesundheit und Wellness, Naturstoffe, authentische Aroma- und Geschmackserlebnisse und die Entwicklung nachhaltiger und kostengünstiger Technologien, um die Bedürfnisse reifer und aufstrebender Märkte zu berücksichtigen: An diesen Bedürfnissen der Kunden und Märkte orientiert sich unser Bereich Wissenschaft und Technologie, der sich auf Innovationen konzentriert, die unsere Geschäftsstrategie unterstützen und zum Markenwachstum bei unseren Kunden im Nahrungsmittel- und Getränkektor beitragen.

Dies wollen wir durch die Entwicklung der technischen und innovativen Fähigkeiten unserer Wissenschafts- und Technologieteams erreichen. Zudem werden wir unsere laufenden Kooperationen und Allianzen weiterführen sowie nach neuen Chancen Ausschau halten. Darüber hinaus wollen wir der wichtigste Anbieter von innovativen Lösungen über verschiedene flexible Technologieplattformen hinweg sein, um massgeschneiderte und differenzierte sowie eigene Lösungen für vielfältige Produktsegmente zu entwickeln und vermarkten.

## Gesundheit und Wellness

Unser Portfolio im Bereich Gesundheit und Wellness wurde im Verlauf des Jahres gestärkt, insbesondere in Bezug auf die TasteSolutions™-Bereiche Süße, Bitterkeit und Mundgefühl. So haben wir beispielsweise mit der Einführung neuer, authentischer und 'reichhaltiger' Aromen begonnen, um Gerichte zu entwickeln, die genauso gut wie hausgemachte Speisen schmecken. Diese neu patentierte Technologie werden wir 2014 weiterentwickeln.

Patentierte Ingredienzien im Bereich Gesundheit und Wellness werden von unserem TasteTrek™-Programm inspiriert und in unser TasteSolutions™-Portfolio integriert. Dieses legt Kriterien für Reichhaltigkeit und Authentizität aus kulinarischer Sicht fest und erlaubt es, Geschmacksprofile in salz- und fettreduzierten Anwendungen anzupassen. Damit werden hausgemachte oder frisch zubereitete Gerichte reproduziert – ein weiterer Schritt in Richtung noch authentischerer Aromen. Unsere Anstrengungen haben bereits zu neuen Geschäftsabschlüssen geführt, wobei das Wissenschafts- und Technologieteam seine Arbeiten in diesem Bereich fortsetzt, um unsere Wettbewerbsposition weiter zu stärken.

Bei der Suche nach neuen Lösungen im Bereich der Süße investieren wir kontinuierlich in Kapazitäten, die das zuckerähnliche sensorische Profil von Produkten auf Stevia-Basis aufweisen. Mit Hilfe innovativer Ansätze ergänzen wir unser Portfolio mit neuen Technologien, um uns den Herausforderungen zuckerarmer oder zuckerfreier Produkte zu stellen, die entweder hochintensive künstliche oder natürliche kalorienarmen Süsstoffe enthalten.

## Naturstoffe

Die Weltbevölkerung wächst und damit auch der Druck auf Ressourcen wie Land, Wasser und Energie. Dies erschwert und verteuert die Beschaffung von Rohstoffen, die für unser Geschäft entscheidend sind. Wir sind uns bewusst, wie wichtig für uns eine nachhaltige Versorgung in Bezug auf Preis, Qualität, Quantität und saisonbedingte Schwankungen ist. Wir dürfen nicht von Materialien abhängig sein, die von Knappheit betroffen sind. Deshalb prüfen wir laufend Technologien, die nicht nur unsere nachhaltige Versorgung gewährleisten, sondern auch die Lebensgrundlage der Bauern verbessern.

Zitrusrohstoffe können durch Naturereignisse wie Stürme oder Dürre knapp werden, was an den Märkten zu Schwankungen führt. Bei der Produktlinie SUNthesis™ für Zitrus-Aromen, die zum TasteEssentials™-Programm gehört, handelt es sich um natürliche Ersatzstoffe für Zitronenöl. Diese helfen uns dabei, den Schwankungen durch Eins-zu-eins-Ersatz zu begegnen. Die Ersatzstoffe sind eine Konzentration natürlicher Aromenkomponenten, die für die Frucht charakteristisch sind, sowie zusätzlicher Komponenten aus anderen Zitrusarten. Im Laufe des Jahres haben wir unsere SUNthesis™ Collection um neue Fraktionen ergänzt. Dies gewährleistet unseren Kunden eine nachhaltige Versorgung mit Aromen und beugt erheblichen Kostenschwankungen vor.

Die Zitrusversorgung wird durch die Verbreitung einer Seuche mit dem Namen Gelbe Drachenkrankheit oder Huanglongbing (HLB) beeinträchtigt. Diese Krankheit, von der Millionen von Zitrusbäumen auf der ganzen Welt infiziert sind, wird durch ein Bakterium ausgelöst und durch den asiatischen Zitrusblattfloh verbreitet. Wir haben Programme eingeführt, um die Auswirkungen von HLB zu untersuchen und bessere Lösungen zu entwickeln, damit unsere Kunden ihre Produktqualität aufrechterhalten können.



## Pflanzenbasierte Fleisch- und Milchproduktaromen

**Proteine spielen eine wichtige Rolle für das menschliche Wohlbefinden. Die meisten Proteine sind heute tierischer Herkunft. Dies ist nicht unproblematisch für unsere Gesundheit (übermäßiger Verzehr von rotem Fleisch), die Umwelt (Treibhausgasemissionen) sowie in punkto Kosten, Tiergesundheit und Nachhaltigkeit.**

Mit vereinten Anstrengungen wird heute nach pflanzlichen Proteinen gesucht, mit denen sich tierische Proteine zumindest anteilig ersetzen lassen. Givaudan beteiligt sich engagiert an der Entwicklung von Technologien, die dazu beitragen können, Alternativen zu Fleisch- und Milchprodukten zu schaffen. Zu den Hürden zählt vor allem, dass pflanzliche Proteine meist nicht gut schmecken, unangenehme Aromen haben und kein Mundgefühl bieten. Unsere Aroma-Technologien sind pflanzlicher Herkunft, zu 100% vegetarisch und natürlich. Einige dieser Technologien sind bereits im Handel. Nun arbeiten wir an der nächsten Generation pflanzlicher Proteine, um Lösungen für Ersatzprodukte auf Basis pflanzlicher Proteine zu entwickeln, die von den Konsumenten akzeptiert und bevorzugt werden.

### Aromeninnovationen für Schwellenmärkte

Wir erweitern unseren Fokus auf die Schwellenmärkte mit verstärkter Aktivität. Unser Ansatz besteht darin, authentische Aromen für Nahrungsmittel und Getränke wie Nudeln, Instant-Getränkpulver oder Snacks sowie Geschmackslösungen zu finden, die kostengünstig sowie lokal relevant sind und die wir global entwickeln können.

Bei diesen Bemühungen stehen unseren Aromatikern mehr Hilfsmittel zur Verfügung, um Aromen zu entwickeln, die zur Differenzierung beitragen und nachhaltige Lösungen für unsere Kunden darstellen. Unser Ansatz, regionale und ethnisch geprägte Küchen zu untersuchen und davon ausgehend unseren Aromatikern einzigartige Kreationswerkzeuge zur Verfügung zu stellen, trägt Früchte und setzt Maßstäbe für die Branche.

Unsere Gruppe für Aromenabgabe befasst sich mit der Erforschung und Entwicklung neuer Abgabe- und Verkapselungssysteme und der Art und Weise ihrer Herstellung. Sie geht die Herausforderungen an, die sich hinsichtlich der Produktion, Wirkung, Qualität und Verfügbarkeit von Aromen stellen. Für die Schwellenmärkte ist es besonders relevant, die Stabilität für feuchte Klimaaumgebungen zu erhöhen und die Haltbarkeit zu verlängern, die Aromenfreigabe zu kontrollieren und regulatorische Auflagen wie religiös bedingte Kennzeichnungsbeschränkungen zu bewältigen. Unsere Abgabetechnologie PureDelivery™ für Pulvertée-Anwendungen optimiert beispielsweise die Aromenabgabe und ermöglicht unseren Kunden die gewünschte sensorische Erfahrung.

Unsere TasteTrek™-Expeditionen in Schwellenmärkte können wechselseitige Lernprozesse in Gang setzen, bei denen wir vom lokalen Know-how profitieren und unsere Erkenntnisse in globale Lösungen umsetzen können. Zudem konzentrieren wir uns auf das lokale Innovationsmanagement und entsprechende Umsetzungen in globale Innovationen. Unsere Kapazitäten in Schwellenmärkten haben wir beispielsweise mit der Eröffnung eines Aromenentwicklungszentrums in Mumbai im Jahr 2013 gestärkt.

### Aromeninnovationen für reife Märkte

Zu den Fortschritten, die wir 2013 in reifen Märkten im Bereich Wissenschaft und Technologie erzielt haben, gehörten die Entwicklung neuer Verarbeitungsmethoden, welche die Reaktionsausbeute für gewünschte Verbindungen deutlich erhöhen, um intensivere Geschmackstönungen zu erreichen. Dieser neue Prozess ermöglicht uns, Aromen zu kreieren, die spezifischer und authentischer, aber dennoch bezahlbar sind.

Wir entwickelten ausserdem Abgabetechnologien für neue Produktkategorien wie Pads für Pad-Maschinen und Flüssigkonzentrate. Diese kommen in extremen Anwendungsumgebungen – etwa bei hohen Temperaturen oder niedrigen pH-Werten – zum Einsatz und müssen den erforderlichen Schutz bieten, damit im Augenblick des Konsums ein optimales Aroma gewährleistet ist.

## Natürliche kulinarische Aromen

**Givaudan hat seine Palette natürlicher Ingredienzien mit der Entwicklung einer einzigartigen Technik zur Bereitstellung der Aromen von Jalapeno-Chili und grüner Paprika weiter ausgebaut und erhofft sich daraus einen Wettbewerbsvorteil.**

Diese neue Technologie erweitert unsere Gemüse-, Nuss- und Kaffeearomen und kommt den Segmenten Snacks, kulinarische Aromen und Getränke zugute. Sie wurde bei den technischen Teams der Abteilung Flavour Creation & Application weltweit eingeführt, die sie seit einem Jahr vertreiben. Wir erwarten, dass die entsprechenden Aromen – wie unsere natürlichen Ingredienzien allgemein – vor allem in Europa und Nordamerika nachgefragt werden.



# Gesundheit und Wellness

Dank unseres Know-hows und unserer Investitionen in die Entwicklung neuer Ingredienzien, in sensorische Methoden und das Konsumentenverständnis gelingt es uns, im Bereich Gesundheit und Wellness eine führende Position zu halten.



## Geruchs- erinnerungen

**Unser natürlicher Geruchssinn ist unmittelbar und stark mit Erinnerungen verknüpft, insbesondere emotionalen.**

In Singapur nutzen wir die Kraft von Gerüchen, um bei älteren Demenzpatienten emotionale Erinnerungen wachzurufen. In Zusammenarbeit mit Gesundheitsexperten werden dabei personalisierte Geruchserinnerungs-Kits eingesetzt, um bei Patienten Erinnerungen oder starke Emotionen auszulösen. Wenn die Patienten diese massgeschneiderten Düfte wahrnehmen, die sie an gewohnte Speisen und Gerüche aus ihrer Schulzeit, ihren Urlaubsreisen oder ihrem Arbeitsleben erinnern, sind sie in der Lage, Verknüpfungen herzustellen und mit Familienmitgliedern und Therapeuten angeregte Gespräche zu führen. Diese explorative Forschung könnte uns dabei unterstützen, noch mehr Geheimnisse in Verbindung mit unserem natürlichen Geruchssinn aufzudecken.

Dieses Know-how ermöglicht unseren Kunden, Nahrungs- und Getränkeprodukte zu entwickeln, die einen reduzierten Gehalt an Zucker, Salz und Fett aufweisen und die Geschmackserwartungen der Konsumenten erfüllen oder übertreffen.

Was die Süsse betrifft, wünschen sich die Konsumenten kalorienreduzierte Nahrungsmittel und Getränke, um ihre Zuckeraufnahme zu verringern. Die Produkte sollen aber dennoch wie normale, zuckerhaltige Produkte schmecken. Süsse und die Untersuchung von Zuckerprofilen bildeten somit auch 2013 einen besonderen Schwerpunkt. Unsere Studien auf diesem Gebiet zielen auf Aromen- und Geschmackslösungen ab, die ebenso reichhaltig, komplex und vollmundig wie Zucker schmecken sowie einen reinen Abgang haben, aber viel weniger Kalorien enthalten. Unser TasteSolutions™ Sweetness-Programm bietet den Kunden verbesserte Möglichkeiten für die natürliche, kostengünstige und leistungsfähige Erzeugung von regional abgestimmter Süsse.

Ähnliche Projekte haben wir im Bereich der Salzreduzierung und des Mundgefühls fortgeführt. Als Ergänzung unseres TasteSolutions™ Mouthfeel-Programms bei Süßwaren und Milchprodukten begannen wir 2013 mit der Einführung neuer 'reichhaltiger' Aromen, welche die Geschmackskomplexität und Authentizität von hausgemachten Gerichten besitzen.



## Lateinamerika: TasteSolutions™ für gesündere Optionen

**Unser TasteSolutions™-Programm hilft Kunden, Produkte zu entwickeln, die gesünder sind und grossartig schmecken. 2013 stellten wir es im Rahmen von Seminaren über 500 Kunden in Argentinien, Chile, Brasilien, Mexiko und Kolumbien vor.**

Im Mittelpunkt der Veranstaltungen standen unsere Aktivitäten im Bereich Gesundheit und Wellness sowie die Sensibilisierung für die Entwicklung eines gesunden Nahrungsmittelangebots, das dem wachsenden Gesundheitsbewusstsein der Region Rechnung trägt. Gemeinsam mit Ernährungsexperten erörterten wir in offenen Foren, wie unter Einbeziehung aller Industrien sowie des Staates entsprechende Lösungen entwickelt werden können und das Gesundheitsbewusstsein der Konsumenten gestärkt werden kann. Die Ernährungsexperten stellten in diesem Zusammenhang die Gesundheitsstatistiken der jeweiligen Märkte vor. Givaudan ihrerseits präsentierte, wie Geschmackstechnologie die irrige Annahme widerlegen kann, salz-, zucker- und fettarme Produkte seien automatisch auch geschmacksarm.

Wir arbeiten weiter an innovativen Lösungen, um die tierischen Proteine in unseren Geschmacks- und Aromenprodukten durch pflanzliche zu ersetzen. Tierische Proteine enthalten in der Regel mehr Fett als pflanzliche Proteine, was zu einer reicheren sensorischen Erfahrung beiträgt. Zudem können pflanzliche Proteine einen bitteren Beigeschmack aufweisen. Daher ist ein ganzheitlicher Ansatz nötig, um Lösungen für Ersatzprodukte auf Basis pflanzlicher Proteine zu erarbeiten, die von den Konsumenten akzeptiert und bevorzugt werden.

Unsere Division Riechstoffe investierte weiter in wissenschaftliche Forschungsprogramme, die den Nutzen von Riechstoffen für die Gesundheit und das Wohlbefinden charakterisieren. Durch Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und interne Projekte in unserem Forschungszentrum für Sensorik in Ashford, Grossbritannien, versuchen wir, die bekannten Zusatznutzen von Düften wie verbesserter Schlaf, Entspannung, Stressreduzierung und verbesserte kognitive Leistung zu quantifizieren und zu bewerten.

2013 erzielten wir Fortschritte bei der Identifizierung von Duftnoten, die in der Lage sind, die Schlafqualität zu verbessern. Wir verfügen nun über Techniken und Methoden, um die Schlafqualität bei einer Gruppe von Konsumenten objektiv zu messen. Diese Techniken setzen unsere Spezialisten für Neurowissenschaft ein, um die Parfümeure beim Design von mehr Geruchstypen zu unterstützen, die einen guten Schlaf fördern.

# Nachhaltige Rohstoffbeschaffung

Wir beschaffen Materialien auf eine Weise, die unsere Umwelt schont, die Entwicklung und das Wohlergehen der Gemeinschaften, von denen wir kaufen, stimuliert und die effiziente Nutzung von wertvollen Ressourcen langfristig sichert.

Die nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Tätigkeit und eine unserer strategischen Säulen. Sie ist zudem Teil unseres Nachhaltigkeitsprogramms.

Wir überwachen kontinuierlich die Einhaltung unserer Nachhaltigkeitsstandards durch unsere Lieferanten und haben daher unsere wichtigsten Rohstofflieferanten aufgefordert, sich bei der Supplier Ethical Data Exchange (Sedex) registrieren zu lassen. Dabei handelt es sich um eine gemeinnützige Organisation, welche die Verbesserung von ethischen und verantwortungsbewussten Geschäftspraktiken in globalen Lieferketten fördert.

Sedex hat eine Methode (SMETAs, Sedex Members Ethical Trade Audits) entwickelt, um ethische Handelsaudits durchzuführen. Die Prüfungen beziehen sich vor allem auf die Arbeitsnormen, Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit sowie die Unternehmensintegrität. 2013 waren mehr als 200 unserer Lieferanten bei Sedex registriert. Insgesamt wurden bis Ende 2013 100 von ihnen nach diesen Nachhaltigkeitsstandards geprüft.



## Trends bei den natürlichen Ingredienzen

**Auf der diesjährigen Konferenz der International Federation of Essential Oils and Aroma Trades (IFEAT) zum Thema 'Nachhaltiges Wachstum' in San Francisco stellte Givaudan Trends am globalen Markt für natürliche Ingredienzen für Nahrungsmittel und Getränke vor.**

Wie Givaudan erklärte, sind die Verkäufe durch natürlichen Ingredienzen für Nahrungsmittel und Getränke in den letzten fünf Jahren um CHF 3,3 Milliarden (USD 3,6 Milliarden) gestiegen. Natürliche Ingredienzen haben damit heute einen Anteil von rund einem Drittel am Gesamtmarkt der Ingredienzen für Nahrungsmittel und Getränke. Eine der grössten Kategorien natürlicher Ingredienzen sind natürliche Aromen. Bei Getränken ist Zitrus das führende Aroma. Givaudan informierte an der Konferenz über seine Nachhaltigkeitsstrategie für Zitrusaromen. Sie umfasst eine wesentliche und breit gestreute Investition in die Qualität, die Beschaffung und den Wert von Ingredienzen mit Zitrusaromen sowie die Suche nach alternativen Lösungen, besten Geschäftspraktiken und Vielfalt.

Unser 2007 eingeführtes Programm zur ethischen Rohstoffbeschaffung strebt einzigartige Partnerschaften an, die die Verfügbarkeit von hochwertigen, nachhaltigen Ingredienzen für Parfümeure und Aromatiker sicherstellen. Darüber hinaus haben wir 2013 unsere Beschaffungsorganisation um einen neuen Zweig erweitert, der weitere Netzwerke in den Herkunftsländern unserer strategisch wichtigsten Naturstoffe aufbauen soll. Speziell vorgesehene Einkaufsteams arbeiten in den Herkunftsländern jetzt an verschiedenen Projekten zur Einführung innovativer Beschaffungsmodelle und zur selektiven Entwicklung von Verarbeitungskapazitäten. Wir tragen damit zur Sicherung der Versorgung mit unseren strategisch wichtigsten Naturstoffen und zur Nachhaltigkeit unserer Kreationen und der Marktnachfrage bei.

Wir haben durch die Unterzeichnung eines langfristigen exklusiven Kooperationsvertrags mit unseren örtlichen Partnern GaiaOne und Kebun Rimau im malaysischen Bundesstaat Sabah auf der Insel Borneo eine neue Anbaupartnerschaft finalisiert. Mit unserer Hilfe entwickeln sie nachhaltige Pflanzungen und eine örtliche Destillation des einzigartigen Patchouliduftes exklusiv für Givaudan. Das ökologische Gleichgewicht wird hierbei ebenso berücksichtigt wie lokale Ressourcen. Die Vereinbarung ist für Givaudan ein wichtiger Schritt für den Bezug dieser klassischen Ingredienz, die in Luxusparfüms ebenso wie in funktionalen Düften Einsatz findet.

Weitere Details zu diesen und anderen Projekten sind in unserem Nachhaltigkeitsbericht enthalten, der ab März 2014 unter [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [sustainability] abgerufen werden kann.



## Ausbau der Beschaffung von Vetiver aus Haiti

**Eine Initiative in Haiti, die auf einer Partnerschaft zwischen Givaudan und einem lokalen Hersteller von Vetiveröl basiert, verbessert die Rückverfolgbarkeit und Qualität von Vetiver, das in der Parfümherstellung zu den beliebtesten Ingredienzen zählt.**

Um die Beschaffungswege für Vetiver aus Haiti zu stärken, arbeiten wir mit AgriSupply zusammen. Grundlage bildet eine Vereinbarung, unter der 260 Anbauer in drei Dörfern eine Kooperative bilden, um für die Parfümeure von Givaudan Fair-Trade-Vetiver herzustellen. Die haitianischen Landwirte profitieren dabei von einem garantierten Mindestpreis. Zudem erhalten sowohl Anbauer als auch Destillateure regelmässige technische Unterstützung von Givaudan Teams, um den Prozess der Vetiver-Ernte und Destillation zu verbessern.

Darüber hinaus finanzieren Givaudan und AgriSupply gemeinsam einen Entwicklungsfonds, damit Massnahmen ergriffen werden können, die den beteiligten Unternehmen und Gemeinden zugutekommen, wie etwa die Reparatur von Gemeindestrassen. Die in diesem Programm hergestellte Vetiveressenz aus Haiti wurde von Ecocert mit der ESR-Zertifizierung (einem Standard für Fair Trade, Solidarität und Verantwortung) ausgezeichnet.

# Konzentration auf Kunden und Segmente

Wir möchten unseren Kunden ein echter Partner sein und ihnen mit Innovationen, Konsumentenverständnis und kommerzieller Kompetenz bei der Entwicklung nachhaltiger Riechstoff- und Aromenreationen zur Seite stehen, die zum Wachstum ihrer Marken beitragen.



## Messe für Kaffee und Tee – ein Novum in Russland

2013 fand in Moskau das United Coffee and Tea Industry Event (UCTIE) statt. Die Messe war die erste ihrer Art in Russland und wurde von Givaudan gesponsert.

Mit 85 Ausstellern und mehr als 2'000 Besuchern aus aller Welt bot die UCTIE eine ausgezeichnete Gelegenheit, unseren Status als führender Anbieter von Aromen für Heissgetränke zu untermauern und unseren erfolgreichen integrierten Ansatz der sensorischen Innovation unter Beweis zu stellen. Wir veranstalteten Meisterkurse zu Kaffee und Tee und waren mit einem interaktiven Stand vertreten. An diesem gab es die Möglichkeit der Verkostung und der Kreation, eine Kaffee- und eine Tee-Ecke sowie eine MiniVAS-Station und natürlich einen Bereich für das Gespräch mit den Kunden.

Wir möchten strategische Partnerschaften mit unseren Hauptkunden aufbauen und gleichzeitig unsere Präsenz bei denjenigen Kunden und Produktkategorien verstärken, wo wir bisher im Verhältnis zu unserer Gesamtposition in der Branche unterrepräsentiert sind und Expansionsmöglichkeiten sehen. Dieser Ansatz treibt unser Wachstum in reifen wie in aufstrebenden Märkten gleichermaßen voran.

In unserer Division Riechstoffe erzielte der Bereich Konsumgüter in allen Kundengruppen ein anhaltendes Wachstum und einen zweistelligen Zuwachs in Schwellenmärkten. Diese bieten Givaudan weiterhin ein grosses Wachstumspotenzial, da dort immer mehr Konsumenten Körperpflege- und Haushaltsprodukte nutzen. Unsere internationalen Kunden profitieren weiterhin von diesen Märkten. Gleichzeitig konnten wir unsere Verkäufe mit lokalen und regionalen Kunden steigern, da wir nach Möglichkeiten suchen, kleinere Kunden effektiv zu unterstützen – sei es über unser bestehendes Produktportfolio oder durch das Design neuer attraktiver Riechstoffe. Riechstoff-Technologien sind für diese Geschäftskategorie zunehmend von Bedeutung, sodass wir erneut ein erhebliches Wachstum beim Geschäft mit verkapselten Riechstoffen erzielten.

Im Bereich Luxusparfümerie verfolgen wir weiterhin vorrangig zwei strategische Ziele: die Kreation von nachhaltig erfolgreichen Parfüms sowie Wachstum in den Schwellenmärkten. Eine Kombination aus neuen Geschäftsabschlüssen und Volumensteigerungen sowie eine hohe Affinität zu Parfüm sowohl in Lateinamerika als auch im Nahen Osten, beides Märkte mit einer hohen Affinität zu Parfüm, unterstützen das Wachstum in den Schwellenländern. Wir investieren auch weiterhin in unsere Teams und in das Konsumentenverständnis in diesen Regionen. In Westeuropa und Nordamerika kreierten wir für unsere Kunden Herren- und Damendüfte, die zu den erfolgreichsten Neueinführungen des Jahres zählten. Gleichzeitig beobachten wir bei unseren Kunden eine höhere Bereitschaft zur Investition in die Werbung für bestehende Produkte.

Bei dieser Gruppe kommen die Breite und Tiefe unseres Portfolios, unser umfassendes Konsumentenverständnis, unsere Technologie, die Kapazität unserer Lieferkette und unsere globale Reichweite optimal zum Tragen.

Die Division erzielte ein starkes Wachstum in den Segmenten Snacks und Milchprodukte und ein anhaltendes gutes Wachstum in den Bereichen Getränke und Food Service. Gesundheit und Wellness waren sowohl in den reifen Märkten wie in den Schwellenmärkten weiterhin ein starker Trend, sodass hier ein zweistelliges Wachstum resultierte. Unser TasteSolutions™-Programm fand im Jahresverlauf bei unseren Hauptkunden grossen Anklang, allen voran in den Bereichen Zucker- und Salzreduzierung und patentierte Technologien für das Mundgefühl. Darüber hinaus haben wir 2013 mit der Einführung neuer, authentischer und 'reichhaltiger' Aromen begonnen, um Gerichte zu kreieren, die so gut schmecken, als wären sie hausgemacht. Diese neu patentierte Technologie werden wir 2014 weiterentwickeln.

## Ausweitung der Partnerschaft

**Wir binden unsere Kunden verstärkt ein. So umfasst beispielsweise unsere Partnerschaft mit einem französischen Parfümhaus neben der Herstellung eines neuen Riechstoffs auch ein Projekt für ethische Beschaffung.**

Das in Paris ansässige Parfümhaus Diptyque und Givaudan haben für die Herstellung von Eau Mohéli, einem Parfüm auf Basis von ethisch beschafftem Ylang-Ylang, zusammengearbeitet. Neben der Riechstoffentwicklung haben die beiden Unternehmen gemeinsam ein Programm zum Anbau von Bäumen unterstützt, die für die Holzverbrennung im Destillationsprozess genutzt werden, um Abholzungen zu verhindern. Das Programm schützt die Qualität unserer Lieferkette und ist eines unserer zahlreichen Projekte, die unsere Kunden immer stärker ansprechen.



# Leistung

Mit der Umsetzung unserer Fünf-Säulen-Wachstumsstrategie konnten wir 2013 hervorragende Finanzergebnisse erzielen und sind so auf Kurs, um unsere mittelfristigen Ziele zu erreichen.

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Division Riechstoffe und der Division Aromen im Einzelnen aufgeführt.



## **In diesem Abschnitt:**

---

- 31 Geschäftsergebnis
- 33 Division Riechstoffe
  - 35 – Luxusparfümerie
  - 35 – Konsumgüter
  - 36 – Riechstoff-Ingredienzien
- 37 Division Aromen
  - 38 – Asien-Pazifik
  - 39 – Europa, Afrika und Naher Osten
  - 40 – Nordamerika
  - 40 – Lateinamerika

# Geschäftsergebnis

Im Jahr 2013 verzeichnete Givaudan Gesamtverkäufe von CHF 4'369 Millionen, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 5,5% auf vergleichbarer Basis und von 2,6% in Schweizer Franken entspricht.

Die Verkäufe der Division Riechstoffe betrugen CHF 2'083 Millionen, ein Zuwachs von 5,1% auf vergleichbarer Basis und von 3,0% in Schweizer Franken.

Die Verkäufe der Division Aromen betrugen CHF 2'286 Millionen und erhöhten sich damit um 5,8% auf vergleichbarer Basis und um 2,3% in Schweizer Franken.

## Bruttomarge

Die Bruttomarge stieg von 42,4% auf 44,7%. Die Hauptgründe hierfür waren die Preiserhöhungen, die in den vergangenen beiden Jahren vollzogen wurden, um den Anstieg der Rohstoffkosten zu kompensieren, sowie die positive Hebelwirkung der soliden Volumengewinne. Darüber hinaus profitiert das Unternehmen von dem jüngst abgeschlossenen ERP-Projekt, mit dem die Lieferkette noch effizienter gestaltet werden konnte. Der Transfer von Produkten zur neuen Aromenfabrik im ungarischen Makó verläuft weiterhin nach Plan.

## Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)

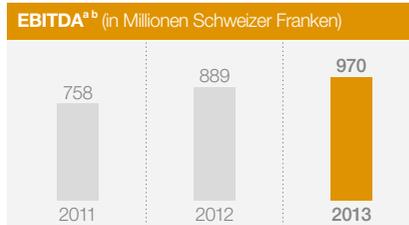
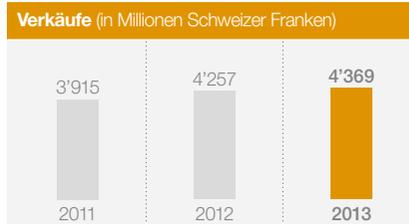
Der EBITDA erhöhte sich 2013 um 9,1% auf CHF 970 Millionen, verglichen mit CHF 889 Millionen im Vorjahr. Dies war vor allem einem starken Bruttogewinn und der anhaltenden Konzentration auf die Kontrolle der internen Kosten zu verdanken. Der EBITDA in Lokalwährungen stieg um 10,5%. Die EBITDA-Marge lag 2013 bei 22,2%, verglichen mit 20,9% in 2012.

## Betriebsgewinn

Der Betriebsgewinn erhöhte sich von CHF 626 Millionen im Vorjahr um 10,7% auf CHF 693 Millionen. Der Betriebsgewinn in Lokalwährungen konnte um 12,5% gesteigert werden. Die Betriebsgewinnmarge verbesserte sich 2013 gegenüber dem Vorjahr von 14,7% auf 15,9%.

## Finanzergebnis

Die Finanzierungskosten betrugen 2013 CHF 85 Millionen, verglichen mit CHF 84 Millionen im Vorjahr. Der Konzern verbuchte 2013 einen nicht zahlungswirksamen Aufwand



a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income [expense], net), Tax, Depreciation and Amortisation = Gewinn vor Zinsen (und sonstigem finanziellem Einkommen und Aufwand), Steuern, Abschreibungen und Amortisationen. Dies entspricht dem Betriebsgewinn vor Abschreibungen, Amortisationen sowie der Wertminderung von langlebigen Vermögensgegenständen und Investitionen in Jointventures..

b) Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund von Änderungen der Rechnungslegungsgrundsätze angepasst (Anmerkung 2.1.1)

von CHF 9 Millionen infolge der Entscheidung, einen Zinsswap glattzustellen. Diese Kosten wurden durch einen geringeren Zinsaufwand aufgrund einer niedrigeren Verschuldung kompensiert. 2013 betrug der übrige Nettofinanzaufwand CHF 28 Millionen, unverändert gegenüber den CHF 28 Millionen im Vorjahr, trotz der Währungsvolatilität in bestimmten Märkten.

Die Ertragssteuern des Konzerns lagen 2013 bei 16% des Gewinns vor Steuern, gegenüber 20% im Jahr 2012.

## Konzerngewinn

Der Konzerngewinn erhöhte sich von CHF 410 Millionen im Jahr 2012 auf CHF 490 Millionen im Jahr 2013, was einem Anstieg um 19,5% entspricht. Positiv wirkten sich dabei das bessere Betriebsergebnis, der stabile Finanzaufwand sowie der niedrigere Ertragssteuersatz aus. Die Nettogewinnmarge liegt somit 2013 bei 11,2% gegenüber 9,6% in 2012. Der unverwässerte Gewinn pro Aktie stieg von CHF 45,04 im Jahr 2012 auf CHF 53,43 im Jahr 2013.

## Cashflow

Givaudan erzielte 2013 einen Cashflow aus operativer Tätigkeit von CHF 888 Millionen, verglichen mit CHF 781 Millionen im Vorjahr. Bedingt war dieser Anstieg durch einen höheren EBITDA und eine straffe Kontrolle des Betriebskapitals. Das prozentuale Verhältnis des Betriebskapitals zu den Verkäufen verminderte sich, da die Lagerbestände langsamer stiegen als die Verkäufe und die Zahlungsbedingungen sich verbesserten.

Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen beliefen sich auf CHF 123 Millionen, verglichen mit CHF 148 Millionen im Jahr 2012. Der Konzern setzte 2013 seine Investitionen zur Förderung des Wachstums in Schwellenmärkten fort, insbesondere mit dem Baubeginn einer neuen Produktionsstätte für kulinarische Aromen im chinesischen Nantong sowie einem Kreativzentrum und einer Grossproduktionsanlage für Riechstoffe in Singapur. 2012 hatte das Unternehmen erheblich in die zentralisierte Aromenfabrik in Ungarn investiert. 2013 wurden in den Erwerb immaterieller Anlagewerte CHF 51 Millionen investiert, da das Unternehmen das ERP-Projekt in neuen Produktionsstätten einführte und die Implementierung in kleineren Konzerngesellschaften abschloss. Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 4,0% der Verkäufe, verglichen mit 4,5% im Jahr 2012.

CHF **662** Millionen

Freier Cashflow

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Nettoinvestitionen betrug 2013 CHF 714 Millionen und lag damit über dem Vorjahreswert von CHF 588 Millionen. Der freie Cashflow, der definiert ist als Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Investitionen und Zinszahlungen, belief sich 2013 auf CHF 662 Millionen. Der Anstieg gegenüber den CHF 512 Millionen im Jahr 2012 war hauptsächlich auf den höheren EBITDA, den geringeren Bedarf an Betriebskapital und niedrigere Investitionen als im Vorjahr zurückzuführen. Der freie Cashflow, ausgedrückt als Prozentsatz der Verkäufe, betrug 2013 15,2% im Vergleich zu 12,0% im Vorjahr.

## Finanzlage

Die Finanzlage von Givaudan war Ende Dezember 2013 weiterhin solide. Die Nettoschulden verringerten sich von CHF 1'153 Millionen im Dezember 2012 auf CHF 816 Millionen im Dezember 2013. Ende Dezember 2013 lag der Verschuldungsgrad bei 18% gegenüber 24% Ende 2012.

## Dividendenvorschlag

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung am 20. März 2014 vorschlagen, an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2013 eine Bardividende von CHF 47,00 pro Aktie auszuschütten. Dies entspricht einem Anstieg von 30% gegenüber 2012. Seit der Börsennotierung von Givaudan im Jahr 2000 an der Schweizer Börse ist dies die 13. Dividendenerhöhung in Folge. Der Gesamtbetrag dieser Dividendenausschüttung wird aus den Reserven für Kapitaleinlagen gedeckt, die Givaudan per Ende 2013 als Eigenkapital ausweist.

## Mittelfristige Prognose

Mittelfristig sind die Hauptziele bei einem erwarteten Marktwachstum von 2-3% ein organisches Wachstum von 4,5-5,5% jährlich sowie die weitere Eroberung von Marktanteilen. Durch die konsequente Umsetzung der 5-Säulen-Wachstumsstrategie – Schwellenmärkte, Gesundheit und Wellness, Erhöhung des Marktanteils bei ausgewählten Kunden und Segmenten, Forschung und nachhaltige Beschaffung – will Givaudan den Gesamtmarkt übertreffen, ihre branchenführende EBITDA-Marge dauerhaft sichern und gleichzeitig den freien Cashflow bis 2015 zwischen 14-16% der Verkäufe halten.

Givaudan bekräftigt ihre Absicht, mehr als 60% des freien Cashflows an ihre Aktionäre auszuschütten und am mittelfristigen Ziel eines Verschuldungsgrades von unter 25% festzuhalten. Der Verschuldungsgrad errechnet sich aus der Nettoverschuldung dividiert durch die Nettoverschuldung plus Eigenkapital. Die Gesellschaft hat beschlossen, bei der Berechnung des Verschuldungsgrades zukünftig Auswirkungen, die auf Änderungen von IAS 19 - Employee Benefits (revised) bezüglich der Bewertung von Leistungen an Arbeitnehmer zurückzuführen sind, bei der Berechnung des Eigenkapitals nicht zu berücksichtigen.

# Division Riechstoffe

Die Verkäufe der Division Riechstoffe betragen CHF 2'083 Millionen, ein Zuwachs von 5,1% auf vergleichbarer Basis und von 3,0% in Schweizer Franken.

Die Gesamtverkäufe von Riechstoffen (Bereiche Luxusparfümerie und Konsumgüter kombiniert) stiegen auf vergleichbarer Basis um 6,0%. In Schweizer Franken erhöhten sie sich von CHF 1'781 Millionen auf CHF 1'847 Millionen.

Die Verkäufe im Bereich Luxusparfümerie stiegen um 1,8% auf vergleichbarer Basis. Der Zuwachs war hauptsächlich dem starken Wachstum in Lateinamerika und dem moderaten Wachstum in Nordamerika zu verdanken.

Beflügelt durch die guten Ergebnisse in Schwellenmärkten sowie ein moderates Wachstum in den reifen Märkten und in allen Kundensegmenten stiegen die Verkäufe im Bereich Konsumgüter um 7,1% auf vergleichbarer Basis.

Die Verkäufe von Riechstoff-Ingredienzien sanken um 1,1% auf vergleichbarer Basis, verzeichneten allerdings in der zweiten Jahreshälfte ein moderates Wachstum.

Der EBITDA erhöhte sich um 15,6% auf CHF 503 Millionen im Vergleich zu CHF 435 Millionen im Jahr 2012. Die EBITDA-Marge konnte im Vergleich zum Vorjahr von 21,5% auf 24,2% gesteigert werden.

Der Betriebsgewinn verbesserte sich gegenüber 2012 von CHF 315 Millionen auf CHF 380 Millionen. Die Betriebsgewinnmarge erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr von 15,6% auf 18,3%.

## 5,1%

### Verkaufswachstum im Bereich Riechstoffe

auf vergleichbarer Basis gegenüber 2012



a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income [expense], net), Tax, Depreciation and Amortisation = Gewinn vor Zinsen (und sonstigem finanziellem Einkommen und Aufwand), Steuern, Abschreibungen und Amortisationen. Dies entspricht dem Betriebsgewinn vor Abschreibungen, Amortisationen sowie der Wertminderung von langlebigen Vermögensgegenständen und Investitionen in Jointventures..

b) Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund von Änderungen der Rechnungslegungsgrundsätze angepasst (Anmerkung 2.1.1)

## Wichtige Auszeichnungen im Parfümgeschäft 2013

### Damendüfte

#### Boticário

- Egeo Provoke Woman
- Linda Radiance

#### L'Oréal

- Ralph Lauren Big Pony Collection for Women #4

#### Procter & Gamble

- Dolce & Gabbana Light Blue Dreaming in Portofino

#### Puig

- Elixir by Shakira
- Her Secret by Antonio Banderas

#### Shiseido

- Pleats Please

#### Unilever

- Axe Anarchy for Her

### Herrendüfte

#### Boticário

- Egeo Provoke Man

#### Estée Lauder

- Tom Ford Noir

#### Groupe Inter Parfums

- Montblanc Legend Special Edition 2012

#### Natura

- Amo Esquenta
- Essencial Intenso

#### Procter & Gamble

- Boss Bottled Sport
- Dolce & Gabbana The One Sport
- Eau De Lacoste L.12.12 Rouge
- James Bond 007

#### Puig

- Prada Luna Rossa
- CH Men Sport



## Nachhaltige Zukunft

2013 absolvierte Givaudan das Programm Sustainable Futures (nachhaltige Zukunft) der US-Umweltbehörde EPA. Die Mitgliedschaft ermöglicht es, dass die Herstellung neuer Ingredienzien schneller genehmigt wird, und bietet durch die verringerte Rechtsunsicherheit erhebliche Vorteile.

Das EPA-Programm ermutigt die Industrie, ihre Rohstoffe als Beitrag zur Schonung unserer Umwelt nachhaltig weiterzuentwickeln. Die Teilnahme am vollständig freiwilligen Programm belegt, dass wir uns für die Nachhaltigkeit unserer Rohstoffe einsetzen. Unsere Akkreditierung ist das Ergebnis unserer konsequenten Entwicklung von Materialien, die den strengen Kriterien der EPA für die Sicherheit von Mensch und Umwelt genügen. Sie zeugt ausserdem von unserer Zusammenarbeit mit der EPA bei der Entwicklung besserer Ansätze für die Bewertung von Riechstoffen. Wir hoffen, dass dieses Programm uns deutliche Wettbewerbsvorteile verschafft und die Nachhaltigkeit unseres Geschäfts für die Zukunft stärken wird. Als Mitglied von Sustainable Futures werden wir in der Lage sein, sicherere Aromachemikalien zuverlässiger und rascher herzustellen und dadurch Zeit und Geld zu sparen.

**16** Auszeichnungen  
der Fragrance Foundation

für Givaudan im Jahr 2013

## Luxusparfümerie

Der Bereich Luxusparfümerie steigerte seine Verkäufe um 1,8% auf vergleichbarer Basis. Zum Wachstum trugen sowohl die Schwellenmärkte als auch die reifen Märkte bei. Das Neugeschäft konnte rückläufige Verkäufe bestehender Produkte mehr als wettmachen.

In den Schwellenmärkten verzeichnete Lateinamerika erneut ein starkes Wachstum. Spitzenreiter war dabei Brasilien, das dank eines starken Neugeschäfts ein zweistelliges Wachstum erzielte. Diese Ergebnisse konnten die rückläufigen Verkäufe in Osteuropa mehr als ausgleichen. Auch die reifen Märkte in Westeuropa und Nordamerika verzeichneten ein Wachstum, zu dem eine Reihe wichtiger neuer Geschäftsabschlüsse einen Beitrag leisteten.

Bei der Verleihung wichtiger Branchenauszeichnungen in Europa und den USA schnitten Riechstoffe von Givaudan erneut mit einer soliden Leistung ab. Zu den ausgezeichneten Riechstoffen zählen Tom Ford Noir, Tom Ford Café Rose, Prada Luna Rossa, James Bond 007 von James Bond, Red Sin von Christina Aguilera und True Reflection von Kim Kardashian.

## Konsumgüter

Im Geschäftsbereich Konsumgüter stiegen die Verkäufe um 7,1% auf vergleichbarer Basis gegenüber den zweistelligen Vergleichszahlen im Vorjahreszeitraum. Einen Wachstumsbeitrag leisteten eine höhere Anzahl neuer Geschäftsabschlüsse, eine leichte Abschwächung des Bestandsgeschäfts und Preiserhöhungen. Dieses solide Ergebnis erstreckte sich auf alle Kundensegmente und wurde von einem starken Zuwachs in den Schwellenmärkten und einem moderaten Wachstum in den reifen Märkten unterstützt.

Lateinamerika verzeichnete zum zweiten Jahr in Folge ein zweistelliges Verkaufswachstum, das insbesondere internationalen Kunden zu verdanken war. Dieses Wachstum wurde durch die guten Ergebnisse in den Segmenten Textilpflege, Deodorants und Körperhygiene unterstützt. In Asien trugen alle Kundensegmente zu dem starken Verkaufswachstum bei. Besonders stark schnitten die Segmente Textil- und Körperpflege ab. In Europa, in Afrika und im Nahen Osten wurde der Verkaufsanstieg von allen Kundentypen unterstützt. Das Wachstum wurde in erheblichem Mass von Verkaufszuwächsen in den Segmenten Körper- und Haushaltspflege vorangetrieben.

Die guten Verkaufsergebnisse in Nordamerika wurden durch zweistellige Zuwächse bei lokalen und regionalen Kunden unterstützt.

## Ein neues Kreationzentrum für Riechstoffe in Singapur

**Die 2013 erfolgte Grundsteinlegung für das neue Kreationzentrum und den Produktionsstandort für Riechstoffe in der Region Asien-Pazifik in Singapur unterstreicht, dass wir unsere Präsenz in Asien weiter ausbauen.**

Das Zentrum soll 2014 eröffnet werden und wird in Asien einen neuen Industriestandard für kreative Zusammenarbeit, die Riechstoffentwicklung, Konsumententests und die Riechstoffproduktion setzen. Die neue Anlage wird zudem einen Ableger der renommierten Parfümerieschule von Givaudan im Raum Asien-Pazifik beherbergen, womit das Unternehmen ein voll ausgestattetes Ausbildungszentrum für Parfümeure in der Region zur Verfügung stellt. Die hochautomatisierte Grossproduktionsanlage für die Riechstoffproduktion wird zudem die Geschwindigkeit und Kapazität für unsere Kunden in Südostasien erhöhen.



Mit Blick auf die Produktpalette konnten die Verkäufe in allen wichtigen Segmenten gesteigert werden. Die Segmente Textil-, Körper- und Haushaltspflege verzeichneten ein besonders solides Ergebnis.

Auch 2013 lag der Schwerpunkt unserer Investitionen weiterhin in den Schwellenmärkten. Zu den wichtigsten Investitionen zählten ein neues Kreativzentrum für Riechstoffe sowie eine hochautomatisierte Großproduktionsanlage in Singapur.

### Riechstoff-Ingredienzien

Die Verkäufe im Bereich Riechstoff-Ingredienzien gingen 2013 auf vergleichbarer Basis um 1,1% zurück. Nach dem Verkaufsrückgang im ersten Halbjahr 2013 verzeichnete der Bereich in der zweiten Jahreshälfte ein leichtes Wachstum.

In den Schwellenmärkten konnten die Verkäufe 2013 deutlich gesteigert werden. Der Anstieg war insbesondere auf ein starkes Wachstum im asiatischen Markt zurückzuführen, insbesondere in China und Indien. In Lateinamerika fiel das Wachstum geringer aus. Die europäischen Märkte erzielten 2013 ein solides einstelliges Verkaufswachstum, während die Verkäufe in Nordamerika in der zweiten Jahreshälfte weiterhin rückläufig waren.



## Alternativen zu Tierversuchen

**Givaudan hat zur Entwicklung von Standardmethoden beigetragen, die darauf abzielen, die Notwendigkeit von Tierversuchen in der Kosmetikbranche zu verringern. 2013 erreichten unser KeratinoSens™ und zwei weitere potenzielle Testverfahren zur Sensibilisierung der Haut die Endphasen des Zulassungsprozesses der europäischen Behörden.**

Im Laufe des Jahres trat in Europa ein Verbot von Tierversuchen für Kosmetika in Kraft. Die Bewertung neuer Ingredienzien im Hinblick auf ihre potenzielle Sensibilisierung der Haut bleibt ein wichtiges Branchenbedürfnis, doch lässt sich eine Universallösung nur schwer finden. Givaudan hat 2006 mit der Entwicklung einer In-vitro-Lösung begonnen und freut sich, damit zum Fortschritt in diesem Bereich beigetragen zu haben. Die europäischen Behörden müssen nun eine integrierte Testmethode erarbeiten, die KeratinoSens™ und die anderen Verfahren, die frühere Tierversuchsansätze ersetzen, kombiniert. Sie haben mit der Vorbereitung einer OECD-Leitlinie begonnen, um dies als international akzeptierten Standard durchzusetzen.

**>100** zusätzliche Mitarbeitende

die im neuen Kreativszentrum für Riechstoffe in Singapur eingestellt werden sollen

# Division Aromen

Die Verkäufe der Division Aromen beliefen sich 2013 auf CHF 2'286 Millionen, was einem Anstieg um 5,8% auf vergleichbarer Basis und um 2,3% in Schweizer Franken entspricht.

Alle wichtigen Segmente erzielten positive Zuwächse; den grössten Beitrag leisteten die Sparten Getränke und Snacks. Die strategischen Wachstumssäulen Gesundheit und Wellness, Schwellenmärkte sowie Erhöhung des Marktanteils bei ausgewählten Kunden und Segmenten trugen zu diesem Markterfolg bei. Innovationspartnerschaften mit Kunden führten zur Markteinführung neuer Nahrungsmittel und Getränke mit von Konsumenten bevorzugten Aromen und Geschmackslösungen.

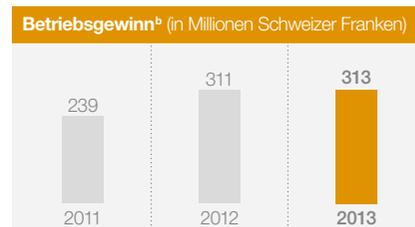
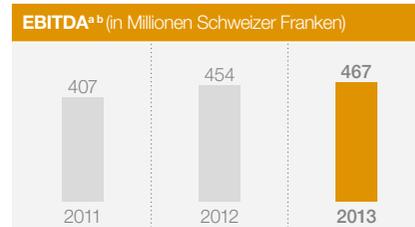
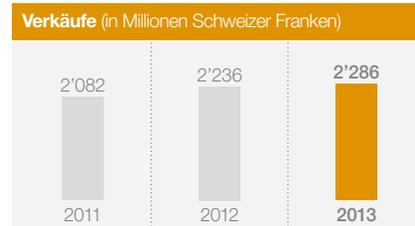
Der EBITDA erhöhte sich um 2,9% auf CHF 467 Millionen im Vergleich zu CHF 454 Millionen im Jahr 2012. Die EBITDA-Marge erhöhte sich von 20,3% im Vorjahr auf 20,4% in 2013.

Der Betriebsgewinn verbesserte sich 2013 von CHF 311 Millionen im Vorjahr auf CHF 313 Millionen, was einem Anstieg um 0,6% entspricht. Die Betriebsgewinnmarge ging von 13,9% im Vorjahr auf 13,7% zurück.

# 5,8%

## Verkaufswachstum im Bereich Aromen

auf vergleichbarer Basis gegenüber 2012.



a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income [expense], net), Tax, Depreciation and Amortisation = Gewinn vor Zinsen (und sonstigem finanziellem Einkommen und Aufwand), Steuern, Abschreibungen und Amortisationen. Dies entspricht dem Betriebsgewinn vor Abschreibungen, Amortisationen sowie der Wertminderung von langlebigen Vermögensgegenständen und Investitionen in Jointventures..

b) Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund von Änderungen der Rechnungslegungsgrundsätze angepasst (Anmerkung 2.1.1)



## Indien: Aromen-entwicklungszentrum

**Unsere lokalen Kapazitäten und Ressourcen in Indien wurden 2013 mit der Eröffnung eines neuen Aromenentwicklungszentrums in Mumbai gestärkt, in das wir CHF 3,7 Millionen investiert haben. Damit sind unser Know-how in den Bereichen Sensorik und Aromenwissenschaft und unsere Food-Service-Kompetenz zum ersten Mal im Land selber verfügbar.**

Nach der Ausweitung unserer Kapazitäten für das Mischen von Pulveraromen in Daman ist das neue Zentrum nun der jüngste Beleg für unser Engagement zugunsten der Ausweitung unserer kreativen und technischen Fähigkeiten in Indien. Die Anlage in Mumbai eröffnet unseren Kunden aus den Bereichen Nahrungsmittel und Getränke auf dem Subkontinent einen rascheren Zugang zu unseren weltweit führenden Instrumenten und technischen Dienstleistungen sowie zu Aromenprofilen für Mango, Milchprodukte, indische Gewürze und kulinarische Reize, die von indischen Konsumenten bevorzugt werden. Damit können wir unseren Kunden nicht nur eine fundierte Kenntnis des lokalen indischen Marktes bieten, sondern auch eine engere Zusammenarbeit, um Geschmackserlebnisse zu kreieren, die von den Konsumenten bevorzugt werden und mit denen die Kunden ihre Produkte von denen ihrer Mitbewerber abgrenzen können.

## Asien-Pazifik

Die Verkäufe stiegen um 7,3% auf vergleichbarer Basis. Die Schwellenländer erzielten ein zweistelliges Wachstum, allen voran China, Indien und Indonesien. Die Verkäufe in den reifen Märkten stagnierten, da das Wachstum in Japan durch die schwache Entwicklung in der Teilregion Ozeanien ausgeglichen wurde.

Bedeutende neue Geschäftsabschlüsse sowie der Ausbau des Bestandsgeschäfts wirkten sich auf alle Segmente positiv aus. Wachstumstreiber waren Getränke, Milchprodukte und Snacks. Die Region verzeichnete solide Zuwächse in den strategischen Wachstumssäulen der Division, wobei den Verkäufen im Bereich Gesundheit und Wellness besondere Bedeutung beikam.

In der Region Asien-Pazifik werden weiterhin Investitionen vorgenommen, um die dortigen Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen. Im chinesischen Nantong erfolgte 2013 die Grundsteinlegung für eine neue Produktionsstätte. Mit der Investition will Givaudan Wachstumsmöglichkeiten auf dem Markt für kulinarische Aromen nutzen.

CHF **3,7** Millionen

**für Investition in ein neues Aromen-entwicklungszentrum in Mumbai**

# Global unterschiedlichen Präferenzen beim Milchgeschmack gerecht werden

**“Ich trinke fettarme Milchprodukte, dabei schmecken Vollmilchprodukte so viel besser – die würde ich eigentlich lieber trinken...”**

Konsumentenwünsche wie dieser sind für uns Anlass, unseren Kunden authentische Milchproduktaromen bereitzustellen – doch unser globales Konsumentenverständnis sagt uns, dass es keine Einheitslösung geben kann. In Asien beispielsweise ist Frischmilch relativ rar. Unser Schwerpunkt liegt daher auf weithin bewährten Getränken auf Milchpulverbasis. Wir nutzen unsere Technologien, um die Produkte unserer Kunden 'milchig', frisch und cremig zu machen und ihnen das richtige Mundgefühl zu verleihen. In Nordamerika liegt unser Schwerpunkt neben authentischen Milchproduktprofilen auf Proteindrinks und Joghurt. Dabei arbeiten wir an der Entwicklung von fettreduzierten Versionen, die sich rund und rahmig anfühlen, sowie an der Erzeugung von Süsse für zuckerreduzierte Produkte.

## Europa, Afrika und Naher Osten

Die Verkäufe wurden um 5,9% auf vergleichbarer Basis gesteigert. Dieser Anstieg war hauptsächlich dem Wachstum in den Schwellenmärkten in Afrika, im Nahen Osten und in Russland zu verdanken, welches auf zurückzuführen Volumensteigerungen und den Ausbau des Bestandsgeschäfts zurückzuführen war. Die reifen Märkte in Westeuropa legten dank starken Wachstumsbeiträgen aus Grossbritannien, Irland und Südeuropa ebenfalls zu.

Die Region verzeichnete erfreuliche Zuwächse in allen Segmenten. Die grössten Beiträge stammten vom Segment Getränke, gefolgt von kulinarische Aromen, Snacks und Süswaren. Alle strategischen Wachstumssäulen verbuchten ausnahmslos erfreuliche Zuwächse. Besonders positive Beiträge leisteten die Bereiche Schwellenmärkte, Foodservice, ausgewählte Kunden sowie Gesundheit und Wellness.



## Zusammenarbeit zur Salzreduzierung

**In Zusammenarbeit mit AkzoNobel haben wir 2013 ein innovatives neues System zur Salzreduzierung für Fleischprodukte in Europa eingeführt. Das System, das auf TasteSolutions™ Salt basiert, wird von AkzoNobel vermarktet und vertrieben. Der Eins-zu-eins-Salzersatz entspricht in Aussehen und Geschmack, Rieselfähigkeit, Mischbarkeit und Lösungsfähigkeit normalem Speisesalz.**

Die Zusammenarbeit mit einem Salzproduzenten wie AkzoNobel ist ein neuer und innovativer Ansatz zur Reduzierung des Natriumgehalts in der Nahrungsmittelindustrie. Durch die Verbindung unseres Know-hows im Bereich Aromen mit der Salzabgabetechnologie von AkzoNobel konnten wir ein Produkt kreieren, das Fleischprodukten zusätzliche Leistungsvorteile bringt. OneGrain, die Abgabetechnologie von AkzoNobel, ermöglicht es, unsere TasteSolutions™ Aromatechnologie in jedes einzelne Salzkorn zu integrieren. Für die Verbraucher bedeutet dies Vorteile in der Handhabung, da die Verarbeitungs- und Lagereigenschaften denen von herkömmlichem Salz entsprechen. Hersteller können damit den Natriumgehalt ihrer Produkte um bis zu 40% senken.



### Nordamerika

Die Verkäufe stiegen um 3,0% auf vergleichbarer Basis. Das Wachstum wurde von neuen Geschäftsabschlüssen in den Segmenten Getränke und Süßwaren und zweistelligen Zuwächsen im Segment Snacks beflügelt. Die erfolgreiche Kommerzialisierung neuer Abgabesysteme sowie ein solides Wachstum in den Bereichen Foodservice und Milchprodukte rundeten die erfreulichen Ergebnisse in diesem Markt ab.

Die strategische Wachstumssäule Gesundheit und Wellness erzielte trotz hoher Vergleichszahlen im Vorjahreszeitraum erneut solide zweistellige Zuwächse, die neuen Geschäftsabschlüssen und dem Ausbau des Bestandsgeschäfts zu verdanken waren.

### Lateinamerika

Die Verkäufe verbesserten sich um 7,7% auf vergleichbarer Basis, wobei Argentinien, Brasilien und Mexiko besonders hervorzuheben waren. Zum Verkaufswachstum trugen insbesondere neue Geschäftsabschlüsse und der Ausbau des Bestandsgeschäfts bei. Alle wichtigen Segmente erzielten ein Plus, wobei Getränke, Milchprodukte, kulinarische Aromen und Snacks ein solides Wachstum verzeichneten.

Die strategischen Wachstumssäulen erzielten aufgrund der Fokussierung auf die Entwicklung spezifischer Lösungen für regionale Kunden solide Zuwächse. Zum Wachstum in den lateinamerikanischen Schwellenmärkten trugen insbesondere der Gewinn von Marktanteilen in ausgewählten Kundensegmenten und das Neugeschäft im Bereich Gesundheit und Wellness bei.

# Nachhaltiges Geschäftsmodell

Nachhaltigkeit ist ein zentrales Element unseres Geschäftsmodells. Sie unterstützt uns dabei, unser Geschäft so zu betreiben und auszubauen, dass alle Interessengruppen langfristig davon profitieren. Dieser Abschnitt ergänzt unseren separaten Nachhaltigkeitsbericht.



## In diesem Abschnitt:

- 42 – Investor Relations
- 44 – Kunden
- 45 – Unsere Mitarbeitenden
- 47 – Beschaffung
- 48 – Lieferkette
- 48 – Informationstechnologie
- 49 – Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)
- 50 – Risikomanagement
- 52 – Compliance
- 53 – Regulatory Affairs



## Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen

**Wie können wir mehr produzieren und dennoch weniger Energie und weniger natürliche Ressourcen verbrauchen? Sind natürliche Ingredienzien immer besser? Wie können wir angesichts der zunehmenden Komplexität der Lieferketten Kunden und Konsumenten helfen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen?**

Auch wenn es nicht leicht ist, diese Fragen immer klar zu beantworten: Wir arbeiten daran. Unsere direkten operativen Aktivitäten haben zwar einen geringen, aber dennoch entscheidenden Anteil an unserer gesamten Nachhaltigkeitsbilanz. Daher prüfen wir die Auswirkungen unserer Produkte entlang unserer gesamten Lieferkette und arbeiten mit Akteuren anderer Branchen zusammen. Als grösster Anbieter der Riechstoff- und Aromenindustrie können wir einen erheblichen Beitrag leisten und machen dabei gute Fortschritte. Wir untersuchen und messen die Auswirkungen unserer Produkte vom Rohstoff bis zum Endprodukt und setzen uns mit Kunden und Lieferanten gemeinsam dafür ein, effizientere und gesündere Produkte zu kreieren und natürliche Ressourcen nachhaltig zu nutzen.

Wir wollen ein Geschäft entwickeln, das die Umwelt schützt, Rohstoffe auf verantwortungsbewusste und nachhaltige Weise beschafft, Materialien und Energie effizient nutzt, unseren Mitarbeitenden eine sichere Umgebung bietet und die sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, verbessert. Durch die Innovation und Herstellung von Produkten, die Leistung und Nachhaltigkeit erfolgreich kombinieren, wollen wir unsere Wettbewerbsfähigkeit verbessern und gleichzeitig ein nachhaltiges Geschäftsmodell verfolgen.

Nachhaltigkeit entwickelt sich zu einem integralen Bestandteil unserer Kultur und ist in unserer Organisation fest verankert. Gleichzeitig stellt die Gesellschaft im Hinblick auf Nachhaltigkeit und die entsprechende Berichterstattung höhere Anforderungen an Unternehmen. Givaudan ist sich der Notwendigkeit bewusst, die Nachhaltigkeitsberichterstattung voranzubringen, um kontinuierlich Vertrauen zu schaffen und Fortschritte zu erzielen.

Für unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung wenden wir weiterhin die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) an. Unser 2013 veröffentlichter Nachhaltigkeitsbericht für 2012 erreichte die GRI-Anwendungsstufe B+. Zudem machen wir weitere Fortschritte um, unsere operativen Ziele bis 2020 zu erreichen. Unser Nachhaltigkeitsbericht mit Einzelheiten zur Entwicklung und Leistung im Jahr 2013 wird im März 2014 veröffentlicht.

In den folgenden Kapiteln erläutern wir die Entwicklungen im Jahr 2013 unter den Überschriften Investor Relations, Kunden, Unsere Mitarbeitenden, Beschaffung, Informationstechnologie, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS), Risikomanagement, Compliance und Regulatory Affairs.

### Investor Relations

Von ihrer Abspaltung im Jahr 2000 bis zum Jahresende 2013 hat Givaudan für ihre Aktionäre mit Dividendenausschüttungen und Kursgewinnen einen Mehrwert von über CHF 5 Milliarden geschaffen.

Wir setzen auf eine gute Corporate Governance und wenden dabei Best Practices an, die denjenigen führender Unternehmen entsprechen. Insbesondere stehen sämtliche in unserem Jahresbericht veröffentlichten Informationen im Einklang mit dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance und der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange. Näheres hierzu finden Sie im Kapitel "Corporate Governance" in diesem Geschäftsbericht.

Die zeitgerechte und verantwortungsbewusste Information der unterschiedlichen Interessengruppen des Unternehmens ist wichtig, um Transparenz und Gleichbehandlung zu gewährleisten. Durch Medienmitteilungen, Telefonkonferenzen und Veröffentlichungen auf unserer Website informieren wir gleichzeitig und umfassend über unsere Leistungen und Aktivitäten.

Die Grundsätze von Givaudan zur Offenlegung und Transparenz sind zu finden unter: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Ende 2013 hatte Givaudan 20'000 Aktionäre, von denen 60% im Aktienregister geführt wurden und die insgesamt 45% des Aktienkapitals besaßen. Die 20 grössten Aktionäre, einschliesslich Treuhandgesellschaften und Fonds, repräsentieren ca. 68% des Aktienkapitals. Mit wenigen Veränderungen zum Vorjahr waren ungefähr 40% dieser Aktionäre in Nordamerika ansässig.

Im Dezember 2013 gab Nestlé den Verkauf aller Anteile an Givaudan (10,03%) im Rahmen eines beschleunigten Bookbuilding-Verfahrens bekannt. Keiner der neuen an der Platzierung beteiligten Aktionäre erwarb einen Anteil von 3% oder mehr am Unternehmenskapital von Givaudan.

2013 veranstaltete das Managementteam wieder über 40 Roadshows. In mehr als 20 Finanzzentren trafen wir auch mit bestehenden und potenziellen Aktionären zusammen. Insgesamt 1'600 Interessierte nahmen an zwei Telefonkonferenzen, 38 Präsentationen und Tagungen des Konzerns teil. Dies entspricht einem Anstieg von 36% gegenüber 2012. Die über 450 Einzelgespräche und Telefonkonferenzen mit Fondsmanagern weltweit sorgten für eine stärkere Wahrnehmung des Unternehmens.

Im Rahmen von 20 Besuchen an Standorten von Givaudan weltweit wurden ausserdem über 200 Teilnehmer, vor allem Fondsmanager, detailliert über die Unternehmensaktivitäten informiert.

Das Besucherprogramm 2013 umfasste eine zweitägige Veranstaltung für Investoren in Lakeland, Florida, bei der 16 Sell-Side-Analysten und Fondsmanager mehr über unsere führende Position im Bereich Zitrusaromen erfuhren. Zum Besuch gehörte auch eine Führung durch die Orangenverarbeitungsfabrik und die Orangenpflanzungen unseres Lieferanten Citrosucco. Zudem organisierten wir im sechsten Jahr in Folge Präsentationen in unseren Parfümcreationszentren in New York und Paris.

Das Programm der kommenden Veranstaltungen für die Finanzgemeinde finden Sie unter: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [investors] – [investor calendar]

## “Eintauchen” in unsere Zitrusprogramme

**Die Orangenpflanzungen in Florida, die eine natürliche Inspirationsquelle für unsere Zitrusprogramme darstellen, bildeten einen Höhepunkt des Besuchs einer Gruppe von Givaudan Investoren.**

Die naturnahe zweitägige Veranstaltung, die unseren Investoren ein Eintauchen in unsere Zitrusprogramme ermöglichte, begann mit dem Besuch einer kommerziellen Orangenpflanzung und einer Verarbeitungsanlage. Ziel war es, den Besuchern die Kunst und Wissenschaft des Anbaus dieser Früchte – von der Wahl des Saatguts bis zur Ernte – näherzubringen. Sie verfolgten den Weg der Orangen von der Pflanzung über den Entsaftungsprozess bis zur Gewinnung der Öle und Essenzen, welche die Ausgangsmaterialien der speziellen Zitrusingredienzien für bestimmte Riechstoffe und Aromen von Givaudan bilden. Zum Investorentag gehörte auch ein Besuch unseres Produktionsstandorts Lakeland, wo unsere Zitrusexperten Einblicke dazu gewährten, was unsere Programme und Produkte so speziell macht.



## Kunden

Für unseren anhaltenden Erfolg ist es entscheidend, dass wir höchste professionelle Standards einhalten und der bevorzugte Partner unserer Kunden sind, die zu den erfolgreichsten Konsumgüterherstellern zählen.

Zu diesem Ansatz gehören unsere Verpflichtung zu strikter Vertraulichkeit im Umgang mit Kundendaten und -projekten sowie die uneingeschränkte Wahrung von deren geistigen Eigentumsrechten.

Wir versorgen unsere internationalen, regionalen und lokalen Kunden über ein Netzwerk von mehr als 40 Tochtergesellschaften und eine weltweit operierende Lieferkette. 2013 entfielen auf die fünfzehn grössten Kunden pro Division ca. 65% der Riechstoff- und ca. 35% der Aromenverkäufe.

Partnerschaften mit Kunden stellen sicher, dass unsere Riechstoff- und Aromenkreationen Konsumenten in aller Welt ansprechen. Unsere Position als wichtiger Partner und Berater für internationale Marken ist für die langfristige Zukunft von Givaudan zentral. Daher investieren wir in das Wissen, das diese Beziehungen stärkt.

Branchenführende Marken weltweit profitieren von unseren Entwicklungsprogrammen, sowohl in der Riechstoff- und Aromenforschung als auch beim Konsumentenverständnis. Auch das globale Verständnis der für unsere Branche relevanten Gesetze, aktive Rollen in Industrieverbänden und die Interessenvertretung in Debatten über künftige Regelungen sind ein wesentlicher Teil der Unterstützung, die wir unseren Kunden bieten können.

Unsere Mitarbeitenden leisten durch ihr Bekenntnis zu erstklassigem Service einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit dieser starken Kundenbeziehungen. Auf der ganzen Welt werden unsere Kunden von engagierten Teams betreut – darunter ein starkes Netzwerk von Mitarbeitenden in verschiedenen Funktionen sowie Parfümeuren und Aromatikern. Wir wollen unsere Kunden, deren Märkte und Marken kennen und die in uns gesetzten Erwartungen laufend antizipieren und übertreffen.



## Kollektion: Expressive Naturals

**In Nordamerika führte unser Aromen-Team neue Kollektionen natürlicher Aromen ein, die Kunden die Möglichkeit bieten, auf ihren Produktetiketten bestimmte Sorten- oder Herkunftsbezeichnungen zu führen.**

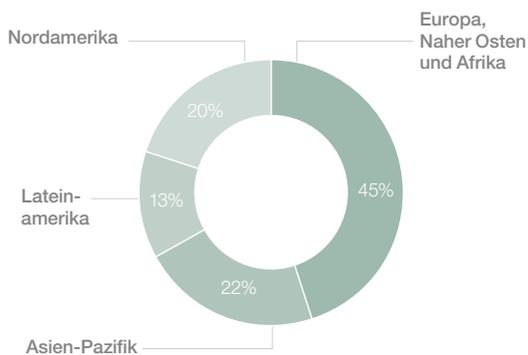
Givaudan hat neue Expressive Naturals Kollektionen in drei Aromenfamilien eingeführt: Zitrus, Apfel und ausgewählte Aromen. Sie enthalten jeweils die neusten und neuartigsten Ergänzungen des Portfolios. Die Ingredienzien sind der authentische Ausdruck feinsten natürlicher Früchte und tragen entsprechende Herkunftsbezeichnungen. Sie ermöglichen es Kunden, Aufmachung und Botschaft ihrer Produkte mit einem originalgetreuen Aromaprofil zu verbinden. Die namentliche Identifikation von Früchten und Herkunft spricht vor allem jene Kunden an, die auf lokale Identität und Besonderheit Wert legen. Die Reihe Apfel zum Beispiel umfasst die bekannten amerikanischen Apfelanbaugebiete mit beliebten Sorten wie Honeycrisp und Golden Delicious. Die Reihe der ausgewählten Aromen eröffnet Zugang zur Welt von Schlehe und grünem Jasmin-Tee.

## Unsere Mitarbeitenden

Der langfristige Erfolg unseres Geschäfts gründet auf der Stärke unserer Mitarbeitenden. Sie sind massgeblich für unser starkes Ergebnis verantwortlich und bilden eine zentrale Säule unserer Geschäftsstrategie.

Unsere Human-Resources-Teams (HR) verfügen über innovative Programme, um die richtigen Mitarbeitenden zu gewinnen und zu halten, die dazu beitragen, die Führungsposition von Givaudan zu sichern. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt darin zu gewährleisten, dass unsere Mitarbeitenden bei der Erreichung ihrer Karriereziele unterstützt werden, dass ihre Leistung belohnt wird und dass sie die besten Entwicklungsmöglichkeiten erhalten.

### Mitarbeitende pro Region %



## Einbeziehung unserer Mitarbeitenden

Anfang 2013 wurde mit 'Engage' eine integrierte Plattform und Methode für Mitarbeitermanagementprozesse eingeführt. Damit möchten wir die Mitarbeitenden ermächtigen, bei ihrer Karriereplanung und Entwicklung eine aktive Rolle zu übernehmen. Gleichzeitig sollen die Vorgesetzten dabei unterstützt werden, ihre Mitarbeitenden zu hohen Leistungen anzuspornen.

Die Engage-Plattform hat Veränderungen in Bezug auf das Management der individuellen Leistung, die Mitarbeiterentwicklung und die organisatorische Talentförderung bewirkt. Ein spezifisches Ergebnis der Initiative ist die Einführung der Kernverhaltensweisen (The Core Givaudan Behaviours) von Givaudan, um die Leistung der 2'500 Mitarbeiter, die am jährlichen Bonusplan teilnehmen, umfassend beurteilen zu können. In der Vergangenheit wurde die Leistung dieser Mitarbeitenden mit Hilfe spezifischer Leistungskriterien wie finanzieller Ziele gemessen. Die Kernverhaltensweisen von Givaudan stellen sicher, dass unsere Mitarbeitenden nicht nur für das beurteilt werden, was sie erreichen, sondern auch dafür, wie sie es erreichen. Auf diese Weise soll eine nachhaltigere Leistung sowohl von einzelnen Mitarbeitenden als auch von Teams gefördert werden.

Im Rahmen von Engage wurde 2013 ebenso eine neue Rekrutierungsmethode und -plattform eingeführt. Die Integration der Rekrutierung in die Engage-Plattform ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre persönlichen Wünsche, Fertigkeiten, Erfahrungen und Entwicklungspläne zu bündeln, um sich für offene interne Stellen zu bewerben.

## Geografische Entwicklung der Mitarbeiterzahl

	Anzahl Mitarbeitende 31.12.2013		Anzahl Mitarbeitende 31.12.2012		Veränderung 2012 bis 2013	
		%		%		%
Schweiz	1'528	16	1'518	17	0,7%	
Europa (ausser Schweiz), Afrika, Naher Osten	2'666	29	2'683	30	-0,6%	
Asien-Pazifik	2'084	22	1'949	21	6,9%	
Lateinamerika	1'158	13	1'114	12	3,9%	
Nordamerika	1'895	20	1'860	20	1,9%	
<b>Total</b>	<b>9'331</b>	<b>100</b>	<b>9'124</b>	<b>100</b>	<b>2,3%</b>	

## Regionale Mitarbeitende – Fluktuation

	2013		2012	
	Anzahl	Fluktuationsrate %	Anzahl	Fluktuationsrate %
Europa, Afrika, Naher Osten	562	12,8	432	9,7
Asien-Pazifik	200	9,4	187	9,3
Lateinamerika	143	12,2	160	14,2
Nordamerika	178	9,4	218	11,7
<b>Total</b>	<b>1'083</b>	<b>11,3</b>	<b>997</b>	<b>10,6</b>



## Aufforstung natürlicher Wälder

Unsere Green Teams in Mexiko konnten bei einer Initiative zur Aufforstung natürlicher Wälder auf die Unterstützung von Kunden, Familienangehörigen und Gästen zählen.

Die Teams pflanzten insgesamt rund 1'400 Bäume, um die lokalen natürlichen Wälder zu stärken und einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Die beiden Baumpflanzaktionen in Wäldern in der Nähe von Mexico City und Cuernavaca erfolgten in Zusammenarbeit mit Naturalia, einer gemeinnützigen Organisation zum Schutz der mexikanischen Ökosysteme, und Conafor, einer mexikanischen Waldbehörde. Die beiden Organisationen halfen unseren 90 Freiwilligen, indem sie den Boden vorbereiteten und die Bäume bereitstellten.

Unsere verstärkte Organisation im Bereich Talentrekretierung wird den neuen Rekrutierungsansatz unterstützen, der darauf abzielt, dass wir die besten Talente auf dem externen Markt gewinnen und rekrutieren. Engage Recruitment ersetzt die bestehende E-Recruitment-Plattform für externe Anwender und soll sicherstellen, dass wir anhaltend Talente gewinnen und unsere Position als bevorzugter Arbeitgeber stärken.

Ende 2013 führte Givaudan die erste unternehmensweite, mehrsprachige Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit durch, um die Ansichten der Mitarbeitenden zu Themen wie Leadership, Karriere, Aus- und Weiterbildungs- umfeld zu eruieren. Die Analyse der Gesamtergebnisse und die davon abgeleiteten Massnahmenpläne werden voraussichtlich im ersten Quartal 2014 kommuniziert. Die Geschäftsleitung hat sich verpflichtet, auf die Ergebnisse mit geeigneten globalen und lokalen Massnahmen zu reagieren.

### Aus- und Weiterbildung

Die berufliche Weiterentwicklung durch Lernmassnahmen und -programme bildete auch dieses Jahr einen wichtigen Teil der Arbeit unserer HR-Teams. Im Anschluss an Gespräche mit führenden Vertretern des Unternehmens über Kompetenzlücken im Unternehmen und künftige Anforderungen wurde eine Aus- und Weiterbildungsstrategie entwickelt. Gestützt auf die Gespräche wurden kritische Bereiche ermittelt, darunter Führungsfähigkeiten, funktionelles Lernen und sowie die Einführung neuer Mitarbeitender in das Unternehmen. Die Entwicklung von Lernprogrammen und -initiativen, einschliesslich eines Pilot-Einführungsprogramms in Asien-Pazifik, wird 2014 fortgeführt.

In der Division Riechstoffe wurden im Verlauf des Jahres die ersten "Business Masterclass"-Programme abgeschlossen. Sie ermöglichten es, auf den bestehenden Kompetenzen unserer Vertriebsmitarbeitenden aufzubauen und deren Führungs- und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten zu stärken. Obere Führungskräfte und unternehmensweite interne Experten leiteten die meisten Schulungsmodulare, die Themen wie Finanzen, Preisgestaltung, Verhandlung, Regulatory Affairs und die Lieferkette abdeckten. Die Modulare umfassten praktische Fallstudien, bei denen Ausbilder und Teilnehmer relevante Beispiele aus ihrer eigenen Geschäftserfahrung erörterten. Die langfristige Vision besteht darin, eine Riechstoff-Akademie ins Leben zu rufen, um verschiedenen Funktionen innerhalb der Division Schulungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten anzubieten und Givaudan zu ermöglichen, das branchenweit beste Team von Führungspersönlichkeiten aufzubauen. Die "Business Masterclass"-Programme für die Division Aromen werden aktuell erarbeitet und 2014 kommuniziert.

2013 wurde zudem die Givaudan Einkaufsakademie eingeführt. Dieses dreijährige modulare Ausbildungsprogramm wurde gemeinsam mit einem spezialisierten Schulungsanbieter entwickelt, um das globale Einkaufsteam dabei zu unterstützen, harmonisiert auf die Anwendung von Best Practices

hinzuarbeiten. Die Akademie soll die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden im Einkauf weiterentwickeln, indem sie die Arbeitsmethoden vereinheitlicht und die Anwendung von Richtlinien, Verfahren und Hilfsmitteln optimiert.

### Talent in Asien-Pazifik

Unsere HR-Teams richteten ihren Fokus 2013 insbesondere auf Asien-Pazifik. In dieser wachstumsstarken Region ist der Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung von Talenten sehr ausgeprägt. Wir haben daher die Organisation unserer HR-Organisation gestärkt, um diese Herausforderung anzugehen und die Expansion der Geschäftsaktivitäten von Givaudan zu unterstützen. Insbesondere investierten wir in unsere Infrastruktur für die Gewinnung und Entwicklung von Talenten, indem wir die Ressourcen unserer lokalen HR-Kompetenzzentren aufstockten. Wir wollen dadurch über die Kapazitäten verfügen, um die richtigen Talente zu gewinnen und weiterzuentwickeln, beispielsweise durch die Verbesserung und den Ausbau unserer Ausbildungsprogramme für Führungskräfte.

### Beschaffung

Die Beschaffung von Rohstoffen und indirekten Materialien und Dienstleistungen (IM&S) ist eine strategische Säule zur Förderung des rentablen Wachstums von Givaudan.

Wir sind einer der weltweit grössten Einkäufer in unserer Branche und verwenden in unseren Riechstoff- und Aromenformeln über 10'000 verschiedene synthetische und natürliche Inhaltsstoffe. Wir beschaffen diese spezifischen Ingredienzien aus 100 Herkunftsländern und manchmal aus sehr abgelegenen Gebieten. Jede der Tausenden Ingredienzien, die wir kaufen, muss höchsten Qualitätsstandards genügen und ein einzigartiges Profil aufweisen, um zu den Kreationen unserer Parfümeure und Aromatiker beitragen zu können. Unser wichtigstes Ziel besteht darin, die anhaltende Versorgung dieser Rohstoffe zu wettbewerbsfähigen und kalkulierbaren Kosten zu gewährleisten und unseren Kreationsteams damit die beste Palette zu sichern.

Die IM&S-Beschaffungsorganisation verwaltet ein noch grösseres Portfolio an Artikeln und Dienstleistungen, die für unseren Geschäftsbetrieb nötig sind und von einfachen Reisebuchungen bis zur Hightech-Prozessausrüstung reichen. Angesichts der zahlreichen involvierten Benutzer, Lieferanten und Transaktionen besteht unser Hauptziel darin, der Organisation optimale Artikel und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, gleichzeitig die Ausgaben zu begrenzen und die Effizienz des Beschaffungsprozesses zu erhöhen.

Anfang 2013 führten wir eine neue Beschaffungsstrategie ein, die uns den Aufbau eines globalen, mit modernsten Instrumenten und Prozessen ausgestatteten Netzwerks von Beschaffungsspezialisten ermöglichen soll.

Gleichzeitig wurde eine globale Givaudan Beschaffungsakademie ins Leben gerufen. Das Akademieprogramm besteht aus massgeschneiderten Schulungsmodulen, die sich auf die globalen Beschaffungsrichtlinien von Givaudan stützen und dazu beitragen werden, gängige Arbeitsmethoden zu verfeinern, die Anwendung unserer Richtlinien, Verfahren und Hilfsmittel zu optimieren und die Beschaffungskompetenzen zu verbessern.

Der Beschaffungsprozess für Rohstoffe und IM&S basiert nun weltweit vollständig auf SAP. Der Purchase-to-Pay-Prozess ist bei den globalen Service-Zentren für Finance angesiedelt und wird von den Purchasing Support Centres in Europa und Nordamerika unterstützt. Dieses End-to-end-Betriebsmodell gewährt uns ein hohes Mass an Automation und Kosteneffizienz. Die erweiterte Abdeckung des Einkaufskatalogs und unsere Purchasing Support Centres ermöglichen uns eine zusätzliche Kontrolle, Einsparungen und die Einhaltung globaler Prozesse und Verfahren. Ein in unser globales Lieferkettenmanagement integrierter Risikomanagementprozess dient uns dazu, die in Verbindung mit der Rohstoffbeschaffung verbundenen Risiken zu ermitteln und zu mindern.

Das IM&S Category Management Team arbeitet mit dem Lieferkettenmanagement und Operations im Rahmen verschiedener Initiativen zusammen. Dazu gehört auch die Verbesserung der eingehenden Rohstoffflüsse durch Lieferanten an Givaudan Standorte, um die Planung zu verbessern und die Transportkosten zu optimieren. Die Category Manager für Rohstoffe sind dafür verantwortlich, globale Beschaffungsstrategien zu erarbeiten und umzusetzen, die von der Schaffung von Wettbewerb bis zur Entwicklung alternativer Technologien und Produkte reichen.

Wir haben eine Beschaffungseinheit gebildet, die speziell für das Beschaffungsmanagement unserer besonders kritischen natürlichen Spezialitäten verantwortlich ist. Durch die Entwicklung und das Management innovativer Beschaffungsmodelle und die selektive Umsetzung von Verarbeitungskapazitäten an der Quelle zielt das Origination-Team darauf ab, die Präsenz von Givaudan in den Herkunftsländern der Rohstoffe zu stärken. So unterzeichneten wir 2013 eine langfristige Partnerschaftvereinbarung für den nachhaltigen Anbau und die Verarbeitung von Patchouli-Pflanzen, die über einzigartige Eigenschaften verfügen und exklusiv für Parfüms von Givaudan verwendet werden.

In Zusammenarbeit mit den Wissenschafts- und Technologieteams der Divisionen Riechstoffe und Aromen erweitern wir die Paletten für unsere Parfümeure und Aromatiker kontinuierlich. Durch die enge Zusammenarbeit mit externen Partnern und verbesserte Marktinformationen über die Herkunftsländer der Rohstoffe stellt unsere Beschaffungsfunktion unseren Kreationszentren Innovationen zur Verfügung und trägt massgeblich zu unseren Nachhaltigkeitsbemühungen bei.

## Technologie für den Einsatz im Feld

**In Indonesien wurden unsere Einkäufer von natürlichen Rohstoffen mit Tablet-Computern ausgestattet, um näher an die Bauern und die Produktion von Pflanzen wie Patchouli heranzukommen.**

Über das 2013 eingeführte Programm I-Source unterstützt die IT das Geschäft bei der nachhaltigen Beschaffung natürlicher Rohstoffe. Unsere Einkäufer geben Informationen wie GPS-Koordinaten von Patchouli-Farmen, Erntemengen, Erträge und Transaktionen in ihre Tablets ein. Diese Informationen werden anschliessend analysiert, um die Möglichkeiten von Givaudan bei der Rohstoffbeschaffung zu optimieren. Dies verringert unsere Produkteinführungszeit und erhöht unsere Flexibilität. Ähnliche Programme werden derzeit in weiteren Ländern eingeführt.



## Lieferkette

Zentrale Elemente unseres Lieferkettenprogramms sind die Verbesserung der Kundenservicequalität und Lagerbewirtschaftung sowie die Senkung der Kosten. Das 2011 eingeführte Programm hat den Prozess von der Konzeption bis zur Umsetzung durchlaufen und ist nun auf gutem Weg, seine Ziele für 2015 zu erreichen.

Die Vorteile zeigen sich in der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, der Transparenz, dem Risikomanagement sowie verbesserten Prozessen und Instrumenten. All dies trägt zu einem stetig verbesserten Kundenservice, optimalen Lagerbeständen und reduzierten Lieferkettenkosten bei.

Die Lagerreichweite, ein Mass für die Effizienz der Lagerbewirtschaftung, betrug Ende 2012 118 Tage, und Ende 2013 119 Tage. Dank der stärkeren Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten, ist Givaudan gut positioniert, um sein Dienstleistungs- und Kostenvorgaben 2015 zu erfüllen.

## Informationstechnologie

Die Einführung unseres SAP-basierten ERP-Systems Outlook konnte 2013 vollständig abgeschlossen werden. Da unser gesamter Betrieb global von SAP unterstützt wird, verfügen wir nun über eine grundlegende Voraussetzung für weitere bedeutende Verbesserungen und Effizienzsteigerungen.

Die Einführung dieses einzigen globalen Systems läutet eine neue Phase der kontinuierlichen Verbesserung ein und erlaubt uns, Geschäftsdaten auf eine zuvor nicht mögliche Art und Weise zu sammeln, analysieren und nutzen. Dies wird zu unserem IT-Ziel beitragen, innovativ zu sein, dem Geschäft Lösungen flexibel zur Verfügung zu stellen und die richtige Dienstleistung zu den richtigen Kosten anzubieten. So werden die vom SAP-System gelieferten Daten beispielsweise von unseren Betriebsteams der Divisionen Riechstoffe und Aromen genutzt. Anfang 2013 wurden erweiterte Einsatzmöglichkeiten eingeführt, die wichtige Informationen für die Überwachung und weitere Optimierung der Leistung unserer globalen Lieferkette liefern.

2013 unterzeichneten wir einen Vertrag, um die Verwaltung unserer globalen IT-Systeme an Atos auszulagern, einen internationalen IT-Dienstleister und führenden europäischen Anbieter von IT Managed Services. Dies bedeutet, dass Atos für den täglichen Betrieb unserer IT-Infrastruktur, beispielsweise den Betrieb unseres Datenzentrums und unserer Geschäftsanwendungen, verantwortlich ist.

Die IT-Funktion ist sich bewusst, wie zentral die Ausrichtung am Geschäft und die verstärkte Nähe zum Geschäft sind, vor allem in wachstumsstarken Regionen wie Asien-Pazifik.

2013 gründeten wir daher in Singapur ein IT-Kompetenzzentrum, das uns als Drehscheibe dient, um die wachsenden Geschäftsanforderungen in der Region zu erfüllen.

Ebenfalls im Jahr 2013 unterstützte die Konzernleitung eine Initiative im Bereich Wissensmanagement, um das wertvolle Wissen im Unternehmen besser erfassen und nutzen zu können. Ziel dieser Initiative ist es auch, von den umfangreichen Informationen, die täglich generiert werden, zu profitieren, um bessere Geschäftsentscheidungen zu fällen und unseren Kunden die richtigen Produkte oder Lösungen anzubieten, indem wir ihre Bedürfnisse schneller antizipieren.

## Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)

Als wesentlichen Bestandteil unserer Verantwortung als Unternehmen und Arbeitgeber betrachten wir die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden und den Schutz der Umwelt, in der wir tätig sind.

Im Einklang damit umfasst unsere globale EHS-Strategie Programme, die Innovation und Leistung unterstützen, ohne die Sicherheit von Mitarbeitenden, Produkten, Anlagen und Umwelt zu gefährden. 2013 führten wir die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie fort. Wir stellten die Implementierung von EHS-Aktivitäten weltweit sicher und stärkten die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer EHS-Fachleute in den Regionen, um ihnen zu ermöglichen, für unsere Betriebs- und Vertriebsteams geschätzte Partner zu werden.

Im Lauf des Jahres bauten wir unser zentrales EHS-Kompetenzzentrum weiter aus und integrierten EHS-Aspekte in operative Treffen und die Entscheidungsprozesse. Durch die Nutzung von gemeinsamen Managementsystemen und -instrumenten, mit denen sich Trends, Möglichkeiten und letztlich Leistung ermitteln lassen, kann nun jeder Standort eine sogenannte Cockpit-Chart mit wichtigen Leistungsindikatoren in Bezug auf die Nachhaltigkeit einsetzen. Mit deren Hilfe können die Fortschritte und Beiträge zu den gesamthaften Anstrengungen von Givaudan überwacht und Möglichkeiten für Verbesserungen identifiziert werden.

Ein Fokus für 2014 gilt der Einführung und Umsetzung einer übergeordneten EHS-Schulungs- und -Wissensmanagementstrategie.

### Sicherheit am Arbeitsplatz

An unseren kommerziellen Standorten wird die Einführung von SafeStart™ im Rahmen unseres weltweiten verhaltensbasierten Sicherheitsprogramms "Zero is possible" fortgesetzt, nebst Auffrischkursen für Mitarbeitende, die diese Schulung bereits absolviert haben. Auch das Sicherheits-Coaching für Führungskräfte wurde 2013 weitergeführt.



## Zurück zur Natur

**Abfallmaterialien, die bei der Verarbeitung von Naturstoffen in unseren Fabriken in Argentinien, Brasilien und Mexiko anfallen, werden der Natur in Form von Düngemittel zurückgegeben, um beispielsweise das Wachstum von Wäldern zu unterstützen.**

Durch die Verwendung von Naturstoffen wie Hibiskus, Tamarinde, Kaffee, Kakao und Johannisbrotkernen in unseren Produktionsprozessen entstehen Abfallmaterialien. Unsere Green Teams haben dank des Austauschs bewährter Verfahren Programme erarbeitet, um diesen Abfall zu Kompostdünger zu verarbeiten, der an Bauern, Wasser- und Umweltbehörden abgegeben und bei Wiederaufforstungen eingesetzt wird. 2013 konnte unser Green Team am Standort Cuernavaca in Mexiko beispielsweise mehr als 1'200 Tonnen organischen Abfall wiederverwerten, der bei der Verarbeitung von Naturstoffen anfiel. Damit leistete es einen Beitrag dazu, die Bodenbeschaffenheit in der Gemeinde zu verbessern und das Wachstum von Bäumen zu unterstützen.

## Prozesssicherheit

Im Einklang mit unserer globalen EHS-Strategie wurde 2013 ein neues zentrales EHS-Kompetenzzentrum gegründet, dessen Schwerpunkt auf dem Management von Gesundheitsschutz und Prozesssicherheit liegt. Dieses Kompetenzzentrum ist verantwortlich für das globale Sicherheitslabor und die Planung der Geschäftskontinuität sowie für die Programme des Unternehmens in den Bereichen Arbeitshygiene, Management der Prozesssicherheit, Kontrolle von Geruchsemissionen, EHS-technische Unterstützung und interne Revision.

Unser globales Sicherheitslabor, das nun zum zentralen EHS-Kompetenzzentrum gehört, dient als internes Zentrum für die Bereitstellung chemischer Sicherheitsdaten für die sichere Herstellung unserer Ingredienzien und Produkte. 2013 führte das Labor ein Projekt fort, um unser Risikomanagement im Geschäftsbereich Riechstoff-Ingredienzien und in der Division Aromen durch die Identifizierung und Bereitstellung von Daten und standardisierte Vorgehensweisen bei der Risikobeurteilung weiter zu stärken.

## Gesundheitsschutz

Das Management und die Kontrolle der Arbeitshygiene beinhaltet die umfassende, systematische und effiziente Identifikation, Beurteilung und Bekämpfung möglicher Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. Elemente dieses Programms sind die Bewertung und Priorisierung von Risiken, Kontrollstrategien, ärztliche Überwachung und Dokumentation.

## Gefahrstoffe

Unser Zentrum für Gefahrstoff-Compliance ist ein Kompetenzzentrum, das für Gefahrstoffe und gefährliche Güter – und den Umgang mit damit verbundenen Risiken – verantwortlich ist. Es berät und unterstützt das Geschäft global in den Bereichen Mitarbeiter- und Betriebssicherheit, gefährliche Güter, Transport, Verwaltung der Daten-Compliance, Materialverantwortung sowie Verpackung und Kennzeichnung und stellt die Einhaltung von Vorschriften sicher. Das Zentrum für Gefahrstoff-Compliance wurde im Lauf dieses Jahres in allen Regionen voll in Betrieb genommen.

2013 wurden 341'820 Tonnen Produkte sicher und gefahrlos rund um die Welt befördert. 2014 wird die Harmonisierung von Verpackungen und Kennzeichnungen mit der Einführung der Rechtsvorschriften des US-amerikanischen Globally Harmonized Systems und der Meldung bei den Giftnotrufzentralen in der EU weiter vorangetrieben.

## Umwelt

Wir haben uns für Energie, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Abfälle und Wasser bis 2020 ehrgeizige, aber realistische Ökoeffizienz-Ziele gesetzt. Auf dem Weg zur Umsetzung dieser Ziele werden wir die Fortschritte weiterhin messen und darüber berichten.

Für unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung haben wir zum dritten Mal die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) angewandt. Der Nachhaltigkeitsbericht 2012, der im März 2013 erschien, erfüllt die Anforderungen der GRI-Anwendungsebene B+. Dies wurde von der GRI geprüft und bestätigt. Im Einklang mit unseren Grundsätzen für kontinuierliche Verbesserungen haben wir den "+"-Status durch einen Prüfungsprozess einer externen Audit-Gesellschaft erworben. Diese Bewertung steht für ein höheres Mass an Genauigkeit und Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung und wird dem Informationsbedarf vielfältiger Interessengruppen gerecht.

Wir haben zudem zum siebten Mal am Carbon Disclosure Project (CDP) teilgenommen, bei dem wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verhältnis zu unseren Aktivitäten gemeldet haben.

Givaudan erzielte dabei als Top-Performer die Bestnote A im diesjährigen 350-Klimawandelbericht des CDP für Deutschland, Österreich und die Schweiz für seine, seit 2009, um 16,6% reduzierten CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Zusätzliche Informationen zu unseren jüngsten Fortschritten im Bereich Nachhaltigkeit liefert unser Nachhaltigkeitsbericht 2013, der separat veröffentlicht wird und ab März 2014 unter [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [sustainability] – [publications] verfügbar sein wird.

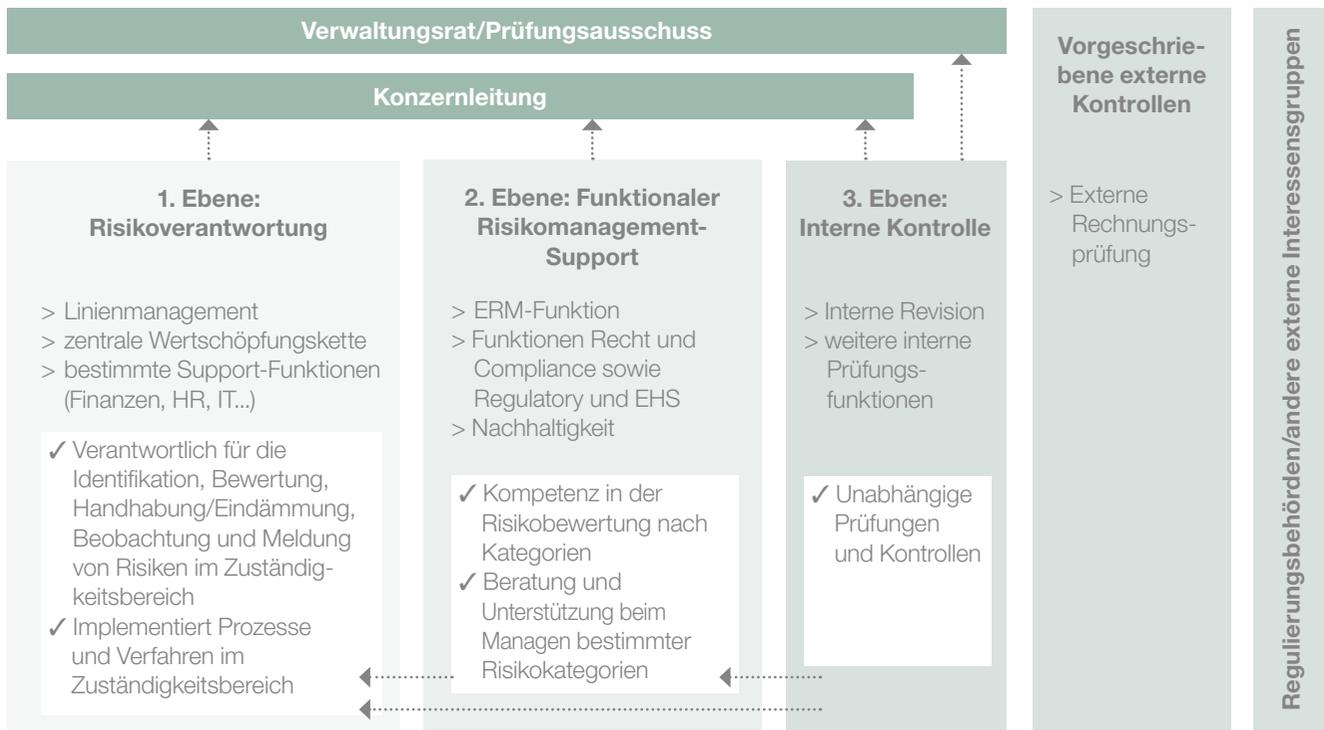
## Risikomanagement

Das Risikomanagement ist ein fester Bestandteil des Geschäfts von Givaudan. Im Rahmen eines strukturierten, kontinuierlichen Prozesses werden dabei wichtige Risiken auf allen Ebenen identifiziert und bewertet sowie entsprechende Massnahmen beschlossen.

### Grundsätze, Konzept und Prozess des Risikomanagements

Das Enterprise Risk Management (ERM) von Givaudan beruht auf den Unternehmensrichtlinien zum Risikomanagement, die vom Verwaltungsrat 2013 aktualisiert wurden. Darin werden Grundsätze, Konzept und Prozess des ERMs beschrieben, womit sichergestellt wird, dass wesentliche Risiken erkannt, gesteuert und berichtet werden. Des Weiteren werden darin die mit dem ERM verbundenen Rollen und Verantwortlichkeiten geregelt, die von entsprechenden Risikobeauftragten wahrgenommen werden. Das ERM deckt sowohl die Divisionen Riechstoffe und Aromen als auch die Konzernfunktionen ab. Es umfasst alle Arten von Risiken bezogen auf ihre Natur, ihren Ursprung und ihre Folgen.

Der Verwaltungsrat ist für die Ausarbeitung und Genehmigung des in dem ERM dokumentierten Risikomanagementkonzepts verantwortlich. Die Konzernleitung ist hingegen mit der Umsetzung des unternehmensweiten Risikomanagementprozesses beauftragt. Das ERM-Konzept von Givaudan steht in Einklang mit den geltenden gesetzlichen Bestimmungen,



den SWX-Richtlinien, dem "Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance" und entspricht den bewährten Verfahren. Die von Givaudan eingeführten Prozesse und Begriffsverwendungen sind dem Rahmenwerk des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) sowie den in ISO 31000 festgelegten Standards für Risikomanagement angeglichen.

Das Gesamtkonzept des Risikomanagements von Givaudan basiert auf den folgenden Grundsätzen.

Risikomanagement:

- ist pragmatisch und auf Givaudan zugeschnitten;
- hat Herstellung und Schutz von Wert zum Ziel;
- ist ein fester Bestandteil der Prozesse und Entscheidungen bei Givaudan;
- geht auf Unsicherheiten explizit ein;
- ist strukturiert, dynamisch, iterativ und reagiert auf Veränderungen;
- stützt sich auf die besten verfügbaren Informationen.

Das auf der folgenden Seite dargestellte Konzept beschreibt die entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Funktionen.

Der ERM-Prozess ist ein jährlicher Prozess und beinhaltet die strukturierte und fortlaufende Risikoeerkennung (auf der Grundlage des gesamten Risikouniversums) sowie Analysen (zum Verständnis der zugrunde liegenden Risikofaktoren)

und die Bewertung von Risiken. Ausserdem gehören die Formulierung der angemessenen Risikonutzung und/oder der Massnahmen zur Risikominderung sowie die Verfolgung und Berichterstattung von Risiken dazu, um die Unternehmensziele abzusichern.

### Strategische Risiken

Der Prozess zur Bewertung und Steuerung strategischer Risiken folgt einem jährlichen Zyklus. Zur Sicherstellung eines konzernweit koordinierten Ansatzes wird der Prozess vom Corporate Compliance Officer gesteuert. An diesem Prozess werden Manager aus allen Geschäftsbereichen beteiligt, damit sie Risikoprofile erkennen und die Gefahren und Chancen, die sich daraus für Givaudan ergeben, verstehen. Auf diese Weise können entsprechende Pläne zum Risikomanagement und zur Risikoreduzierung für die verschiedenen Risiken erstellt werden.

Jedem identifizierten strategischen Spitzenrisiko des Unternehmens wird ein Mitglied der Konzernleitung als Risikoeigner mit der Aufgabe zugewiesen, dieses Risiko konzernweit zu steuern. Die interne Konzernrevision überprüft die Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses. Im Rahmen des 2013 durchgeführten Prozesses zum Management von strategischen Risiken wurden die strategischen Spitzenrisiken von Givaudan neu bewertet und bestätigt. Infolgedessen wurde der Fokus aufbauend auf der geleisteten Arbeit der vergangenen Jahre auf weitere Massnahmen zur Abschwächung der Spitzenrisiken des Unternehmens gerichtet.

## Management von Beschaffungs- und Lieferkettenrisiken

Informationen zum Management von Beschaffungs- und Lieferkettenrisiken finden Sie auf Seite 47.

## Risikomanagement bei der Produktsicherheit

Unser Programm zur Risikobewertung bei der Produktsicherheit ist darauf ausgelegt sicherzustellen, dass alle Produkte für den Konsumenten sicher sind. Im Zentrum des Programms stehen die systematische Sicherheitsevaluierung der in unseren Riechstoff- und Aromenprodukten verwendeten Ingredienzien sowie die Kontrolle ihrer Verwendung durch unsere globalen IT-Systeme. Alle neuen Ingredienzien werden vor dem Gebrauch wie vorgeschrieben auf ihre Sicherheit für Mensch und Umwelt geprüft.

Fertigprodukte werden so hergestellt, dass sie alle einschlägigen Vorschriften zur Produktsicherheit für Endverbraucher in den Märkten, in denen sie verkauft werden, erfüllen. Givaudan unterstützt – vielfach in einer führenden Rolle – zudem die branchenweiten Programme der Industrieverbände International Fragrance Association und International Organization of the Flavor Industry, welche die sichere Verwendung von Aromen und Riechstoffen in Konsumgütern sicherstellen.

## EHS und operatives Risikomanagement

Die Funktion Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS) führt regelmässig umfassende Risikobewertungen für alle Produktionsstätten und wesentlichen Vertriebsstandorte von Givaudan durch. Im Jahr 2013 errichteten wir im Rahmen unserer globalen EHS-Organisation ein Kompetenzzentrum, von dem aus Experten Strategien zur Risikobewertung und Risikoabschwächung leiten und überwachen. Die bei diesen Prüfungen erkannten Massnahmen werden intern mittels eines patentierten EHS-Managementsystems verwaltet, mit dem formelle Lösungen und zum Abschluss gebrachte Sachverhalte dokumentiert werden. Darüber hinaus ist der Bereich Operations mit kontinuierlichen Risikobewertungen und dem Risikomanagement aller chemischen Prozesse im Einklang mit führenden Industriestandards befasst.

## Risiken im Bereich Informationstechnologie

Nach den Risikobewertungsaktivitäten 2011 wurde das Risikomanagement in der Informationstechnologie (IT) 2013 weiter gestärkt, besonders in Bezug auf die IT-Systemwiederherstellung im Katastrophenfall. Es werden regelmässig Bewertungen der IT-Sicherheitsrisiken erstellt und in einem Risikomanagementplan Massnahmen zur Risikominderung dokumentiert.

## Finanzrisiko

Informationen zu unserem Finanzrisikomanagement finden Sie auf den Seiten 104-111 des Finanzberichts.

## Compliance

Unser Ziel ist es, höchste ethische Standards in der Geschäftsführung einzuhalten und alle Gesetze, Vorschriften und internen Richtlinien zu befolgen. Dies gilt für alle unsere Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Aktionären, Mitarbeitenden, Mitbewerbern, Regierungsbehörden und den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind.

Diese Selbstverpflichtung ist in unseren Prinzipien der Unternehmensführung festgeschrieben und unterstreicht unser Ziel, eine Umgebung zu schaffen, in der all unsere Aktivitäten von Vertrauen und Zuversicht geprägt sind. Dies wird auch zu einer verbesserten Wertschöpfung für unsere Kunden, Aktionäre und andere Interessengruppen beitragen.

Die Prinzipien der Unternehmensführung wurden in 13 Sprachen übersetzt, die an den Standorten von Givaudan gesprochen werden. Eine englische Version steht unter [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies] zur Verfügung.

## Organisation und Prozesse

Givaudan berücksichtigt beim risikobasierten Compliance-Management verschiedene Aspekte, die vom allgemeinen Compliance-Management bis hin zu speziellen Themen wie Produktsicherheit, Umwelt, Gesundheit am Arbeitsplatz und Sicherheit (EHS) sowie Bestechung reichen. In diesen speziellen Bereichen wird die Compliance durch spezifische Gruppenfunktionen sichergestellt, unter anderem durch das Team für regulatorische Produktsicherheit sowie das EHS-Team.

Der Corporate Compliance Officer sorgt dafür, dass die Prinzipien der Unternehmensführung in allen Aktivitätsbereichen eingehalten werden. Dabei stimmt er sich mit den verschiedenen speziell vorgesehenen Compliance-Teams ab, um ein effektives Compliance-Management zu gewährleisten. Um die Funktion weiter zu stärken, wird der Corporate Compliance Officer von einem Netzwerk von lokalen Compliance-Beauftragten unterstützt.

## Fokus 2013

2013 beauftragte Givaudan eine spezialisierte Anwaltskanzlei damit, ihr Compliance-Management-System einer unabhängigen Prüfung zu unterziehen. Die Prüfung bestätigte im Wesentlichen die grundsätzlich gute Ausgestaltung, Umsetzung und Instandhaltung des Compliance-Management-Systems von Givaudan. Gestützt auf die Prüfung und im Einklang mit dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung führt Givaudan die Weiterentwicklung und Stärkung ihres Compliance-Management-Systems fort.

Das Compliance-Management-System basiert auf den Werten von Givaudan und ihrer auf Ethik und Einhaltung der Gesetze beruhenden Kultur. Den Rahmen dazu bildet ein Dokument, in dem die allgemeinen Regeln und Verantwortlichkeiten für das Compliance-Programm festgehalten sind.

## Tieferes Verständnis

**Die Arbeit unseres ökotoxikologischen Labors in Vernier in der Schweiz vertieft unsere Kenntnisse über die biologische Abbaufähigkeit von Duftstoffen – ein komplexer und wichtiger Bereich.**

Natürliche Ingredienzien für unsere Parfümpalette sind ein Bereich des Programms zum Screening der biologischen Abbaufähigkeit, mit dem unser ökotoxikologisches Labor zum Aufbau von Branchen-Know-how beiträgt. Die Arbeit des Labors unterstützt auch unser neues Molekül-Programm sowie unsere erfolgreichen REACH-Registrierungen. Zudem arbeitet das Labor mit externen Organisationen zusammen und hilft anderen dabei, die biologische Abbaufähigkeit von Riechstoff-Ingredienzien zu bewerten. Wir investieren weiter in dieses Labor, indem wir neue Technologien und Ressourcen zur Verfügung stellen, die zum Ausbau seiner Kapazitäten beitragen.



In Bezug auf die periodische Compliance-Risikobeurteilung hat Givaudan die Organisation und die Prozesse des Compliance-Management-Systems definiert und (in allen relevanten Unternehmenssprachen verfügbare) spezifische Richtlinien wie die Globale Richtlinie von Givaudan zu Bestechung, Geschenken, Einladungen und Hospitality-Angeboten oder den Leitfaden zum Wettbewerbsrecht herausgegeben. 2013 aktualisierte Givaudan ihren Leitfaden zum Wettbewerbsrecht und führte eine neue Richtlinie über Insider-Geschäfte ein. Damit soll den geänderten Schweizer Gesetzesbestimmungen sowie neuen Sorgfaltspflichten für Intermediäre Rechnung getragen werden.

Ein weiterer wichtiger organisatorischer Bestandteil des Compliance-Management-Systems ist die konzernweite Compliance-Helpline, der vermutete oder tatsächliche Fälle von Fehlverhalten und Verstössen gegen die vom Unternehmen festgelegten Richtlinien vertraulich und ohne Angst vor Vergeltungsmassnahmen gemeldet werden können. Die Einführung der Compliance-Helpline konnte weltweit weitgehend abgeschlossen werden.

Das Compliance-Schulungsprogramm von Givaudan bildete auch 2013 einen Schwerpunktbereich. Die E-Schulungsprogramme zu den Prinzipien der Unternehmensführung von Givaudan sind für alle Mitarbeitenden obligatorisch. Eine Ausnahme bilden die Mitarbeitenden in den USA, die ein ähnliches Programm absolvieren, das an die spezifischen US-Anforderungen angepasst ist. Mehr als 96% der Givaudan Mitarbeitenden und 100% des Topmanagements haben dieses Programm abgeschlossen, das in 13 Unternehmenssprachen verfügbar ist.

Zudem haben 4'568 Topmanager, darunter alle Mitglieder der Konzernleitung und weitere Mitarbeitende, die bei ihrer Arbeit regelmässig direkten Kontakt mit externen Interessengruppen haben, eine spezielle Schulung zu Bestechung abgeschlossen.

### Regulatory Affairs

Die Gewährleistung der Sicherheit und der regulatorischen Compliance unserer Produkte ist eine vorrangige Aufgabe. Um die wachsenden Anforderungen und Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten zu erfüllen, sind unsere Teams für regulatorische Compliance auf lokaler und globaler Ebene im Einsatz. Wir sind zudem Fürsprecher unserer Branche und unterstützen regulatorische Entwicklungen, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren und im Interesse von Kunden und Konsumenten von Riechstoff- und Aromenprodukten sind. Wir sind stolz auf unsere führende Rolle bei den Bemühungen, die Branche mitzugestalten, indem wir unsere Ressourcen bereitstellen und unser Wissen teilen.

## Riechstoffe

Givaudan spielt eine führende Rolle bei den Diskussionen der International Fragrance Association (IFRA) mit der Europäischen Kommission über die Entwicklung von Vorschlägen zum Einsatz von potenziell allergenen Riechstoffen. Diese Diskussionen wurden mit der EU-Generaldirektion Gesundheit und Verbraucherschutz (GD Sanco) geführt, um einen praktikablen und verhältnismässigen regulatorischen Vorschlag zu erarbeiten, der in Kosmetika in der EU mittels EU-Kosmetikrichtlinie letztlich angewandt werden kann. Durch Ausbildung und Verhandlungen unterstützten wir die EU-Gesetzgeber beim Verständnis der Wissenschaft, die unserer Branche zugrunde liegt. Auf diese Weise konnte die Zahl der gelisteten potenziell allergenen Riechstoffe von 188 im ursprünglichen Vorschlag auf 88 in der laufenden Beratung reduziert werden.

Als verantwortungsbewusstes Mitglied der Duftstoffindustrie unterstützen wir das Ziel der Kommission, die Konsumenten über potenzielle Allergene zu informieren. Zudem werden wir wie bisher wichtige Ergänzungen der Liste unterstützen und gegen unrealistische Vorschläge eintreten. Wir werden auch weiterhin in die Sicherheitsforschung investieren, um unsere Erkenntnisse zu verbessern und Produkte bereitstellen zu können, die höchsten Sicherheits- und Qualitätsansprüchen genügen.

Givaudan erfüllte ihre Registrierungspflichten für die europäischen REACH-Bestimmungen zur Regelung der Chemikalienkontrolle 2013 erfolgreich. Die zweite Phase von REACH, die Ende Mai endete, umfasste die Registrierung aller Substanzen, die in Mengen von über 100 Tonnen pro Jahr produziert oder importiert werden, was 65 Registrierungen durch uns erforderte. Givaudan trat bei zahlreichen Materialien freiwillig als federführender Registrant auf und war für die Erstellung und Vervollständigung der fachlichen Dossiers für die Registrierung bei der European Chemical Agency (ECHA) zuständig. Für die dritte und letzte Phase von REACH, die auch für Produkte in geringeren Mengen gilt, planen wir die Registrierung von rund 150 Produkten pro Jahr fristgerecht bis 2018.

2013 nahmen wir an zahlreiche Aktivitäten teil, um das Verständnis dessen zu fördern, wie wichtig der Schutz der Rechte an kreativem geistigem Eigentum in der Duftstoffindustrie ist. In vielen Regionen beteiligen wir uns aktiv an Diskussionen darüber, wie die Branche die Transparenz über Riechstoff-Ingredienzien erhöhen, gleichzeitig aber das geistige Eigentum, auf dem unser Geschäft basiert, schützen kann. Unsere Experten für Regulatory Affairs nahmen zusammen mit Parfümeuren an Workshops der IFRA in Brüssel und Washington teil, wo wir den Gesetzgebern unsere Position und die möglichen Auswirkungen einer vollständigen Offenlegung der Formeln erörtern konnten. Wir erheben durch die IFRA Einspruch und sind überzeugt, mit unserem

Beitrag die Diskussionen erfolgreich voranzubringen, da das Bewusstsein der Gesetzgeber für die Branche und unsere Bedürfnisse steigt.

## Aromen

2013 erlebte die Aromenindustrie in allen vier Regionen eine deutlich erhöhte Regulierungstätigkeit. In vielen Schlüsselmärkten, darunter Europa, China, Japan und Indien, wurden bedeutende neue Lebensmittelvorschriften umgesetzt oder vorgeschlagen. Zudem erhöht der US Food Safety Modernization Act die Anforderungen an die Produktinformation und Rückverfolgbarkeit, um die sichere Nahrungsmittelversorgung zu gewährleisten. Dank unserer Teams für globale Produktsicherheit und regionale regulatorische Belange konnten wir die geschäftlichen Bedürfnisse unserer Kunden erfüllen und ununterbrochen Produkte von hoher Qualität liefern.

Um noch besser auf die wachsenden Kunden-, Konsumenten-, Regulierungs- und Sicherheitsanforderungen reagieren zu können, stockte die Division Aromen ihre Ressourcen in Schwellenmärkten wie Kolumbien, Afrika, Osteuropa und Nahost massgeblich auf. Zudem erstellt die Division ein SAP-basiertes Programm zur Einhaltung von Vorschriften. Es wird Givaudan helfen, ihr branchenführendes Engagement für Produktqualität und Kundensupport auch in einem zunehmend komplexen Geschäftsumfeld aufrechtzuerhalten und dabei weltweit alle regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Das neue System ist eine vollständig integrierte Lösung und gewährt einfachen Zugriff auf alle Regulierungsdaten zu Ingredienzien und Aromen, die unsere globalen Teams für regulatorische Belange und unsere globalen Entwicklungsteams benötigen.

Darüber hinaus unterstützten wir unsere Kunden und Konsumenten sowie Regulierungsbehörden dabei, die Sicherheit und Qualität von Nahrungsmitteln zu verbessern, indem wir neue Aromen-Ingredienzien bereitstellten, die sowohl sicher sind als auch lokalen und regionalen Vorschriften entsprechen. In allen Regionen kam es zu bedeutenden Einführungen neuer Ingredienzien. Sie bieten unseren Aromatikern neue Möglichkeiten für Aromenkreationen, die bei Produkten mit reduziertem Fett- und Zuckergehalt zum Einsatz kommen.

Wir haben uns ausserdem weiter dafür eingesetzt, eine bessere Harmonisierung der Vorschriften zu erreichen, die sich auf die Aromenindustrie weltweit auswirken. Hierfür haben wir unsere Führungsrolle in Fachverbänden wie der International Organization of the Flavor Industry (IOFI), der Flavor and Extract Manufacturers Association (FEMA) in den USA, der Japan Flavor and Fragrance Materials Association (JFFMA) und der European Flavour Association (EFFA) genutzt.

# Governance

Das Corporate-Governance-System von Givaudan orientiert sich an internationalen Standards und Methoden, um eine angemessene Kontrolle und die effiziente Funktion der Leitungsorgane des Unternehmens zu gewährleisten.



## In diesem Abschnitt:

- 56 Corporate governance
- 56 – Konzernstruktur und Aktionariat
- 57 – Kapitalstruktur
- 58 – Verwaltungsrat
- 66 – Konzernleitung
- 70 – Vergütung, Beteiligungen und Darlehen
- 70 – Mitwirkung der Aktionäre
- 71 – Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- 71 – Revision
- 71 – Informationspolitik

# Corporate Governance

Das Corporate-Governance-System von Givaudan orientiert sich an internationalen Standards und Methoden, um eine angemessene Kontrolle und die effiziente Funktion der Leitungsorgane des Unternehmens zu gewährleisten.

Dieser Abschnitt zur Corporate Governance wurde im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht, der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange und dem "Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance" von economiesuisse erstellt. Er berücksichtigt zudem die relevanten internationalen Corporate-Governance-Standards und -Methoden.

Die Grundlagen des internen Corporate-Governance-Rahmens sind in den Statuten von Givaudan verankert.

Das Organisationsreglement des Unternehmens, das auf der Website: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies] veröffentlicht ist, verdeutlicht die Rechte und Pflichten der Leitungsorgane des Unternehmens sowie die geltenden Vorschriften.

Falls die gesetzlichen Bestimmungen, die Statuten und das Reglement des Verwaltungsrats von Givaudan nichts Gegenteiliges festlegen, delegiert der Verwaltungsrat sämtliche Geschäftsführungsbereiche in vollem Umfang an den Chief Executive Officer, die Konzernleitung und ihre Mitglieder. Das Reglement des Verwaltungsrats von Givaudan legt ferner die Pflichten und Funktionen der drei Ausschüsse des Verwaltungsrats fest.

Die Statuten und sonstigen Dokumente, welche die Corporate-Governance-Grundsätze von Givaudan regeln, sind zu finden unter: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]



Givaudan Aktien werden an der virt-x gehandelt, ticker symbol 1064593

— Givaudan  
— SMI

## 1. Konzernstruktur und Aktionariat

### 1.1. Konzernstruktur

#### 1.1.1. Darstellung der operativen Konzernstruktur des Emittenten

Givaudan AG ("das Unternehmen"), 5 Chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier, Schweiz, die Muttergesellschaft der Givaudan Gruppe, ist an der SIX Swiss Exchange unter der Valorennummer 1064593, ISIN CH0010645932, kotiert.

Die Givaudan AG ist weltweiter Marktführer in der Riechstoff- und Aromenindustrie und vertreibt ihre Produkte an globale, regionale und lokale Lebensmittel-, Getränke-, Konsumgüter- und Riechstoffhersteller. Das Unternehmen ist weltweit tätig und hat zwei Hauptdivisionen: Riechstoffe und Aromen.

Die Division Riechstoffe gliedert sich in drei Geschäftsbereiche: Luxusparfümerie, Konsumgüter und Riechstoff-Ingredienzien. Die Division Aromen besteht aus vier Geschäftsbereichen: Getränke, Milchprodukte, Kulinarische Aromen und Süßwaren.

Beide Divisionen haben Vertriebs- und Marketingpräsenz in allen wichtigen Ländern und Märkten und führen getrennte Forschungs- und Entwicklungsorganisationen. Soweit dies angemessen ist, nutzen die Divisionen Ressourcen und Know-how in den Bereichen Forschung, Konsumentenverständnis und Einkauf gemeinsam.

Zu den Gruppenfunktionen gehören Finanzen, Informationstechnologie, Recht, Compliance und Kommunikation sowie HR.

#### 1.1.2. Zum Konsolidierungskreis gehörende kotierte Gesellschaften

Das Unternehmen hat keine börsenkotierten Tochtergesellschaften.

#### 1.1.3. Zum Konsolidierungskreis gehörende nicht kotierte Gesellschaften

Die Liste der wichtigsten konsolidierten Konzerngesellschaften, ihr jeweiliger Sitz und die Beteiligungsquote findet sich in Anmerkung 29 der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht 2013.

Weitere Informationen zur Konzernstruktur finden sich in den Anmerkungen 1 und 5 der konsolidierten Jahresrechnung 2013.

Der Finanzbericht 2013 kann abgerufen werden unter: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com)

### 1.2. Bedeutende Aktionäre

Nach unserem Kenntnisstand hielten lediglich die folgenden Aktionäre am 31. Dezember 2013 (oder zum Zeitpunkt ihrer letzten Meldung gemäss Artikel 20 des Börsengesetzes) einen Anteil von mehr als 3% am Aktienkapital der Givaudan AG: William H. Gates III (10,29%), BlackRock Inc (5,46%), Nortrust Nominees Ltd (Nominee; 14,95%) und Chase Nominees Ltd (Nominee; 10,58%).

Das Unternehmen hat keine Aktionärsbindungsverträge mit Hauptaktionären abgeschlossen.

### 1.3. Kreuzbeteiligungen

Das Unternehmen hat mit keinem anderen Unternehmen Kreuzbeteiligungen.

Weitere Informationen sind auf der Website der SIX Swiss Exchange zu finden: [www.six-swiss-exchange.com](http://www.six-swiss-exchange.com) – [market data] – [shares] – [company] – [significant shareholders]

## 2. Kapitalstruktur

### 2.1. Kapital per Stichtag

#### Ordentliches Aktienkapital

Am 31. Dezember 2013 belief sich das ordentliche Aktienkapital des Unternehmens auf CHF 92'335'860, vollständig liberiert und unterteilt in 9'233'586 Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 10,00. Die Marktkapitalisierung des Unternehmens belief sich per 31. Dezember 2013 auf CHF 11'763'588'564. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über bedingtes Aktienkapital, wie im Folgenden erläutert.

### 2.2. Genehmigtes und bedingtes Kapital

#### Genehmigtes Aktienkapital

Das Unternehmen hat kein genehmigtes Aktienkapital.

#### Bedingtes Aktienkapital

Das Aktienkapital des Unternehmens kann erhöht werden durch:

- die Ausgabe von höchstens 161'820 Aktien durch Ausübung von Optionsrechten, die Mitarbeitenden und Verwaltungsratsmitgliedern des Konzerns eingeräumt werden;
- die Ausgabe von höchstens 463'215 Aktien durch Ausübung von Options- oder Wandelrechten, die in Verbindung mit Anleihenemissionen durch die Givaudan AG oder von Konzerngesellschaften eingeräumt werden. Der Verwaltungsrat ist berechtigt, die Vorzugsrechte der Aktionäre zum Kauf derartiger Anleihen auszuschliessen, wenn diese zur Finanzierung von Akquisitionen oder zur Ausgabe von Wandel- oder Optionsanleihen auf dem internationalen Kapitalmarkt vorgesehen sind. In diesem Fall müssen die Anleihen oder Optionsanleihen der Öffentlichkeit zu Marktbedingungen angeboten werden, wobei die Frist für die Ausübung der Optionsrechte nicht mehr als sechs Jahre und die Frist für die Ausübung der Wandelrechte nicht mehr als 15 Jahre ab dem Ausgabedatum der Anleihen oder Optionsanleihen betragen darf und der Ausübungs- oder Umwandlungspreis für die neuen Aktien auf einem Niveau liegen muss, das mindestens den Marktbedingungen zum Ausgabedatum entspricht;
- die Ausgabe von höchstens 123'163 Aktien durch Ausübung von Optionsrechten, die den Aktionären der Givaudan AG gewährt werden.

Das Bezugsrecht der Aktionäre ist für das bedingte Aktienkapital ausgeschlossen.

Der Erwerb von Aktien durch Ausübung von Options- oder Wandelrechten und die Übertragung solcher Aktien unterliegen den untenstehenden Beschränkungen.

### 2.3. Kapitalveränderungen

Informationen betreffend das Jahr 2011 sind in Anmerkungen 6 und 7 des statutarischen Abschlusses im Finanzbericht 2012 aufgeführt. Einzelheiten zu den Änderungen im Beteiligungskapital für die Jahre 2012 und 2013 sind in Anmerkungen 6 und 7 des statutarischen Abschlusses im Finanzbericht 2013 dargelegt.

### 2.4. Aktien und Partizipationsscheine

Das Unternehmen hat nur eine Aktienkategorie. Alle Aktien sind Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 10,00 je Aktie. Vorbehaltlich der nachstehenden Beschränkungen sind alle Aktien in jeder Hinsicht gleichberechtigt. Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme und zu einer Dividende in gleicher Höhe.

### 2.5 Genussscheine

Ausser den Namenaktien gibt es keine anderen Genuss- oder Partizipationsscheine.

### 2.6 Beschränkungen von Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

#### 2.6.1 Beschränkung der Übertragbarkeit pro Aktienkategorie; Hinweis auf statutarische Gruppenklauseln und auf Regeln zur Gewährung von Ausnahmen

Niemand wird für mehr als 10% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals des Unternehmens als Aktionär mit Stimmrechten im Aktienbuch eingetragen. Diese Begrenzung gilt auch dann, wenn Aktien durch Körperschaften erworben werden, die untereinander kapital- oder stimmenmässig, durch einheitliche Leitung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind oder die koordiniert vorgehen, um die 10-Prozent-Regel zu umgehen. Die Begrenzung findet keine Anwendung bei Übernahmen von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen sowie bei Erwerb durch Erbgang, Erbteilung oder eheliches Güterrecht.

#### 2.6.2 Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr

Ausnahmen von diesen Regeln wurden im Jahr 2013 nicht gewährt.

### 2.6.3 Zulässigkeit von Nominee-Eintragungen; Angabe von Prozentklauseln und Eintragungsbedingungen

Vorbehaltlich der im nächsten Abschnitt genannten Bestimmungen ist die Erklärung der Aktionäre, die Aktien im eigenen Namen und für eigene Rechnung erworben zu haben, die Voraussetzung für die Eintragung stimmberechtigter Aktionäre ins Aktienregister des Unternehmens.

Gemäss einer vom Verwaltungsrat beschlossenen Regelung können Nominees mit Stimmrechten für höchstens 2% des Aktienkapitals ohne weitere Bedingungen ins Aktienregister der Gesellschaft eingetragen werden und für mehr als 2%, wenn sie sich verpflichten, dem Unternehmen Namen, Anschrift und Anzahl der von den wirtschaftlich Berechtigten gehaltenen Aktien offenzulegen.

### 2.6.4 Verfahren und Voraussetzungen zur Aufhebung von statutarischen Privilegien und Beschränkungen der Übertragbarkeit

Die Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen können mit absoluter Mehrheit der an einer Generalversammlung vertretenen stimmberechtigten Aktionäre geändert werden.

### 2.7 Wandelanleihen und Bezugsrechte/Optionen

Es gibt keine ausstehenden Anleihen oder Bezugsrechte, die in Aktien der Givaudan AG umwandelbar sind.

## 3. Verwaltungsrat

Nach den Statuten von Givaudan kann der Verwaltungsrat aus sieben bis neun Mitgliedern bestehen.

Der Verwaltungsrat von Givaudan zählt derzeit sieben Mitglieder und verfügt über umfassende Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, Strategie sowie der Riechstoff- und Aromenindustrie. Er vereint langjährige Erfahrung in vielen Bereichen des Geschäfts des Unternehmens, von der Forschung über die Innovation bis hin zum Marketing und zu regulatorischen Belangen. Die Kompetenz, Diversität und Erfahrung des Verwaltungsrats sind wichtige Voraussetzungen, um ein Unternehmen der Grösse von Givaudan in einem komplexen und sich schnell wandelnden Marktumfeld zu führen.

## 3.1 Verwaltungsratsmitglieder

### Dr. Jürg Witmer

Präsident

Rechtsanwalt

Schweizer Staatsbürger, geboren 1948

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 1999



Jürg Witmer begann seine Berufslaufbahn 1978 in der Rechtsabteilung von Hoffmann-La Roche in Basel und war anschliessend in verschiedenen Positionen tätig, darunter als Rechtsberater, Assistent des Chief Executive Officer, als General Manager und China Project Manager von Roche Far East in Hongkong, Head of Corporate Communications and Public Affairs am Hauptsitz von Roche in Basel, Schweiz, und als General Manager von Roche Austria. Zwischen 1999 und 2005 war er als Chief Executive Officer der Givaudan Gruppe in Vernier/Genf tätig und danach als Verwaltungsratspräsident.

Zu den weiteren Mandaten von Jürg Witmer gehören: Vizeverwaltungsratspräsident von Syngenta AG, Basel; Direktor bei der Zuellig Group, Hongkong und A. Menarini IFR in Florenz (Italien). Von 2008 bis 2012 war er ebenso Verwaltungsratspräsident der Clariant AG, Basel.

Jürg Witmer ist Doktor der Rechtswissenschaften der Universität Zürich und besitzt einen Abschluss im Fachbereich International Studies von dem Graduate Institute der Universität Genf.

**André Hoffmann**

Vizepräsident

Geschäftsmann

Schweizer Staatsbürger, geboren 1958

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2000



1983 war André Hoffmann Verwaltungsleiter von Tour du Valat, einem Forschungszentrum für den Erhalt mediterraner Feuchtgebiete in Frankreich. 1985 siedelte er nach London über und arbeitete mehrere Jahre bei James Capel and Co. Corporate Finance Ltd. Danach war er in den Bereichen Unternehmensfinanzen und Geschäftsentwicklung von Nestlé UK tätig.

Zu den weiteren Mandaten von André Hoffmann gehören: Vizeverwaltungsratspräsident von Roche Holding Ltd, Verwaltungsratsmitglied von Genentech Inc, INSEAD, Inovalon Inc., Amazentis SA und Glyndebourne Productions Ltd. Ausserdem ist er Vorsitzender der MAVA Foundation, der Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA) und von Massellaz SA, zudem amtiert er als Vizepräsident von WWF International und der Tour du Valat Foundation.

André Hoffmann studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen und erwarb an der Universität INSEAD einen Master of Business Administration.

**Irina du Bois**

Verwaltungsratsmitglied

Chemieingenieurin

Schweizerisch-deutsche Doppelstaatsbürgerin, geboren 1946

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2010



Irina du Bois begann ihre Laufbahn 1976 als Regulatory Affairs Manager von Nestlé, wo sie 1986 Head of Regulatory Affairs wurde. 1990 übernahm sie die zusätzliche Funktion des Corporate Environmental Officer. Von 2004 bis zu ihrem Abschied von Nestlé im Jahr 2009 leitete sie die Abteilung Regulatory and Scientific Affairs. Irina du Bois ist in mehreren mit der Nahrungsmittelindustrie verbundenen Organisationen und Institutionen aktiv. Sie war Vorsitzende der International Standards Expert Group der Confederation of the Food and Drink Industries of the EU, Mitglied des International Organisations Committee des International Life Sciences Institute, Mitglied des Biotechnologieausschusses von Scienceindustries Switzerland sowie Mitglied des Schweizerischen Nationalen Komitees des Codex Alimentarius.

Zu den weiteren Mandaten von Irina du Bois gehören: Präsidentin der Fondation Pierre du Bois pour l'histoire du temps présent.

Irina du Bois hat den Abschluss eines Master of Science (Chemieingenieurwesen) der École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

**Dr. Nabil Y. Sakkab**

Verwaltungsratsmitglied

Geschäftsmann

US-amerikanischer Staatsbürger, geboren 1947

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2008



Dr. Nabil Y. Sakkab nahm 1974 seine Tätigkeit bei Procter & Gamble in Cincinnati auf, wo er bis zu seinem Ausscheiden im Jahr 2007 zuletzt als Senior Vice President Corporate Research and Development tätig war. Während dieser Zeit war er Mitglied des Leadership Council und des Innovationsausschusses des Verwaltungsrats von Procter & Gamble. Er ist Autor verschiedener wissenschaftlicher Publikationen und Artikel zum Thema Innovationsmanagement sowie Mitinhaber von mehr als 27 Patenten.

Zu den weiteren Mandaten von Dr. Nabil Y. Sakkab gehören: Mitglied des Verwaltungsrats der Altria Group Inc, der Celltex Therapeutics Corporation und der PharNext S.A.S. sowie Präsident von BiOWiSH Technologies, Creativa Ventures und Deinove SA sowie Advisory Professor an der Tsinghua-Universität in Peking.

Dr. Nabil Y. Sakkab erwarb an der American University in Beirut einen BSc in Chemie und am Illinois Institute of Technology einen PhD in Chemie.

**Thomas Rufer**

Verwaltungsratsmitglied

Wirtschaftsprüfer

Schweizer Staatsbürger, geboren 1952

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2009



Thomas Rufer begann seine Laufbahn 1976 bei Arthur Andersen, wo er verschiedene Positionen in den Bereichen Revision und Unternehmensberatung (Rechnungswesen, Organisation, Innenrevision und Risikomanagement) bekleidete. Von 1993 bis 2001 war er Country Managing Partner bei Arthur Andersen Schweiz. Seit 2002 ist er unabhängiger Berater in den Bereichen Rechnungswesen, Corporate Governance, Risikomanagement und Innenrevision.

Zu den weiteren Mandaten von Thomas Rufer gehören: Mitglied verschiedener öffentlicher und privater Gremien, unter anderem Vizepräsident des Verwaltungsrats und Präsident des Prüfungsausschusses der Berner Kantonalbank, Präsident des Verwaltungsrats der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde und Mitglied der Übernahmekommission.

Thomas Rufer besitzt einen Abschluss in Betriebswirtschaft (Économiste d'entreprise HES) und ist eidgenössisch diplomierter Wirtschaftsprüfer.

**Peter Kappeler**

Verwaltungsratsmitglied

Geschäftsmann

Schweizer Staatsbürger, geboren 1947

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2005



Peter Kappeler war in verschiedenen Industrieunternehmen und Banken tätig. Er leitete 17 Jahre lang die BEKB/BCBE (Berner Kantonalbank), von 1992 bis 2003 als Chief Executive Officer und bis 2008 als Präsident des Verwaltungsrats. Peter Kappeler ist Eigentümer bzw. Miteigentümer einiger Klein- und Start-up-Unternehmen und gehört ausserdem zahlreichen Verwaltungsräten an sowie dem Stiftungsrat der Stiftung Sommerakademie im Zentrum Paul Klee.

Zu den weiteren Mandaten von Peter Kappeler gehören: Verwaltungsratsmitglied der Cendres et Métaux SA, der Schweizerischen Mobiliar Holding AG und der Schweizerischen Mobiliar Genossenschaft.

Peter Kappeler erwarb an der Universität INSEAD einen Master of Business Administration und an der ETH Zürich ein Ingenieurdiplom.

**Lilian Biner**

Verwaltungsratsmitglied

Geschäftsfrau

Schwedische Staatsbürgerin, geboren 1962

Nicht-exekutives Mitglied

Erstmals gewählt 2011



Lilian Biner hat Erfahrung im Topmanagement von Einzelhandels- und Konsumgüterunternehmen. Sie war seit 2007 als Chief Financial Officer und Executive Vice President bei Axel Johnson AB tätig. Zuvor war sie Head of Strategic Pricing bei Electrolux Major Appliances Europe, einem Unternehmen, bei dem sie 2000 als Leiterin der Abteilung Human Resources and Organisational Development begann.

Zu den weiteren Mandaten von Lilian Biner gehören: Mitglied der Verwaltungsräte von Oriflame Cosmetics SA, Thule Group AB, OJSC Melon Fashion Group, a-connect (group) ag, Nobia AB und Cloetta AB (seit April 2013).

Lilian Biner erwarb an der Stockholm School of Economics einen Bachelor und einen Master of Business Administration.

### 3.2 Weitere Tätigkeiten und Interessensbindungen

Informationen zu weiteren Tätigkeiten und Interessensbindungen sind den Biografien der Verwaltungsratsmitglieder in Abschnitt 3.1 zu entnehmen.

Mit Ausnahme der in Abschnitt 3.1 beschriebenen haben die Verwaltungsratsmitglieder der Givaudan AG keine wesentlichen permanenten Führungs- oder Beratungsfunktionen bei bedeutenden in- oder ausländischen Interessengruppen und üben keine bedeutenden offiziellen Funktionen oder politischen Mandate aus. Der Verwaltungsrat beurteilt die Unabhängigkeit seiner Mitglieder.

Per 31. Dezember 2013 waren alle Mitglieder des Verwaltungsrats nicht-exekutive Mitglieder. Keines der Verwaltungsratsmitglieder unterhält eine wichtige Geschäftsbeziehung zur Givaudan AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften. Dr. Jürg Witmer, nicht-exekutiver Präsident, war bis 27. April 2005 Chief Executive Officer von Givaudan.

### 3.3 Kreuzverflechtungen

Abschnitt 3.3 der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange wurde ersatzlos gestrichen.

### 3.4 Wahlen und Amtszeiten

#### 3.4.1 Grundsätze des Wahlverfahrens (Gesamterneuerung oder gestaffelte Erneuerung) – Amtszeitbeschränkungen

Die Statuten von Givaudan sehen zurzeit vor, dass der Verwaltungsrat zwischen sieben und neun Mitglieder zählen darf und die Amtsdauer der Verwaltungsratsmitglieder zwischen einem und drei Jahren beträgt, vorbehaltlich des vorzeitigen Rücktritts oder der Abberufung durch die Generalversammlung. Verwaltungsratsmitglieder müssen spätestens an der ordentlichen Generalversammlung zurücktreten, die auf ihren 70. Geburtstag folgt.

Der Wahlturnus ist so festgelegt, dass pro Jahr die Amtszeit von etwa einem Drittel der Verwaltungsratsmitglieder abläuft. Verwaltungsratsmitglieder werden an der

Generalversammlung einzeln gewählt. Die Wiederwahl von Verwaltungsratsmitgliedern ist möglich.

Um eine phasenweise Erneuerung der Zusammensetzung des Verwaltungsrats zu ermöglichen, hat der Verwaltungsrat eine interne Nachfolgeplanung festgelegt.

An der Generalversammlung 2013 wurden zwei Verwaltungsratsmitglieder, Irina du Bois und Peter Kappeler, für eine weitere Amtsperiode von einem respektive drei Jahren wiedergewählt.

Nach Inkrafttreten der Verordnung gegen übermässige Vergütung in kotierten Aktiengesellschaften am 1. Januar 2014 wird das Unternehmen an der Generalversammlung 2014 eine Änderung seiner Statuten vorschlagen, um diese an die neuen Anforderungen anzupassen. Die Amtsdauer der Verwaltungsratsmitglieder wird geändert auf ein Jahr zwischen einer Generalversammlung und der darauffolgenden Generalversammlung.

#### 3.4.2 Für jedes Verwaltungsratsmitglied: Datum der Erstwahl in den Verwaltungsrat und Sitzungsteilnahme

Die Angaben zum Datum der Erstwahl in den Verwaltungsrat und zur Teilnahme an Sitzungen des Verwaltungsrats und der Ausschüsse sind in der unten stehenden Tabelle zu finden.

### 3.5 Interne Organisationsstruktur

#### 3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Nach den derzeitigen Regeln ernennt der Verwaltungsrat seinen Präsidenten und Vizepräsidenten.

Der Präsident ist für die Einberufung, Vorbereitung und den Vorsitz der Verwaltungsratssitzungen verantwortlich. Darüber hinaus bereitet er die Umsetzung der Beschlüsse des Verwaltungsrats vor und beaufsichtigt diese (sofern dies nicht an einen Ausschuss delegiert wird) und überwacht die laufende Geschäftstätigkeit und die Aktivitäten der Konzernleitung. Er schlägt Nachfolgekandidaten zur Ernennung in den Verwaltungsrat oder in die Konzernleitung vor, schlägt dem Vergütungsausschuss die globale Vergütung für den Chief Executive Officer und die anderen Mitglieder der Konzernleitung vor und koordiniert die Arbeit der Verwaltungsratsausschüsse.

Verwaltungsratsmitglied	Jahr der Erstwahl	Verbleibende Amtsdauer*	Anzahl der besuchten Verwaltungsratssitzungen 2013	Anzahl der besuchten Sitzungen des Prüfungsausschusses 2013	Anzahl der besuchten Sitzungen des Vergütungsausschusses 2013	Anzahl der besuchten Sitzungen des Nominierungs- und Governance-Ausschusses 2013
Dr. Jürg Witmer	1999	2015	7			2
André Hoffmann	2000	2015	7		4	
Peter Kappeler	2005	2016	7	3	4	
Dr. Nabil Y. Sakkab	2008	2014	7			2
Thomas Rufer	2009	2015	7	4		
Irina du Bois	2010	2014	7		4	2
Lilian Biner	2011	2014	7	4		

\*vor Inkrafttreten der Verordnung gegen übermässige Vergütung in kotierten Aktiengesellschaften.

Der Präsident erhält alle Einladungen und Protokolle der Ausschusssitzungen und hat das Recht, an diesen teilzunehmen. Des Weiteren trifft der Präsident Entscheidungen in Fällen, die zum Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats zählen, bei denen jedoch aufgrund der Dringlichkeit keine rechtzeitige Entscheidung durch den Verwaltungsrat erfolgen kann. In solchen Fällen informiert der Präsident die Mitglieder des Verwaltungsrats so schnell wie möglich, und die betreffende Entscheidung wird bei der nächstfolgenden Verwaltungsratssitzung protokolliert.

Ist der Präsident verhindert, so übt der Vizepräsident dessen Funktionen aus, und alle Aufgaben und Befugnisse des Präsidenten gehen auf ihn über.

**3.5.2 Für jeden Ausschuss des Verwaltungsrats: Liste der Mitglieder – Aufgaben – Verantwortungsbereiche**

Der Verwaltungsrat hat drei Ausschüsse eingerichtet: einen Prüfungsausschuss, einen Nominierungs- und Governance-Ausschuss und einen Vergütungsausschuss.

Jeder Ausschuss wird von einem Ausschussvorsitzenden geleitet, der vor allem für die Organisation, Leitung und Protokollierung der Sitzungen verantwortlich ist. Angaben über die Mitwirkung der Verwaltungsratsmitglieder in den Ausschüssen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

**Prüfungsausschuss**

Die Hauptaufgabe des Prüfungsausschusses besteht darin, den Verwaltungsrat bei der Ausübung seiner Aufsichtspflicht zu unterstützen, indem er die finanziellen Informationen, die internen Kontrollsysteme und den Revisionsprozess überprüft. Er leistet zudem gewisse Vorbereitungsarbeiten für den gesamten Verwaltungsrat. Der Prüfungsausschuss besteht derzeit aus drei Verwaltungsratsmitgliedern.

Der Prüfungsausschuss stellt die Effizienz und Effektivität der Risikomanagementsysteme des Unternehmens sicher. Er fördert die effiziente Kommunikation zwischen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung sowie internen und externen Prüfern. Zudem überprüft und genehmigt er die Entlohnung der externen Revision für die jährliche Prüfung. Der Chief Financial Officer nimmt auf Einladung des Ausschussvorsitzenden an den Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.

Der Prüfungsausschuss kam 2013 viermal zusammen, jede Sitzung dauerte etwa einen halben Tag. Der Leiter der internen Revision und der Corporate Compliance Officer nahmen an allen vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teil; ebenso die externen Revisoren, mit Ausnahme bestimmter geschlossener Sitzungen.

**Vergütungsausschuss**

Der Vergütungsausschuss ist für die Überprüfung der Entlohnungsrichtlinien verantwortlich und spricht Empfehlungen an den Verwaltungsrat aus. Er genehmigt die Vergütung des Chief Executive Officer und der anderen Mitglieder der Konzernleitung sowie sämtliche leistungsbezogenen Vergütungsinstrumente und Richtlinien für Pensionspläne. Mit Inkrafttreten der Verordnung gegen übermässige Vergütung in Aktiengesellschaften ist der Ausschuss dafür zuständig, den Vergütungsbericht für die Generalversammlung zu erstellen.

Der Vergütungsausschuss besteht aus drei Verwaltungsratsmitgliedern. Der Ausschuss lässt sich von unabhängigen externen Entlohnungsexperten beraten und erörtert bei Bedarf bestimmte Fragen mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Chief Executive Officer. Von der Generalversammlung 2014 an wählen die Aktionäre die Mitglieder des Vergütungsausschusses aus den wiedergewählten Verwaltungsratsmitgliedern.

Im Jahr 2013 trat der Vergütungsausschuss viermal zusammen und traf eine schriftliche Entscheidung. Die durchschnittliche Sitzungsdauer betrug zwischen anderthalb und zwei Stunden. An diesen Sitzungen prüfte der Ausschuss unter anderem die Auswirkungen der Verordnung gegen übermässige Vergütung in Aktiengesellschaften auf die Vergütungspolitik und die Entlohnungsgrundsätze des Unternehmens. Änderungen der Entlohnungsrichtlinien und ein neuer Performance-Share-Plan (PSP) wurden vorbereitet.

**Nominierungs- und Governance-Ausschuss**

Der Nominierungs- und Governance-Ausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Umsetzung der Grundsätze guter Corporate Governance. Er schlägt Ernennungen in den Verwaltungsrat und die Konzernleitung vor und berät das Unternehmen bei der Nachfolgeplanung. Er besteht aus drei Verwaltungsratsmitgliedern.

**Zusammensetzung der Ausschüsse**

	Dr. Jürg Witmer [Präsident]	André Hoffmann	Lilian Biner	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Dr. Nabil Y. Sakkab
Ausschuss des Verwaltungsrats							
Prüfungsausschuss			■		■	■	
Nominierungs- und Governance-Ausschuss	■			■			■
Vergütungsausschuss		■		■	■		

■ Ausschussvorsitzender  
■ Ausschussmitglied

Der Nominierungs- und Governance-Ausschuss trat 2013 zweimal zusammen, um Änderungen der Zusammensetzung des Verwaltungsrats vorzubereiten und Verfahren für die Nachfolge im Topmanagement festzulegen.

Weitere Einzelheiten über den Verwaltungsrat und die Aufgaben der Ausschüsse sind in den folgenden Bereichen der Website von Givaudan zu finden: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [board of directors] und [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [board of directors] – [committees of the board]

### 3.5.3 Arbeitsmethodik des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse

Verwaltungsratssitzungen finden regelmässig statt; zusätzliche Sitzungen werden abgehalten, wenn Umstände dies erfordern oder auf schriftlichen Antrag eines Verwaltungsratsmitglieds. Der Präsident legt in Absprache mit dem Chief Executive Officer die Tagesordnung der Verwaltungsratssitzungen fest. Sofern kein Verwaltungsratsmitglied eine offizielle Sitzung beantragt, können Beschlüsse auch auf dem Zirkulationsweg (einschliesslich Telefax und elektronischer Datenübermittlung) oder per Telekommunikation (einschliesslich Telefon- und Videokonferenz) gefasst werden.

Die Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse finden gewöhnlich unmittelbar vor oder nach den Verwaltungsratssitzungen statt; bei Bedarf werden zusätzliche Sitzungen anberaumt. Der Verwaltungsrat erhält regelmässige Berichte von seinen Ausschüssen und seinem Präsidenten sowie von der Konzernleitung.

Die Protokolle aller Ausschusssitzungen werden an alle Verwaltungsratsmitglieder verteilt.

Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten die zur Vorbereitung auf die Verwaltungsratssitzungen benötigten Informationen zur Vorabkenntnisnahme über ein gesichertes elektronisches System zur gemeinsamen Dokumentennutzung.

Im Jahr 2013 trat der Verwaltungsrat von Givaudan zu sieben ordentlichen Sitzungen zusammen, einschliesslich einer konstituierenden Sitzung im unmittelbaren Anschluss an die Generalversammlung sowie zu einer telefonischen Sitzung. Ordentliche Sitzungen in der Schweiz dauern in der Regel einen bis anderthalb Tage, während Verwaltungsratssitzungen an Standorten von Givaudan im Ausland, einschliesslich Besichtigungen strategischer Standorte sowie Gesprächen mit dem Management der besuchten Region, meist zwei Tage dauern. Ausserordentliche Sitzungen sind normalerweise kürzer. Im Oktober 2013 besuchte der Verwaltungsrat das Nahost-Geschäft des Unternehmens.

Mit Ausnahme der konstituierenden Sitzung im unmittelbaren Anschluss an die Generalversammlung wurde bei jeder Verwaltungsratssitzung die operative und finanzielle Leistung des Unternehmens vom Management präsentiert und vom Verwaltungsrat überprüft. Der Verwaltungsrat wurde zudem über Einzelheiten der zukünftigen Strategie des Unternehmens, alle grösseren Investitionsprojekte, Nachfolgepläne für Führungskräfte und deren Entlohnung,

andere wichtige geschäftliche Themen sowie Erkenntnisse der internen Revision und des Risikomanagements informiert und besprach sie. Ausser bei der konstituierenden Sitzung und bestimmten geschlossenen Sitzungen waren die Mitglieder der Konzernleitung bei allen ordentlichen Sitzungen anwesend, lediglich an der telefonischen Sitzung nahmen nur der Chief Executive Officer und der Chief Financial Officer teil. Ausgewählte Mitglieder des Managementteams wurden regelmässig eingeladen, um bei ordentlichen Verwaltungsratssitzungen über spezifische Projekte zu berichten.

Der Verwaltungsrat führte 2013 eine jährliche Selbstprüfung durch und befand im fortlaufenden Dialog über die eigene Nachfolgeregelung.

Im Jahr 2013 waren alle Verwaltungsratsmitglieder bei allen Verwaltungsratssitzungen anwesend.

### 3.6 Definition der Verantwortlichkeitsbereiche

Der Verwaltungsrat trägt die letztendliche Führungsverantwortung und ist für die strategische Aufsicht und Kontrolle der Geschäftsführung des Unternehmens sowie für alle Angelegenheiten, die laut Gesetz in seinen Verantwortungsbereich fallen, verantwortlich. Dazu zählen die Festlegung von mittel- und langfristigen Strategien sowie von Richtlinien zur Definition von Unternehmensgrundsätzen und die Erteilung erforderlicher Weisungen beispielsweise in Bezug auf Akquisitionen, grössere Investitionen und langfristige finanzielle Verpflichtungen, die über bestimmte Grenzen hinausgehen.

Gemäss Schweizer Recht, den Statuten und dem Reglement des Verwaltungsrats von Givaudan gehören die folgenden Angelegenheiten zu den Pflichten des Verwaltungsrats:

- Die Gesamtleitung des Unternehmens und insbesondere die Festlegung von mittel- und langfristigen Strategien sowie von Richtlinien zur Definition von Unternehmensgrundsätzen und die Erteilung erforderlicher Weisungen;
- die Festlegung der Organisation des Unternehmens;
- die Genehmigung des jährlichen Konzernbudgets;
- die Strukturierung des Bilanzierungssystems sowie der Finanzkontrolle und -planung;
- die Bewertung des Risikomanagements des Unternehmens
- die Entscheidung über Investitionen in oder Veräusserungen von Anlagevermögen und Sachanlagen in einer Gesamthöhe, die den Grenzbetrag übersteigt, der in den vom Verwaltungsrat erstellten Investitionsrichtlinien des Unternehmens festgelegt wurde;
- die Ernennung und Abberufung von Personen, die mit der Leitung und Vertretung des Unternehmens beauftragt sind, insbesondere des Chief Executive Officer und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung;
- die Oberaufsicht über Personen, die mit der Leitung des Unternehmens beauftragt sind, insbesondere hinsichtlich der Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften, Statuten, Richtlinien

und Anweisungen in Bereichen, die für das Unternehmen relevant sind, wie beispielsweise Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, Handelspraktiken, Wettbewerbsregeln, Insider-Geschäfte und Ad-hoc-Publizität;

- die Erstellung des jährlichen Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Umsetzung ihrer Beschlüsse;
- die Benachrichtigung des Gerichts im Fall der Zahlungsunfähigkeit;
- Entscheidungen in Bezug auf die nachträgliche Leistung von Einlagen auf nicht voll eingezahlte Aktien;
- die Festsetzung von Kapitalerhöhungen, soweit diese in den Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats fallen, und die sich daraus ergebenden Bestätigungen sowie Änderungen der Statuten; und
- die Verifizierung der besonderen fachlichen Eignung der Revisoren.

Soweit das Schweizer Recht, die Statuten und das Reglement des Verwaltungsrats von Givaudan nichts Gegenteiliges festlegen, delegiert der Verwaltungsrat sämtliche anderen Bereiche der Geschäftsführung in vollem Umfang an den Chief Executive Officer, die Konzernleitung und ihre Mitglieder.

### 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber dem Topmanagement

Der Verwaltungsrat ist sich bewusst, dass er über alle Angelegenheiten, die Givaudan wesentlich beeinflussen, vollständig informiert sein muss, um seine Aufgaben hinsichtlich der Gesamtleitung des Unternehmens und der Überwachung des Managements erfüllen zu können. Um dies sicherzustellen, steht dem Verwaltungsrat ein Informations- und Kontrollsystem zur Verfügung, das die folgenden Instrumente beinhaltet:

#### Managementinformationssystem

Durch ein Managementinformationssystem mit weitreichenden Informationsrechten für die Verwaltungsratsmitglieder stellt der Verwaltungsrat sicher, dass er über die für einen angemessenen Entscheidungsprozess erforderlichen Informationen verfügt:

- Der Präsident des Verwaltungsrats erhält regelmässig Einladungen zu den Sitzungen der Konzernleitung sowie die zugehörigen Protokolle. Der Chief Executive Officer und der Chief Financial Officer berichten dem Präsidenten des Verwaltungsrats regelmässig.
- Der Chief Executive Officer und der Chief Financial Officer sind bei allen ordentlichen Verwaltungsratssitzungen anwesend, erstatten Bericht und beantworten alle Fragen der Verwaltungsratsmitglieder zu Givaudan betreffenden Transaktionen. Andere Mitglieder der Konzernleitung und ausgewählte Topmanager werden regelmässig eingeladen, um bei ordentlichen Verwaltungsratssitzungen über spezifische Projekte zu berichten. Alle Mitglieder der Konzernleitung sind verpflichtet, auf Anfrage bei Verwaltungsratssitzungen Auskunft zu erteilen.

- Der Leiter der internen Revision und der Corporate Compliance Officer erstatten dem Verwaltungsrat einmal jährlich Bericht. Der Verwaltungsrat erhält ebenfalls einmal jährlich Berichte über die Bereiche Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sowie über Nachhaltigkeit und Risikomanagement.
- Der Leiter der internen Revision ist bei jeder Sitzung des Prüfungsausschusses anwesend und erstattet dort Bericht. Auch der Chief Financial Officer und der Corporate Compliance Officer sowie die externen Revisoren sind bei allen Sitzungen des Prüfungsausschusses anwesend. Der Leiter der Abteilung Human Resources, der Leiter der Abteilung Vergütung und Prämien und der Chief Executive Officer sind bei jeder Sitzung des Vergütungsausschusses anwesend, ausser wenn über die Vergütung von Mitgliedern der Konzernleitung beraten wird. Der Präsident nimmt ebenfalls regelmässig an den Sitzungen des Vergütungsausschusses teil.
- Alle Verwaltungsratsmitglieder haben Zugriff auf die Protokolle sämtlicher Ausschusssitzungen.
- Der Verwaltungsrat erhält von der Konzernleitung monatlich Kurzberichte, in denen unter anderem die Unternehmensergebnisse anhand wichtiger Performanceindikatoren beurteilt werden. Alle Verwaltungsratsmitglieder werden bei aussergewöhnlichen Ereignissen unverzüglich informiert. Darüber hinaus haben sie direkten Zugang zum Intranet von Givaudan, wo alle internen Informationen zu wichtigen Ereignissen, Präsentationen und organisatorischen Änderungen verfügbar sind. Ausserdem erhalten die Verwaltungsratsmitglieder relevante Informationen wie Pressemitteilungen und Informationen, die an Investoren und Finanzanalysten versandt werden.
- Zur Vorbereitung vor jeder Verwaltungsratssitzung erhalten die Verwaltungsratsmitglieder von der Konzernleitung und anderen Mitgliedern des Topmanagements Informationen und Berichte über ein gesichertes elektronisches System zur gemeinsamen Dokumentennutzung und andere Kommunikationsmittel.
- Der Verwaltungsrat besucht mindestens eine Auslandsniederlassung von Givaudan pro Jahr und trifft sich mit Mitgliedern des lokalen Topmanagements. Ausserdem sind die Verwaltungsratsmitglieder gehalten, auf Reisen Auslandsniederlassungen zu besuchen und sich mit dem lokalen und regionalen Topmanagement direkt zu treffen, um Informationen über lokale und regionale Entwicklungen aus erster Hand zu erhalten und den direkten Kontakt zu Führungskräften weltweit zu pflegen.
- Der Verwaltungsrat hat regelmässigen Kontakt zum Chief Executive Officer, Chief Financial Officer und den übrigen Mitgliedern der Konzernleitung. Jedes Verwaltungsratsmitglied ist berechtigt, vom Chief Executive Officer und anderen Mitgliedern der Konzernleitung Informationen über den Gang der Geschäfte zu fordern.

## Risikomanagement

Givaudan hat auf Basis der Unternehmensrichtlinien zum Risikomanagement einen internen Risikomanagementprozess festgelegt, der auf die Erkennung und Steuerung/Handhabung von Risiken ausgerichtet ist.

Der Verwaltungsrat legt das strategische Risikomanagementkonzept fest. Die Verantwortung für den Risikomanagementprozess liegt bei der Konzernleitung. Der Risikomanagementprozess ist einem strukturierten Bewertungs-, Überprüfungs- und Berichtszyklus unterworfen, der vom Corporate Compliance Officer gesteuert wird, um einen konzernweit koordinierten Ansatz sicherzustellen.

Jedes identifizierte strategische Hauptrisiko des Unternehmens wird einem Mitglied der Konzernleitung als Risikoeigner mit der Aufgabe zugewiesen, dieses Risiko konzernweit zu steuern. Die Konzernleitung berichtet dem Verwaltungsrat einmal jährlich über den Risikomanagementprozess, die strategischen Risiken und die Risikoreduzierungsmaßnahmen. Die interne Revision überprüft die Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses.

Weitere Informationen zum Risikomanagement sind auf den Seiten 50–52 und 104–111 zu finden.

### Interne Revision

Die interne Konzernrevision ist eine unabhängige und objektive Konzernfunktion, die dem Prüfungsausschuss direkt unterstellt ist.

Ihre Aufgabe ist die Bewertung und Mitwirkung bei der kontinuierlichen Verbesserung der Risikomanagement- und Kontrollsysteme des Unternehmens. Dies umfasst insbesondere die Analyse und Bewertung der Effizienz von Geschäftsprozessen sowie Empfehlungen zu eventuell notwendigen Anpassungen.

Die interne Konzernrevision verfolgt einen risikobasierten Ansatz zur Überprüfung der relevanten Geschäftsprozesse aller Givaudan Gesellschaften. Dieser Ansatz liefert sowohl für die Landesgesellschaften als auch für die Geschäftsleitung des Konzerns nutzbringende Ergebnisse. Bei der Erstellung des jährlichen internen Prüfplans werden die Unternehmensstrategie von Givaudan, die Ergebnisse des Risikomanagements, frühere Prüfungsergebnisse, Vorgaben des Managements, organisatorische Veränderungen und die Erfahrung der internen Konzernrevision berücksichtigt. Die effiziente Umsetzung der Revisionsempfehlungen wird durch eine effektive Kommunikation und Berichterstattung gewährleistet. Bei bestimmten Prüfungen von Konzerngesellschaften wird die interne Revision durch dedizierte Mitarbeitende von Ernst & Young unterstützt.

Dem Gesamtverwaltungsrat wird einmal jährlich über die internen Revisionstätigkeiten Bericht erstattet.

## 4. Konzernleitung

Die Konzernleitung ist unter der Führung des Chief Executive Officer für alle operativen Geschäftsbereiche verantwortlich, die nicht spezifisch dem Verwaltungsrat vorbehalten sind.

Aufgabe des Chief Executive Officer ist es, innerhalb der ihm erteilten Befugnisse dafür zu sorgen, dass die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden, und die operativen Prioritäten festzulegen. Darüber hinaus leitet, beaufsichtigt und koordiniert er die anderen Mitglieder der Konzernleitung, was auch die Einberufung, Vorbereitung und den Vorsitz der Sitzungen der Konzernleitung einschliesst.

Die Mitglieder der Konzernleitung werden auf Empfehlung des Chief Executive Officer und nach Beurteilung durch den Nominierungsausschuss vom Verwaltungsrat ernannt. Die Konzernleitung trägt die Verantwortung für die Entwicklung der strategischen sowie der langfristigen Geschäfts- und Finanzpläne des Unternehmens. Zu den Hauptaufgaben der Konzernleitung gehören die Steuerung und Überwachung sämtlicher Bereiche der operativen Geschäftsentwicklung sowie die Genehmigung von Investitionsvorhaben.

Ihre Aufgaben und Pflichten erstrecken sich ausserdem auf die Genehmigung von Investitionen, Leasingvereinbarungen und Veräusserungen innerhalb der Investitionsrichtlinien des Unternehmens. Die Konzernleitung genehmigt wichtige geschäftliche Projekte, erstellt den Geschäftsplan des Unternehmens und die Budgets für die einzelnen Divisionen und Funktionen. Zudem ist sie – zusammen mit der Abteilung Human Resources – entscheidend an der regelmässigen Prüfung des Programms zur Talentförderung beteiligt, einschliesslich der Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen. Allianzen und Partnerschaften mit externen Institutionen wie Universitäten, Thinktanks und sonstigen Geschäftspartnern werden ebenfalls von der Konzernleitung überwacht.

Die Mitglieder der Konzernleitung sind individuell für die ihnen zugewiesenen Geschäftsbereiche verantwortlich.

Die Konzernleitung kommt generell einmal pro Monat zusammen, um das allgemeine Geschäft und die Strategie des Unternehmens zu besprechen. Im Jahr 2013 hielt das Gremium elf Sitzungen an Standorten von Givaudan weltweit ab, jede Sitzung dauerte zwischen einem und drei Tagen. Diese Sitzungen bieten die Möglichkeit, den Kontakt zu den Führungskräften vor Ort zu pflegen und Givaudan Standorte rund um die Welt zu besuchen. Jede bedeutende Region wird mindestens einmal im Jahr besucht, um einen engen Kontakt mit den verschiedenen Geschäftsbereichen sicherzustellen.

## 4.1 Mitglieder der Konzernleitung

### Gilles Andrier

Chief Executive Officer



Französischer Staatsbürger, geboren 1961. Gilles Andrier schloss sein Studium an der ENSEEIH in Toulouse mit zwei Master-Abschlüssen in Ingenieurwissenschaften ab.

Er begann seine berufliche Laufbahn bei Accenture im Bereich Managementberatung. 1993 kam er als Controller für die Division Riechstoffe und Assistent des Chief Executive Officer zu Givaudan. Später bekleidete er verschiedene Positionen, darunter als Leiter des Riechstoff-Geschäfts in den USA und Leiter des Bereichs Konsumgüter in Europa. 2001 wurde er zum Leiter Luxusparfümerie Europa ernannt, bevor er 2003 die globale Verantwortung für dieses Geschäft übernahm. Seit 2005 ist er Chief Executive Officer von Givaudan.

Zu den weiteren Mandaten von Gilles Andrier gehören: Mitglied des Verwaltungsrats der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer. Ko-Präsident des Verwaltungsrats des Natural Resources Stewardship Circle.

### Mauricio Graber

Leiter Division Aromen



Mexikanischer Staatsbürger, geboren 1963. Mauricio Graber besitzt einen BSc in Elektrotechnik der Universidad Autónoma Metropolitana sowie einen Master in Management der J.L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University, USA.

Er begann seine berufliche Laufbahn bei Givaudan im Jahre 1995 als Managing Director für Lateinamerika bei Tastemaker. Nach der Übernahme von Tastemaker durch Givaudan wurde er zunächst Managing Director für Mexiko, Mittelamerika und die Karibik und schliesslich im Jahr 2000 stellvertretender Leiter Lateinamerika. 2006 wurde er zum Leiter der Division Aromen von Givaudan ernannt.

Zu den weiteren Mandaten von Mauricio Graber gehören: Präsident der International Organization of the Flavour Industry (IOFI) von Oktober 2010 bis Oktober 2012.

**Michael Carlos**

Leiter Division Riechstoffe



Französischer Staatsbürger, geboren 1950. Michael Carlos erwarb einen MBA des Indian Institute of Management und einen Abschluss als Chemieingenieur des Indian Institute of Technology.

Er begann seine Tätigkeit bei Givaudan im Jahr 1984 als General Manager in Hongkong. 1992 wurde er Leiter des europäischen Kreationszentrums in Argenteuil, wo er für die Integration der kreativen Ressourcen von Givaudan und Roure verantwortlich war. Im Jahr 1999 übernahm er die globale Leitung des Geschäftsbereichs Konsumgüter, und 2004 wurde er zum Leiter der Division Riechstoffe ernannt.

Zu den weiteren Mandaten von Michael Carlos gehören: Vizepräsident der International Fragrance Association (IFRA), Präsident des Research Institute of Fragrance Materials.

**Matthias Währen**

Chief Financial Officer



Schweizer Staatsbürger, geboren 1953. Matthias Währen besitzt einen Abschluss der Universität Basel.

Er begann seine Laufbahn 1983 im Bereich Konzernrevision bei Roche. 1988 wurde er Direktor der Finanzabteilung von Roche Korea und 1990 Leiter Finanzen und Informationstechnologie bei Nippon Roche in Tokio. Im Jahr 1996 wurde er zum Vizepräsident Finanzen und Informationstechnologie von Roche USA ernannt, bevor er 2000 die Verantwortung für den Bereich Finanzen und IT der Division Roche Vitamins übernahm. Er war am Verkauf des Vitamingeschäfts an DSM im Jahr 2003 beteiligt und wechselte ein Jahr später zu Givaudan.

Zu den weiteren Mandaten von Matthias Währen gehören: Mitglied des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange, Vorstandsmitglied von Scienceindustries Switzerland.

**Adrien Gonckel**

Chief Information Officer



Französischer Staatsbürger, geboren 1952. Adrien Gonckel absolvierte einen Master in IT an den Universitäten Belfort und Lyon in Frankreich.

Er trat seine erste Stelle 1973 bei der F. Hoffmann-La Roche AG in Basel in der IT-Abteilung an. Er war für Roche Belgien in Brüssel als Leiter der IT-Abteilung tätig und von 1975 bis 1978 bei Citrique Belge für die Systemintegration verantwortlich. Im Jahr 1978 kehrte er zur Hoffmann-La Roche AG nach Basel zurück und übernahm die Verantwortung für die europaweite IT-Koordination des Unternehmens. Vier Jahre später wechselte er als Leiter Konzern-IT zur Roche-Tochtergesellschaft Roure-Bertrand-Dupont in Argenteuil, Frankreich, bevor er 1992 zum Leiter Konzern-IT von Givaudan-Roure ernannt wurde.

**Joe Fabbri**

Leiter Global Human Resources, EHS und Givaudan Nachhaltigkeitsprogramm



Kanadischer Staatsbürger, geboren 1958. Joe Fabbri absolvierte ein Maschinenbaustudium und besitzt eine Ingenieur-Lizenz für Ontario.

In seinen ersten Berufsjahren war er zunächst in verschiedenen Positionen als Maschinenbauingenieur tätig, bevor er ins Operations Management wechselte. Joe Fabbri stiess 1989 als Direktor Operations zu Givaudan und war für die Inbetriebnahme der Produktionsstätte in Kanada verantwortlich. 1996 wurde er zum Leiter Operations des Werks in East Hanover, New Jersey, USA, ernannt. In der Schweiz leitete er verschiedene regionale Projekte im Bereich Operations, bevor er 2001 zum Leiter Operations Aromen der Region EAME und 2004 zum globalen Leiter Operations Aromen ernannt wurde. Seit 2008 ist er Leiter Global Human Resources. Ausser für Human Resources ist er seit 2008 auch für Global Sustainability verantwortlich. Seit 2010 gehören zudem Global Environmental, Health and Safety (EHS) zu seinem Verantwortungsbereich.

## 4.2 Weitere Tätigkeiten und Interessensbindungen

Informationen zu weiteren Tätigkeiten und Interessensbindungen sind den Biografien der Mitglieder der Konzernleitung in Abschnitt 4.1 zu entnehmen.

Mit Ausnahme der in Abschnitt 4.1 beschriebenen haben die Mitglieder der Konzernleitung der Givaudan AG keine wesentlichen permanenten Führungs- oder Beratungsfunktionen bei bedeutenden in- oder ausländischen Interessengruppen und üben keine bedeutenden offiziellen Funktionen oder politischen Mandate aus.

## 4.3 Kernelemente von Managementverträgen zwischen dem Emittenten und Gesellschaften (oder natürlichen Personen) ausserhalb des Konzerns

Givaudan hat keine Managementverträge mit Dritten abgeschlossen, die in den Geltungsbereich von Unterabschnitt 4.3 der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX fallen.

## 5. Vergütung, Beteiligungen und Darlehen

Im Einklang mit dem Schweizerischen Obligationenrecht und der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange veröffentlicht Givaudan die Einzelheiten der Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung in diesem Geschäftsbericht separat im Kapitel "Vergütungsbericht" sowie im Finanzbericht 2013.

## 6. Mitwirkung der Aktionäre

### 6.1 Stimmrechts- und Vertretungsbeschränkungen

#### 6.1.1 Sämtliche Stimmrechtsbeschränkungen, Hinweis auf statutarische Gruppenklauseln und auf Regeln zur Gewährung von Ausnahmen, namentlich für institutionelle Stimmrechtsvertreter

Nach den derzeitigen Regeln des Unternehmens kann kein Aktionär bei der Ausübung der Stimmrechte für eigene und von ihm vertretene Aktien zusammen mehr als 10% des gesamten Aktienkapitals auf sich vereinen. Körperschaften, die durch Stimmkraft, gemeinsame Geschäftsführung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind oder im Hinblick auf eine Umgehung der 10-Prozent-Regel koordiniert vorgehen, gelten als ein Aktionär.

Diese Stimmrechtsbeschränkung findet in Bezug auf die Stimmrechtsausübung durch Organvertreter, unabhängige Stimmrechtsvertreter sowie Depotvertreter keine Anwendung, soweit sich daraus keine Umgehung der vorgenannten Beschränkung der Stimmrechte ergibt.

### 6.1.2 Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr

Im Jahr 2013 hat Givaudan keine Ausnahmen von ihren Stimmrechtsbeschränkungen gewährt.

### 6.1.3 Verfahren und Voraussetzungen zur Aufhebung statutarischer Stimmrechtsbeschränkungen

Jede Änderung der oben genannten Regeln bedarf der absoluten Mehrheit der an einer Generalversammlung vertretenen Aktionisten, wie im Schweizer Recht vorgesehen.

### 6.1.4 Statutarische Regeln zur Teilnahme an der Generalversammlung, sofern sie vom Gesetz abweichen

Es gibt keine Einschränkungen der Schweizer Rechtsvorschriften. Alle an einem vom Verwaltungsrat bestimmten Datum als stimmberechtigt eingetragenen Aktionäre sind zur Teilnahme an der Generalversammlung und Stimmabgabe berechtigt. Nach Inkrafttreten der Verordnung gegen übermässige Vergütung in Aktiengesellschaften können sich Aktionäre mittels schriftlicher Vollmacht durch einen anderen Aktionär, einen Rechtsvertreter oder eine von der Gesellschaft bestellte unabhängige Person vertreten lassen.

### 6.2 Statutarische Quoren

Die Statuten der Givaudan AG richten sich nach den in der Schweiz gesetzlich vorgeschriebenen Mehrheitsregeln für Beschlussfassungen an Generalversammlungen.

### 6.3 Einberufung der Generalversammlung

Mit Stimmrecht eingetragene Aktionäre werden spätestens 20 Tage vor dem Datum der Generalversammlung per Briefpost und Publikation im offiziellen Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB/FOSC) zur Generalversammlung eingeladen. Aktionäre, die mindestens 10% des Aktienkapitals repräsentieren, können einen schriftlichen Antrag auf Einberufung einer Generalversammlung einreichen, in dem die Traktanden und Vorschläge darzulegen sind.

### 6.4 Tagesordnung

Aktionäre, die Aktien im Nennwert von mindestens CHF 1 Million vertreten, können spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung einen schriftlichen Antrag auf Aufnahme von Traktanden einreichen, wobei diese Traktanden und entsprechende Vorschläge darzulegen sind.

### 6.5 Eintragungen im Aktienregister

Aktionäre werden bis zum vom Verwaltungsrat festgelegten Stichtag mit ihrem Stimmrecht im Aktienregister der Givaudan AG eingetragen. Das genaue Datum dieses Stichtags ist in der Einladung zur Generalversammlung angegeben und auf etwa zwei Wochen vor der Generalversammlung festgelegt. Nur Aktionäre mit Aktien, die zu diesem festgesetzten Datum mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen sind, oder ihre Vertreter sind stimmberechtigt.

Die Givaudan AG hat keine Ausnahmen von dieser Regel genehmigt.

## 7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

### 7.1 Angebotspflicht

Die Statuten der Givaudan AG enthalten keine Bestimmungen zum Opting-out oder Opting-up nach Schweizer Recht. Es gelten die gesetzlichen Bestimmungen der Schweiz, nach denen jede Person, die mehr als 33,3% der Stimmrechte einer kotierten Gesellschaft erwirbt, zur Unterbreitung eines öffentlichen Kaufangebots für sämtliche an der SIX Swiss Exchange zum Handel zugelassenen Wertpapiere dieser Gesellschaft verpflichtet ist.

### 7.2 Kontrollwechselklauseln

Im Falle eines Kontrollwechsels werden Aktienoptionen und Restricted Share Units (RSUs) sowie Performance Shares, die den Verwaltungsratsmitgliedern bzw. insgesamt 326 Mitgliedern des Topmanagements und Mitarbeitenden der Gesellschaft eingeräumt wurden, unverzüglich ausübbar. Sämtliche sonstigen zuvor geltenden Massnahmen zur Abwehr eines Kontrollwechsels wurden im Jahr 2007 vom Verwaltungsrat gestrichen.

## 8. Revision

### Externe Revision

#### 8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

An der Generalversammlung vom 26. März 2009 wurde die Deloitte AG erstmals als Gruppenrevisor und Revisionsstelle der Givaudan AG und ihrer Konzerngesellschaften ernannt und ist seitdem mit diesem Prüfungsmandat betraut. An der Generalversammlung vom 21. März 2013 wurde die Deloitte AG für das Geschäftsjahr 2013 erneut ernannt. Der für die Prüfung von Givaudan verantwortliche leitende Revisor bei Deloitte ist seit März 2009 Thierry Aubertin, Partner.

#### 8.2 Kosten der Revision

Die an Deloitte entrichteten Revisionshonorare für erbrachte Dienstleistungen in Verbindung mit der Prüfung des Jahresabschlusses des Konzerns für das Jahr 2013 beliefen sich auf CHF 3,2 Millionen. Dieser Betrag umfasst Honorare für die Prüfung der Abschlüsse der Givaudan AG und ihrer Tochtergesellschaften sowie für die Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung.

#### 8.3 Zusätzliche Honorare

Ausserdem erbrachte Deloitte im Jahr 2013 weitere Dienstleistungen in Höhe von CHF 0,1 Millionen (hauptsächlich in Verbindung mit Steuerfragen).

### 8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Der externe Revisor legt dem Prüfungsausschuss das Prüfungsergebnis am Ende jedes Berichtsjahres direkt vor. Der Prüfungsausschuss ist auch dafür verantwortlich, die Leistung von Deloitte als externem Revisor nach festgelegten Kriterien zu evaluieren. Ausserdem überprüft und genehmigt der Ausschuss die Entlohnung von Deloitte und evaluiert sowie genehmigt weitere Dienstleistungen des externen Revisors. Im Jahr 2013 nahm Deloitte an allen vier Sitzungen des Prüfungsausschusses des Verwaltungsrats teil. Der Prüfungsumfang ist in einem vom Präsidenten des Prüfungsausschusses und dem Chief Financial Officer unterzeichneten Prüfungsauftrag festgelegt.

## 9. Informationspolitik

Die Grundsätze von Givaudan zur Offenlegung und Transparenz sind ausführlich dargelegt unter:

**www.givaudan.com** – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Statuten: **www.givaudan.com** – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Gedruckte Ausgaben von Unternehmenspublikationen, wie z.B. Geschäftsbericht, Halbjahresbericht und Nachhaltigkeitsbericht sowie andere Dokumente, sind auf Anfrage erhältlich.

Geschäftsbericht, Halbjahresbericht und Nachhaltigkeitsbericht stehen auch zum Herunterladen auf der Website von Givaudan zur Verfügung: **www.givaudan.com** – [investors] – [financial information] – [full & half year reports] und

**www.givaudan.com** – [sustainability] – [publications]

Informationen zum Quartalsumsatz und andere Pressemitteilungen können eingesehen werden unter: **www.givaudan.com** – [media] – [press releases]

Der vollständige Veranstaltungskalender ist abrufbar unter: **www.givaudan.com** – [investors] – [investor calendar]

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Peter Wullschleger, Givaudan Media and Investor Relations  
5 Chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier, Schweiz

Tel.: +41 22 780 9093

Fax: +41 22 780 9090

E-Mail: group.ir@givaudan.com

# Vergütungsbericht

Eine leistungsgerechte und wettbewerbsfähige Vergütung ist unabdingbar, um die besten Arbeitskräfte der Branche zu gewinnen, zu motivieren und zu halten.



## **Dieser Abschnitt enthält:**

---

- 73 – Vergütungs-Governance
- 73 – Vergütungsprinzipien
- 74 – Vergütung der Führungskräfte von Givaudan
- 77 – Entlohnung der Konzernleitung
- 78 – Entlohnung des Verwaltungsrats
- 79 – Richtlinien für den Aktienbesitz
- 79 – Aktienbesitz
- 80 – Besitz von Aktienoptionen und noch nicht ausübbarer Aktienrechten

Givaudan ist bestrebt, erstklassige Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden, um ihre Führungsposition in der Riechstoff- und Aromenindustrie aufrechtzuerhalten. Die Vergütungsrichtlinien des Unternehmens sind ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie und ein entscheidender Faktor für die Unternehmensleistung.

Unsere Vergütungsprogramme spiegeln das Unternehmensergebnis und individuelle Leistungen wider. Zudem gewährleisten wir durch eine konsequente Umsetzung unserer Governanceprozesse und -richtlinien, dass unsere Vergütungspraxis im Einklang mit unseren Unternehmensprinzipien steht.

Um den erforderlichen Veränderungen infolge der Annahme der "Minder-Initiative" in der Schweiz Rechnung zu tragen, haben wir diesen separaten Vergütungsbericht ergänzend zu unserem Geschäfts- und Finanzbericht erstellt.

## Vergütungs-Governance

Der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats besteht aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats, die mehrheitlich unabhängig sind. Der derzeitige Vorsitzende des Vergütungsausschusses ist André Hoffmann. Der Chief Executive Officer wird regelmässig zu den Sitzungen des Vergütungsausschusses eingeladen. Er nimmt allerdings nicht an Diskussionen über seine eigene Vergütung teil. Der Head of Human Resources fungiert als Sekretär des Ausschusses.

Der Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Erarbeitung und Überprüfung der Vergütungsrichtlinien. Er prüft regelmässig konzernweite Programme für Grundgehälter, Pensionspläne und Nebenleistungen. Zudem unterliegen jährliche Bonuspläne und aktienbasierte langfristige Bonuspläne der regelmässigen Überprüfung durch den Vergütungsausschuss, wobei die dabei zur Anwendung kommenden Leistungskriterien und Ergebnisziele vom Verwaltungsrat festgelegt werden. Der Vergütungsausschuss ist ferner für die Überprüfung und Genehmigung der Entlohnung und der Prämien sämtlicher Mitglieder der Konzernleitung sowie für Empfehlungen zur Vergütung des Verwaltungsrats zuständig.

Der Vergütungsausschuss kommt drei- bis fünfmal im Jahr zusammen. Er setzt unabhängige externe Berater zur vergleichenden Bewertung der Vergütung der Konzernleitungsmitglieder ein.

### Umsetzung wichtiger Änderungen im Berichtsjahr 2013

Der Vergütungsausschuss überprüfte die Long-Term-Incentive-Plan (LTIP-) Regelungen für Führungskräfte, um diese zu vereinfachen und noch besser auf die Geschäftsziele abzustimmen.

Der LTIP wurde daraufhin abgelöst und 2013 durch einen neuen Performance-Share-Plan (PSP) mit jährlichen Zuteilungen ersetzt. Der neue langfristige Vergütungsansatz ist nachstehend zusammengefasst:

- Performance Shares werden im Einklang mit klaren Leistungskriterien, die vom Verwaltungsrat festgelegt werden, zugeteilt.

- Die Leistungskriterien sind an das relative Umsatzwachstum gegenüber den wichtigsten Mitbewerbern sowie an Free-Cashflow-Ziele im Einklang mit unseren langfristigen Zielsetzungen geknüpft.
- Die Ausübbarkeit von Performance Shares nach Ablauf von drei Jahren ist an die Erfüllung bestimmter Kriterien zum Umsatzwachstum und der Entwicklung des freien Cashflows gebunden.
- Jegliche Aktienoptionen und/oder Restricted Share Units (RSUs), die unter dem bisherigen LTIP gehalten wurden, werden weiterhin in Übereinstimmung mit den Bestimmungen dieses Plans gehalten. Es werden allerdings keine Neuzuteilungen unter diesem Plan vorgenommen.
- Verwaltungsratsmitglieder erhalten weiterhin RSUs als Teil ihrer Vergütung.

Wir haben unseren jährlichen Bonusplan aktualisiert und im Zuge der SAP-Implementierung ein neues Leistungsmanagement-System eingeführt, das eine grössere Granularität der Rentabilitätsgrössen ermöglicht. Das neue System unterstützt die konsequente Einhaltung der Richtlinie zum Leistungsmanagement durch alle Mitarbeitenden von Givaudan und ermöglicht die genaue Kaskadierung von Umsatz-, Rentabilitäts- und Cash-Management-Zielen in allen Regionen, Geschäftsbereichen und Marktsegmenten. Es stärkt zudem die Kernverhaltensweisen von Givaudan im Hinblick auf Leistung, Innovation, Engagement und Offenheit.

Um die Konzernleitung noch besser auf die langfristigen Interessen von Givaudan abzustimmen, wurde 2013 im Rahmen der Givaudan Richtlinien für den Aktienbesitz eine Mindestbeteiligung für das Topmanagement eingeführt.

In den nächsten Abschnitten dieses Vergütungsberichts wird auf diese wichtigen Änderungen im Einzelnen eingegangen.

### Voraussichtliche wichtige Änderungen 2014

Die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsennotierten Aktiengesellschaften wurde am 20. November 2013 veröffentlicht. Sie trat am 1. Januar 2014 in Kraft und ist gültig, bis die "Minder-Initiative" vom Schweizer Parlament als Gesetz verabschiedet wird. Givaudan setzt die neuen Bestimmungen gemäss dem in der Verordnung festgelegten Zeitplan um und wird die Anforderungen, soweit praktikabel, früher als vorgeschrieben erfüllen.

## Vergütungsprinzipien

Die Vergütungsprogramme von Givaudan beruhen auf folgenden Prinzipien:

- **Leistungsbezogene Bezahlung:** Die Mitarbeitenden werden für ihren Beitrag zu den Geschäftsergebnissen belohnt. Dies erfolgt durch die unten beschriebenen variablen Vergütungspläne.

- **Externe Wettbewerbsfähigkeit:** Die Positionierung der Gesamtvergütung soll es Givaudan ermöglichen, hochtalentierten Personen zu gewinnen und zu halten, die für das Unternehmen erfolgsentscheidend sind.
- **Interne Konsistenz und Fairness:** Die internen Gehaltstabellen richten sich nach Hierarchieebene und Funktion der Stelle und nach dem geografischen Markt.
- **Interessenabstimmung:** Givaudan ist bestrebt, die Interessen von Management und Aktionären anzugleichen, indem die langfristige Schaffung von Mehrwert durch aktienbasierte Programme belohnt wird.

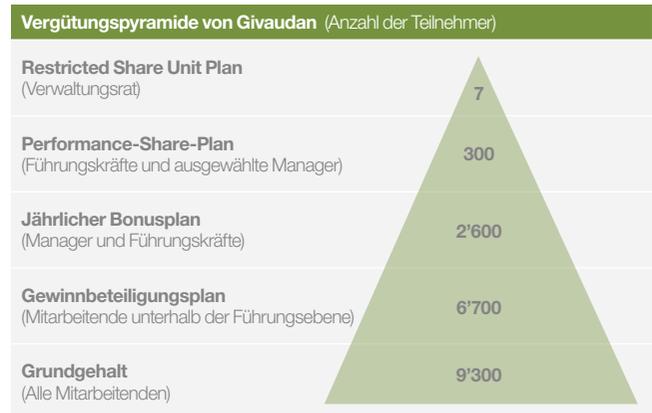
Die von Givaudan angebotene Gesamtvergütung für 2013 setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- **Grundgehalt:** Das Grundgehalt wird an allen Standorten regelmässigen Vergleichen unterzogen und die Gehaltstabellen werden jährlich entsprechend der lokalen Marktentwicklung überprüft. Im Allgemeinen werden die Gehaltstabellen um den Marktmedian herum positioniert.
- **Gewinnbeteiligungsplan:** Mitarbeitende, die nicht der Führungsebene angehören, nehmen am globalen Gewinnbeteiligungsplan teil. Die Auszahlungen richten sich nach der jährlichen Entwicklung des Konzern-EBITDA und der Erreichung der Sicherheitsziele.
- **Jährlicher Bonusplan:** Dieser Plan gilt für alle Manager und Führungskräfte weltweit. Er belohnt die Teilnehmer für die Erreichung finanzieller Zielvorgaben und anderer unternehmerischer und individueller Ziele. Die Auszahlungen können sich in Abhängigkeit von der Erfüllung der Leistungskriterien zwischen 0% und 200% des Zielbetrags bewegen.
- **Performance-Share-Plan (PSP):** Dieser Plan verknüpft durch die Zuteilung von Performance Shares die Vergütung von Führungskräften und ausgewählten Managern mit der Entwicklung des Aktienkurses und den langfristigen Geschäftszielen von Givaudan. Die Teilnehmer können nach Ablauf der Sperrfrist in Abhängigkeit vom Erfüllen der Leistungskriterien zwischen 0 und 2 Givaudan Aktien pro Performance Share erhalten.
- **Restricted Stock Unit (RSU) Plan:** Dieser Plan knüpft die Vergütung des Verwaltungsrats an die Entwicklung des Aktienkurses durch die Zuteilung eines Bezugsrechts für Givaudan Aktien nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist.
- **Prämien (indirekte Vergütung):** Nebenleistungen sollen dem aktuellen und künftigen Absicherungsbedarf der Mitarbeitenden Rechnung tragen. Sie umfassen im Allgemeinen Leistungen für die Altersvorsorge sowie für den Krankheits-, Todes- und Invaliditätsfall. Sachleistungen wie beispielsweise Firmenwagen werden bestimmten Mitarbeitenden entsprechend den örtlichen Marktgepflogenheiten angeboten.

Wie das nachstehende Diagramm zeigt, sind alle Mitarbeitenden von Givaudan über variable Vergütungspläne auf

Cash- und/oder Aktienbasis an die Unternehmensleistung gekoppelt.

Der jährliche Bonusplan, der Performance-Share-Plan und der RSU-Plan werden in den nächsten Abschnitten genauer beschrieben.



## Vergütung der Führungskräfte von Givaudan

Die Vergütung von Führungskräften bei Givaudan wird im Hinblick auf ihre Strukturierung und Höhe regelmässig mit ähnlichen Positionen in börsennotierten europäischen Unternehmen ähnlicher Grösse und internationaler Präsenz verglichen. Die in unseren Vergütungsstudien einbezogenen Vergleichsunternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

- Riechstoff- und Aromenunternehmen
- Europäische Unternehmen in verwandten Branchen:
  - Konsumgüterbranche
  - Lebensmittel- und Getränkeindustrie
  - Spezialitätenchemie
- Multinationale Unternehmen ähnlicher Grösse aus der Schweiz (ausgenommen der Finanzsektor)

Soweit die Grösse der Unternehmen der Vergleichsgruppe in der Mediagrösse von Givaudan abweicht (unter Berücksichtigung von Ertrag, Marktkapitalisierung und Mitarbeiterzahl), werden Regressionstechniken angewandt, um die Studienergebnisse zu bereinigen und strikte Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Alle die Konzernleitungsmitglieder betreffenden Vergleiche werden von unabhängigen Beratern durchgeführt. Alle Vergleiche im Hinblick auf andere Führungskräfte werden unter Verwendung von Umfragedaten externer Berater intern von der Abteilung für Vergütungsangelegenheiten durchgeführt.

Führungskräfte werden bei Givaudan gemäss Marktmedian vergütet. Sie haben zudem die Möglichkeit, durch variable Vergütungskomponenten für anhaltende Spitzenleistungen eine über dem Median liegende Vergütung zu erreichen. Diese variablen Elemente spiegeln die Leistungen gegenüber den vom Verwaltungsrat festgelegten quantitativen Vorgaben sowie den Beitrag und die Führungsqualitäten der entsprechenden Führungskräfte wider. Die variable Vergütung stellt einen bedeutenden Teil der Gesamtvergütung einer Führungskraft dar.

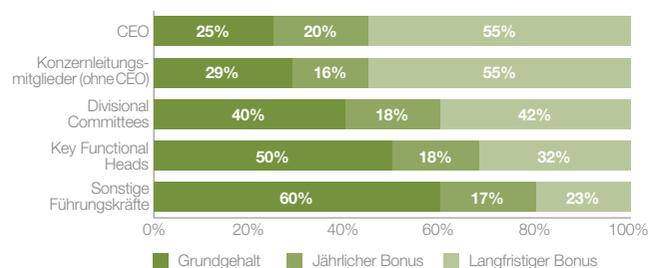
Das Gewicht der variablen Vergütung steigt mit dem Ausmass der Verantwortung und dem Einfluss der Position auf das Gesamtergebnis des Unternehmens.

Die Gesamtvergütung von Führungskräften bei Givaudan besteht aus direkten und indirekten Vergütungskomponenten.

- Die direkte Entlohnung setzt sich aus einem Grundgehalt, einem jährlichen Bonus und aktienbasierten Komponenten zusammen.
- Die indirekte Entlohnung enthält Rentenabsicherungen, Gesundheitspläne, Absicherungen im Todes- oder Invaliditätsfall sowie bestimmte Sachleistungen entsprechend den Gepflogenheiten des lokalen Marktes.

Das nachstehende Diagramm zeigt die allgemeine Vergütungszusammenstellung bei Zielerreichung der Führungskräfte von Givaudan im Jahr 2013.

**Leitlinien für den direkten Vergütungszusammenstellung**



**Grundgehalt**

Die Anpassung des Grundgehalts basiert vorrangig auf der Marktentwicklung und berücksichtigt die Leistung und den Beitrag der Führungskraft zum Gesamtergebnis des Unternehmens. Gehaltsanpassungen für Mitglieder der Konzernleitung werden vom Vergütungsausschuss entschieden.

**Jährlicher Bonusplan**

Mit dem jährlichen Bonusplan sollen Führungskräfte und Manager für ihre individuellen Leistungen und ihren persönlichen Beitrag zum Erreichen jährlicher Unternehmensziele von Givaudan belohnt werden.

**Leistungskriterien**

Auf Empfehlung des Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährliche Zielvorgaben für die Konzernleitungsmitglieder fest. 2013 beruhte der jährliche Bonusplan für Konzernleitungsmitglieder auf den folgenden Leistungskriterien:

- Umsatzwachstumsziele in lokalen Währungen: 50%
- EBITDA-Margenziele: 50%

Im Rahmen der Aufstellung des jährlichen Bonusplans wird der EBITDA als Prozentwert des Umsatzes angegeben. Die Zielerreichung wird vom Vergütungsausschuss überprüft und bestätigt.

Die jährlichen Bonuszahlungen für Manager der unteren Ebenen und Führungskräfte basieren auf einer Mischung aus Unternehmens- und Leistungszielen, die kaskadenförmig aus Zielvorgaben der Givaudan Gruppe abgeleitet werden, und der Gesamtleistung unter Berücksichtigung der persönlichen Ziele, der täglichen Aufgabenerfüllung und der Kernverhaltensweisen von Givaudan im Hinblick auf Leistung, Innovation, Engagement und Offenheit.

Bei Erreichen der Zielvorgabe hatten die Jahresboni im Jahr 2013 in Prozent vom Grundgehalt folgende Höhe:

- Chief Executive Officer: 80%
- Chief Financial Officer und Divisionsleiter: 60%
- Weltweiter Leiter der Abteilung Human Resources und weltweiter Leiter der Abteilung Informationstechnologie: 50%
- Mitglieder der divisionalen Management Committees: 35%-50%
- Andere Führungskräfte und Manager: 10%-35%

**Begrenzung von Bonuszahlungen**

Je nach Zielerreichung liegen die ausgezahlten Leistungsprämien zwischen 0% und maximal 200% des Zielbetrags.

2013 wurden sowohl die Umsatzwachstums- als auch die EBITDA-Ziele übertroffen. Dies führte zu Bonuszahlungen an den Chief Executive Officer in Höhe von 134,2% sowie an andere Konzernleitungsmitglieder in durchschnittlicher Höhe von 135,4% des Zielbetrags.

**Performance-Share-Plan 2013**

2013 erhielten Führungskräfte Zuteilungen im Rahmen des neuen Performance-Share-Plans (PSP). Mit dem PSP sollen Fach- und Führungskräfte belohnt werden, die den langfristigen Geschäftserfolg entscheidend beeinflussen.

Der Plan sieht die jährliche Zuteilung von Performance Shares an die Teilnehmer vor. Die Gesamtzahl der zuzuteilenden Performance Shares wird vom Vergütungsausschuss jährlich genehmigt.

Die Performance Shares können erst drei Jahre nach ihrer Zuteilung je nach Erfüllung der Leistungskriterien innerhalb des Leistungszeitraums ausgeübt werden. Im nachstehenden Diagramm wird der Ablauf des neuen PSP zusammenfassend dargestellt:



### Leistungskriterien

Die Leistung wird am Zuteilungsdatum in Abhängigkeit von der Erfüllung der Leistungskriterien über den Zeitraum der vergangenen vier Jahre gemessen. Die Leistungsmessung über einen erweiterten Zeitraum von vier Jahren steht in Einklang mit der langfristigen Orientierung unseres Geschäfts. Die Leistungskriterien für Zuteilungen setzen sich wie folgt zusammen:

- Durchschnittliches relatives Umsatzwachstum im Vergleich zum Umsatzwachstum ausgewählter Unternehmen der Vergleichsgruppe; und
- Kumulative freie Cashflow- (FCF-) Marge, ausgedrückt als prozentualer Anteil am kumulativen Umsatz.

Sechs Unternehmen der Vergleichsgruppe werden aus der Riechstoff- und Aromenbranche ausgewählt und entsprechen insgesamt etwa 70% des Riechstoff- und Aromenmarkts.

### Begrenzung von Aktienauszahlungen

Die tatsächliche Anzahl der Aktien, die am Ende des Leistungszeitraums in Abhängigkeit von der Erfüllung der Leistungskriterien bezogen werden können, liegt zwischen 0% und 200% der anfangs gewährten Performance Shares. Das heisst, dass entweder keine Givaudan Aktien oder bis zu zwei Givaudan Aktien pro Performance Share zugewiesen werden können. Die Höhe der Zuweisung ist vom Erfüllungsgrad der kombinierten Leistungskriterien abhängig.

Die Leistungsbandbreite für relatives Umsatzwachstum reicht von -2% bis +2%. Dies stellt das annualisierte Umsatzwachstum gegenüber der Vergleichsgruppe über einen Leistungszeitraum von vier Jahren dar.

Die Leistungsbandbreite für die über einen Zeitraum von vier Jahren berechnete FCF-Marge reicht von 5–15%.

Eine Auszahlung von 200% erfordert einen Zielerreichungsgrad über die jeweiligen Höchstgrenzen der **beiden** Messwerte – relatives Umsatzwachstum **und** relative FCF-Marge – hinaus.

Keine Auszahlung von 0% erfolgt bei einem Zielerreichungsgrad unterhalb der jeweiligen Mindestschwellen **beider** Messwerte.

Unterschiedliche Kombinationen der relativen Umsatzwachstums- und FCF-Leistungen innerhalb der vorstehenden Bandbreiten führen zu Auszahlungen zwischen 0% und 200%, differenziert nach der langfristigen Wertschöpfung für das Unternehmen.

Eine Auszahlung von 100% kann bei Erfüllung kombinierter Leistungskriterien erfolgen, beispielsweise wenn das relative Umsatzwachstum dem der Vergleichsgruppe entspricht und die kumulative FCF-Marge 10% beträgt.

Die Teilnehmer erhalten während der Sperrfrist keine Dividenden und verfügen über keine Stimmrechte in Bezug auf Performance Shares.

Performance Shares verfallen in der Regel bei Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses. Unter bestimmten Umständen, wie beispielsweise bei Tod, Invalidität oder Pensionierung, können Performance Shares vorbehaltlich der Erfüllung der Leistungskriterien ausgeübt werden.

### Variable Vergütung im Überblick

	Jährlicher Bonusplan	Performance-Share-Plan
Teilnehmer	Manager und Führungskräfte	Fach- und Führungskräfte
Zweck	Belohnung von Managern und Führungskräften für das Erreichen jährlicher Unternehmensziele und für die individuelle Gesamtleistung	Verknüpfung der Vergütung mit den Wertzugewinnen der Aktionäre und der Erreichung der Geschäftsziele
Zuteilungen	Jährliche Zuteilung	Jährliche Zuteilung
Ablauf der Sperrfrist	Jeweils zum Jahresende	Nach 3 Jahren
Ausübungsbedingungen	Erreichen jährlicher EBITDA- und Umsatzwachstumsziele	Erreichen von Zielen in Bezug auf das relative Umsatzwachstum sowie FCF/Verkäufes über 4 Jahre
Auszahlung	In bar	Aktien <sup>a</sup>

a) Es sei denn, lokale Gesetze untersagen die Zuteilung von Givaudan Aktien; in diesem Fall erfolgt eine Barauszahlung.

### Bisherige Long-Term-Incentive-Plan (LTIP)

Der neue PSP-Plan, der 2013 für Zuteilungen eingeführt wurde, ersetzt alle bestehenden LTIP-Regelungen. Etwaige im Rahmen des bisherigen LTIP gewährten Zuteilungen werden nicht annulliert, sondern gelten weiterhin gemäss den entsprechenden Planbestimmungen. Dieser Abschnitt fasst die langfristigen Bonusregelungen im Hinblick auf vorherige Zuteilungen zusammen, die 2013 weiterhin ausübbar bleiben.

### Long-Term-Incentive-Plan

Unter dem bisherigen LTIP konnten die Teilnehmer selbst über die Zusammensetzung ihrer Zuteilungen entscheiden:

- 100% des Prämienwerts in Aktienoptionen
- 100% des Prämienwerts in Restricted Share Units (RSUs)
- 50% des Prämienwerts in Aktienoptionen und 50% in RSUs

Mit den RSUs erwerben die Teilnehmer das Recht, nach Ablauf einer Sperrfrist von drei Jahren, eine bestimmte Anzahl von Givaudan Aktien zu beziehen (oder deren Gegenwert in bar, sofern den Mitarbeitenden der Bezug von Givaudan Aktien durch die Wertpapiergesetze ihres Landes untersagt ist).

Die Aktienoptionen unterliegen einer Sperrfrist von zwei Jahren, bevor sie ausübbar werden, und verfallen nach fünf Jahren. Der vom Verwaltungsrat festgelegte Ausübungspreis liegt über dem bei Zuteilung gültigen Marktwert der Givaudan Aktie.

## Entlöhnung der Konzernleitung im Überblick

2013 in CHF	Gilles Andrier CEO	Konzernleitungsmitglieder (ohne CEO) <sup>a</sup>	<b>Gesamtvergütung 2013</b>	Gesamtvergütung 2012
Grundgehalt	1'009'600	2'478'029	<b>3'487'629</b>	3'448'446
Pensionsleistungen <sup>b</sup>	137'140	729'050	<b>866'190</b>	570'084
Sonstige Leistungen <sup>c</sup>	152'499	649'773	<b>802'272</b>	967'694
<b>Feste Gesamtvergütung</b>	<b>1'299'239</b>	<b>3'856'852</b>	<b>5'156'091</b>	<b>4'986'224</b>
Jährlicher Bonus <sup>d</sup>	1'083'907	1'902'116	<b>2'986'023</b>	2'276'282
Zugeweilte Performance Shares (2013) <sup>e</sup>	2'000	6'250	<b>8'250</b>	
Wert bei Zuteilung <sup>f</sup>	2'082'800	6'508'750	<b>8'591'550</b>	
Anzahl der gewährten Optionen <sup>g</sup>				90'000
Wert bei Zuteilung <sup>h</sup>				1'386'900
Anzahl der gewährten RSUs <sup>i</sup>				3'000
Wert bei Zuteilung <sup>j</sup>				2'430'900
Zugeweilte Performance Shares (2008-2012) <sup>k</sup>				9'900
Annualisierter Wert bei Zuteilung <sup>l</sup>				1'760'814
<b>Variable Gesamtvergütung</b>	<b>3'166'707</b>	<b>8'410'866</b>	<b>11'577'573</b>	<b>7'854'896</b>
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4'465'946</b>	<b>12'267'718</b>	<b>16'733'664</b>	<b>12'841'120</b>

a) Entspricht der Entlöhnung von fünf Mitgliedern der Konzernleitung für das Gesamtjahr.

b) Beiträge des Unternehmens zu allgemeinen Pensions- und Vorsorgeplänen und annualisierte Ausgaben für zusätzliche Pensionszahlungen an Führungskräfte.

c) Entspricht dem annualisierten Wert von Gesundheits- und Vorsorgeplänen, Leistungen für internationale Positionen und anderen Sachleistungen. Obligatorische Sozialversicherungsbeiträge sind darin nicht enthalten.

d) Jährlicher Bonus, Rückstellung gebildet im Berichtszeitraum aufgrund der Leistung im Jahr 2013.

e) Performance Shares sind ab März 2016 uneingeschränkt ausübbar.

f) Wert bei Zuteilung gemäss IFRS-Methode bei Zugrundelegung eines Zielerreichungsgrads von 100%.

g) Die Optionen werden am 1. März 2014 ausübbar.

h) Wirtschaftlicher Wert bei Zuteilung auf der Grundlage des Black-Scholes-Modells ohne Abzug für die Sperrfrist.

i) Restricted Share Units werden am 1. März 2015 ausübbar.

j) Wirtschaftlicher Wert bei Zuteilung gemäss IFRS-Methode ohne Abzug für die Sperrfrist.

k) Die Performance Shares wurden im März 2008 für den Fünfjahreszeitraum 2008-2012 zugeweiht und sind seit 1. März 2013 ausübbar.

l) Annualisierter Wert bei Zuteilung gemäss IFRS-Methode bei Zugrundelegung eines Zielerreichungsgrads von 100%; der aktuelle Auszahlungsprozentsatz liegt bei 50%.

Führungskräfte, die sich für Aktienoptionen entschieden, erhielten möglicherweise folgende Optionen:

(1) Call-Optionsscheine, die nach Ablauf der Sperrfrist uneingeschränkt handelbar sind,

(2) Optionsrechte in Ländern, in denen den Mitarbeitenden durch die Wertpapiergesetze der Bezug von Givaudan Aktien untersagt ist. Optionsrechte werden bar beglichen und bieten den Besitzern dieselben wirtschaftlichen Vorteile wie Aktienoptionen.

Optionsrechte sind während der Sperrfrist weder handelbar noch übertragbar.

### Performance-Share-Plan 2008

Im Rahmen des PSP 2008 erhielten 52 Führungskräfte eine einmalige Zuteilung von Performance Shares als Belohnung für ihren entscheidenden Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg. Der Wert der Performance Shares, die am 1. März 2013 ausübbar wurden, basierte auf dem über den Fünfjahreszeitraum kumulativ generierten EBITDA, bereinigt um Kapitalnutzung. Der Auszahlungsprozentsatz bei erstmaliger Ausübbarkeit lag bei 50% des Zielbetrags.

## Entlöhnung der Konzernleitung

### 2013 eingeführte Änderungen der Vergütungshöhe

Der 2013 erfolgte Anstieg der Vergütungsleistungen wird einer Reihe von Faktoren zugeschrieben. Dazu gehören jährliche Bonuszahlungen, die höher ausfielen, da die Zielvorgaben überschritten wurden und der Aktienkurs gestiegen war, was sich in den PSP-Werten niederschlug. Zudem werden die Vergütungspakete für Führungskräfte kontinuierlich überprüft und auf die Vergütungsprinzipien abgestimmt. So nahmen wir 2013 bei bestimmten Elementen entsprechende Anpassungen vor, darunter bei den Pensionsleistungen und den langfristigen Bonusplänen.

### Höchste Gesamtvergütung

Die höchste Gesamtentlöhnung erhielt 2013 Chief Executive Officer Gilles Andrier. Einzelheiten zur Entlöhnung sind der oben stehenden Tabelle zu entnehmen.

## Entlöhnung der Verwaltungsratsmitglieder im Überblick

2013 in CHF	Jürg Witmer Präsident	André Hoffmann	Lilian Biner	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	<b>Gesamt- vergütung 2013</b>	Gesamt- vergütung 2012
Verwaltungsrats honorare	400'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	<b>1'000'000</b>	990'000
Ausschusshonorare	40'000	40'000	25'000	50'000	50'000	55'000	25'000	<b>285'000</b>	305'000
Feste Gesamtvergütung (bar)	440'000	140'000	125'000	150'000	150'000	155'000	125'000	<b>1'285'000</b>	1'295'000
Anzahl der gewährten RSUs <sup>a</sup>	500	125	125	125	125	125	125	<b>1'250</b>	1'260
Wert bei der Zuteilung <sup>b</sup>	485'200	121'300	121'300	121'300	121'300	121'300	121'300	<b>1'213'000</b>	1'020'980
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>925'200</b>	<b>261'300</b>	<b>246'300</b>	<b>271'300</b>	<b>271'300</b>	<b>276'300</b>	<b>246'300</b>	<b>2'498'000</b>	2'315'980

Die Zahlungen an Verwaltungsratsmitglieder für Spesen beliefen sich auf CHF 60'000.

a) RSUs werden am 1. März 2016 ausübbar.

b) Wirtschaftlicher Wert bei Zuteilung gemäss IFRS-Methode ohne Abzug für die Sperrfrist.

### Sonstige Entlöhnungen, Honorarzahleungen oder Darlehen an bestehende oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

Im Berichtszeitraum wurden keine sonstigen Entlöhnungen oder Honorare an bestehende oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung gezahlt oder aktiv abgegrenzt. Kein bestehendes oder ehemaliges Konzernleitungsmitglied hatte zum 31. Dezember 2013 ausstehende Darlehen.

### Sondervergütung von Mitgliedern der Konzernleitung, die im Berichtszeitraum ausschieden

Im Berichtszeitraum wurden keine derartigen Vergütungen gezahlt.

### Bedingungen bei Auflösung des Anstellungsvertrags von Mitgliedern der Konzernleitung

Die Anstellungsverträge für Mitglieder der Konzernleitung sehen als maximale Entschädigung die Lohnfortzahlung während einer Kündigungsfrist von zwölf Monaten vor. Im Falle eines Kontrollwechsels werden keine weiteren Vergütungen oder Leistungen gewährt, mit Ausnahme der vom Unternehmen gewährten langfristigen Bonuszuteilungen, die möglicherweise unmittelbar ausübbar werden.

Alle vertraglichen Regelungen der Konzernleitungsmitglieder werden vom Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats genehmigt.

### Entlöhnung des Verwaltungsrats

Die Entlöhnung der Verwaltungsratsmitglieder besteht aus Verwaltungsrats honoraren und Ausschusshonoraren. Diese werden jeweils zum Jahresende für das vollendete Amtsjahr ausbezahlt. Zudem steht es jedem Verwaltungsratsmitglied zu, sich am RSU-Plan von Givaudan zu beteiligen. Damit erwerben die Teilnehmer das Recht, nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist eine bestimmte Anzahl von Givaudan Aktien zu beziehen (oder ihren Gegenwert in bar, sofern den Teilnehmern der Bezug von Givaudan Aktien durch die Wertpapiergesetze ihres Landes untersagt ist).

Mit Ausnahme des Präsidenten und der ausscheidenden Mitglieder erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine Pauschale in Höhe von CHF 10'000 für Spesen. Dieser Betrag wird für das jeweils kommende Amtsjahr ausbezahlt. Die LTIP-Prämien werden für denselben Zeitraum zugeteilt. Die Entlöhnungen des Verwaltungsrats im Berichtsjahr sind in der oben stehenden Tabelle aufgeführt.

### Entlöhnung des Verwaltungsratsmitglieds mit der höchsten Gesamtvergütung

Das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtvergütung im Jahr 2013 war Dr. Jürg Witmer, Präsident des Verwaltungsrats seit 28. April 2005. Einzelheiten zur Entlöhnung sind der oben stehenden Tabelle zu entnehmen.

## 1. Givaudan Wertpapiere im Besitz von Verwaltungsratsmitgliedern

2013 in Zahlen	Aktien	RSUs	Aktienoptionen/Optionsrechte	
			Fälligkeit 2014	Fälligkeit 2015
Jürg Witmer, Verwaltungsratspräsidenten	1'400	1'509	–	–
André Hoffmann <sup>a</sup>	86'929	377	6'700	6'700
Lilian Biner		377	–	–
Irina du Bois	173	377	–	–
Peter Kappeler	171	377	–	–
Thomas Rufer	213	377	–	–
Nabil Sakkab		377	–	1'675
<b>Total Verwaltungsrat</b>	<b>88'886</b>	<b>3'771</b>	<b>6'700</b>	<b>8'375</b>

a) André Hoffmann hielt per 31. Dezember 2013 ebenfalls die folgenden Givaudan Derivate:  
– 30'000 Call-Optionsscheine UBS – Givaudan 15. August 2016 (ISIN CH 022 483 99 82).

## 2. Givaudan Aktienoptionen im Besitz von Verwaltungsratsmitgliedern

Zuteilungsjahr	Fälligkeit	Ende der Sperrfrist	Ticker	Ausübungspreis (CHF)	Verhältnis (Option Aktie)	Wert der Option bei Zuteilung (CHF)	Anzahl der gehaltenen Optionen
2009 <sup>a</sup>	3. März 2014	3. März 2011	GIVLM	700,5	8,6:1	14,98	6'700
2010	3. März 2015	3. März 2012	GIVNT	925,0	9,5:1	15,16	8'375

a) Ausübungspreis und Bezugsverhältnis der Optionen wurden nach der Genehmigung der Aktionäre zur Ausschüttung einer Sonderdividende bei der Generalversammlung von 2009 nach der Aktienkapitalerhöhung mit Bezugsrechtsemission angepasst.

### Sonstige Entlohnungen, Honorarzahungen oder Darlehen an bestehende oder ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

Mitgliedern des Verwaltungsrats wurden keine zusätzlichen Entlohnungen oder Honorare gezahlt. Kein Verwaltungsratsmitglied hatte zum 31. Dezember 2013 ausstehende Darlehen.

### Sondervergütung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, die im Berichtszeitraum ausschieden

Im Berichtszeitraum wurden keine derartigen Entlohnungen gezahlt.

### Richtlinien für den Aktienbesitz

Givaudan führte 2013 Richtlinien für den Aktienbesitz ein, wonach Konzernleitungsmitglieder verpflichtet sind, einen etwa einem Jahresgrundgehalt entsprechenden Betrag in Givaudan Aktien zu halten. Diesem Erfordernis sollte bis zum Jahr 2016 oder innerhalb von drei Jahren ab Beginn des Kalenderjahrs nach Aufnahme in die Konzernleitung nachgekommen werden. Der Besitz von Givaudan Aktien durch Konzernleitungsmitglieder zum 31. Dezember 2013 ist in der Tabelle auf der nächsten Seite ausgewiesen.

## Aktienbesitz

### Verwaltungsrat

Zum 31. Dezember 2013 hielten der Präsident und weitere Verwaltungsratsmitglieder oder ihnen nahe stehende Personen insgesamt 88'886 Givaudan Aktien. Weitere Einzelheiten dazu entnehmen Sie bitte der oben stehenden Tabelle 1.

### Konzernleitung

Der Chief Executive Officer und weitere Konzernleitungsmitglieder oder ihnen nahe stehende Personen hielten insgesamt 4'358 Givaudan Aktien. Weitere Einzelheiten dazu entnehmen Sie bitte der Tabelle 3 auf der nächsten Seite.

### 3. Givaudan Wertpapiere im Besitz von Mitgliedern der Konzernleitung

2013 in Zahlen	Aktien	Gespernte Aktienrechte*	Aktienoptionen/Optionsrechte			
			Fälligkeit 2014	Fälligkeit 2015	Fälligkeit 2016	Fälligkeit 2017
Gilles Andrier, CEO	1'050	4'332	–	–	–	–
Matthias Währen	750	2'404	–	–	–	20'000
Mauricio Graber	350	2'027	–	–	–	20'000
Michael Carlos	750	3'004	–	–	–	20'000
Joe Fabbri <sup>a</sup>	729	1'533	–	–	5'000	15'000
Adrien Gonckel	620	1'533	–	–	15'000	15'000
<b>Konzernleitung gesamt</b>	<b>4'249</b>	<b>14'833</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20'000</b>	<b>90'000</b>

\*einschliesslich gesperrte Performance Shares und/oder Restricted Shares.

a) Joe Fabbri hielt per 31. Dezember 2013 ausserdem 4'133 Givaudan ADRs (American Depositary Receipts, Symbol: GIVDN.Y; Verhältnis 50:1).

### 4. Aktienoptionen im Besitz von Mitgliedern der Konzernleitung

Zuteilungsjahr	Fälligkeit	Ende der Sperrfrist	Ticker	Ausübungspreis (CHF)	Verhältnis (Option Aktie)	Wert der Option bei Zuteilung (CHF)	Anzahl der gehaltenen Optionen
2009 <sup>a</sup>	3. März 2014	3. März 2011	GIVLM	700,5	8,6:1	14,98	0
2010	3. März 2015	3. März 2012	GIVNT	925,0	9,5:1	15,16	0
2011	25. Feb. 2016	25. Feb. 2013	GIVYX	975,0	8,5:1	15,57	20'000
2012	1. März 2017	1. März 2014	GIVFV	915,0	7,0:1	15,41	90'000

a) Ausübungspreis und Bezugsverhältnis der Optionen wurden nach der Genehmigung der Aktionäre zur Ausschüttung einer Sonderdividende bei der Generalversammlung von 2009 nach der Aktienkapitalerhöhung mit Bezugsrechtsemission angepasst.

## Besitz von Aktienoptionen und noch nicht ausübaren Aktienrechten

### Verwaltungsrat

In Tabelle 1 auf Seite 79 ist Folgendes dargestellt:

- die im Besitz der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder befindlichen Aktien per 31. Dezember 2013,
- die RSUs, die 2010-2013 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2013 weiter im Besitz von Verwaltungsratsmitgliedern befanden,
- die Aktienoptionen/Optionsrechte, die den Verwaltungsratsmitgliedern bis 2010 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2013 weiter in ihrem Besitz befanden. Weitere Einzelheiten zu diesen Aktienoptionen entnehmen Sie bitte der Tabelle 2 auf Seite 79.

Das Unternehmen hatte per 31. Dezember 2013 keine Kenntnis davon, dass sich Aktien, Aktienoptionen oder RSUs im Besitz von dem Verwaltungsrat nahe stehenden Personen befanden.

### Konzernleitung

In Tabelle 3 auf dieser Seite ist Folgendes dargestellt:

- die im Besitz der einzelnen Konzernleitungsmitglieder befindlichen Aktien per 31. Dezember 2013,

- die noch nicht ausübaren Aktienrechte, die den Mitgliedern der Konzernleitung 2010-2013 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2013 weiter in ihrem Besitz befanden,
- die Aktienoptionen/Optionsrechte, die den Konzernleitungsmitgliedern in den entsprechenden Berichtszeiträumen zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2013 weiter in ihrem Besitz befanden. Weitere Einzelheiten zu diesen Aktienoptionen entnehmen Sie bitte der Tabelle 4 auf dieser Seite.

Drei Personen, die Mitgliedern der Konzernleitung nahe stehen, waren per 31. Dezember 2013 im Besitz von folgenden Givaudan Wertpapieren:

- Eine Person war im Besitz von 109 Aktien.
- Eine Person war zum 31. Dezember 2013 im Besitz von 500 Givaudan American Depositary Receipts (Hinterlegungsscheine) (Symbol: GIVDN.Y; Verhältnis 50:1).
- Eine Person war im Besitz von 206 noch nicht ausübaren Aktienrechten.

Die Gesellschaft hatte per 31. Dezember 2013 keine Kenntnis davon, dass sich Aktien, Aktienoptionen/Optionsrechte, RSUs oder Performance Shares im Besitz von den Mitgliedern der Konzernleitung nahe stehenden Personen befanden.

# Financial report



## In this section:

- 83 Financial review
- 86 Consolidated financial statements
- 91 Notes to the consolidated financial statement
- 141 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
- 142 Statutory financial statements of Givaudan SA
- 144 Notes to the statutory financial statements
- 148 Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA
- 149 Report of the statutory auditors on the statutory financial statements

# Detailed contents

<b>Financial review</b>	<b>Page</b>		
Financial review	83		
<b>Consolidated financial statements</b>			
Consolidated income statement for the year ended 31 December	86	25. Commitments	134
Consolidated statement of comprehensive income for the year ended 31 December	87	26. Contingent liabilities	134
Consolidated statement of financial position as at 31 December	88	27. Related parties	134
Consolidated statement of changes in equity for the year ended 31 December	89	28. Board of Directors and Executive Committee compensation	135
Consolidated statement of cash flows for the year ended 31 December	90	29. List of principal group companies	139
		30. Disclosure of the process of risk assessment	140
<b>Notes to the consolidated financial statements</b>		<b>Report of the statutory auditors</b>	
1. Group Organisation	91	On the consolidated financial statements	141
2. Summary of significant accounting policies	91	<b>Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)</b>	
3. Critical accounting estimates and judgments	103	Income statement for the year ended 31 December	142
4. Financial risk management	104	Statement of financial position as at 31 December	143
5. Segment information	111	<b>Notes to the statutory financial statements</b>	
6. Employee benefits	113	1. General	144
7. Share-based payments	119	2. Valuation methods and translation of foreign currencies	144
8. Other operating income	121	3. Cash and cash equivalents, short term debt	144
9. Other operating expense	121	4. Debt	144
10. Expenses by nature	122	5. Taxes	144
11. Financing costs	122	6. Equity	145
12. Other financial (income) expense, net	122	7. Movements in equity	146
13. Income taxes	123	8. List of principal direct subsidiaries	146
14. Earnings per share	125	9. Board of Directors and Executive Committee compensation	147
15. Cash and cash equivalents	125	10. Disclosure of the process of risk assessment	147
16. Available-for-sale financial assets	125	<b>Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA</b>	
17. Accounts receivable – trade	126	Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders	148
18. Inventories	126	<b>Report of the statutory auditors</b>	
19. Property, plant and equipment	127	On the statutory financial statements	149
20. Intangible assets	128		
21. Debt	130		
22. Provisions	132		
23. Own equity instruments	133		
24. Equity	133		

# Financial review

in millions of Swiss francs, except for per share data		2013	2012 <sup>b</sup>
Group Sales		4,369	4,257
Fragrance Sales		2,083	2,021
Flavour Sales		2,286	2,236
Gross profit		1,954	1,806
as % of sales		44.7%	42.4%
EBITDA <sup>a</sup>		970	889
as % of sales		22.2%	20.9%
Operating income		693	626
as % of sales		15.9%	14.7%
Income attributable to equity holders of the parent		490	410
as % of sales		11.2%	9.6%
Earnings per share – basic (CHF)		53.43	45.04
Earnings per share – diluted (CHF)		52.83	44.74
Operating cash flow		888	781
as % of sales		20.3%	18.3%
Free cash flow		662	512
as % of sales		15.2%	12.0%

a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income (expense), net), Tax, Depreciation and Amortisation. This corresponds to operating income before depreciation, amortisation and impairment of long-lived assets.

b) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (Note 2.1.1).

in millions of Swiss francs, except for employee data		31 December 2013	31 December 2012 <sup>a</sup>
Current assets		2,301	2,195
Non-current assets		3,901	4,089
Total assets		6,202	6,284
Current liabilities		1,290	985
Non-current liabilities		1,489	2,033
Equity		3,423	3,266
Total liabilities and equity		6,202	6,284
Number of employees		9,331	9,124

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (Note 2.1.1).

## Foreign exchange rates

Foreign currency to Swiss francs exchange rates	ISO code	Units	31 Dec 2013	Average 2013	31 Dec 2012	Average 2012	31 Dec 2011	Average 2011
Dollar	USD	1	0.89	0.93	0.92	0.93	0.94	0.88
Euro	EUR	1	1.23	1.23	1.21	1.20	1.22	1.23
Pound	GBP	1	1.48	1.45	1.49	1.48	1.46	1.42
Yen	JPY	100	0.85	0.95	1.06	1.17	1.22	1.11
Singapore dollar	SGD	1	0.71	0.74	0.75	0.75	0.72	0.70
Real	BRL	1	0.38	0.43	0.45	0.48	0.50	0.53
Renminbi	CNY	1	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.14
Mexican peso	MXN	100	6.80	7.21	7.06	7.09	6.72	7.12
Rupiah	IDR	10,000	0.73	0.89	0.95	1.00	1.03	1.00

## Sales

In 2013, Givaudan Group full year sales were CHF 4,369 million, an increase of 5.5% on a like-for-like basis and 2.6% in Swiss francs when compared to 2012. Fragrance Division sales were CHF 2,083 million, an increase of 5.1% on a like-for-like basis and 3.0% in Swiss francs. Flavour Division sales were CHF 2,286 million, an increase of 5.8% on a like-for-like basis and 2.3% in Swiss francs.

## Operating performance

### Gross margin

The gross margin increased to 44.7% from 42.4%, driven by the residual price increases implemented during the last two years to offset increases in raw material costs, and the positive leverage effect from the strong volume gains. In addition, the Company is capitalising on its recently completed ERP project to create supply chain efficiencies. The transfer of products to the new Flavours manufacturing facility in Makó, Hungary continues in line with project timelines.

### Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (EBITDA)

The EBITDA increased by 9.1% to CHF 970 million in 2013 from CHF 889 million in 2012. A strong gross profit and a continued focus on internal costs were the main enablers of the improvement. When measured in local currency terms, the EBITDA increased by 10.5%. The EBITDA margin increased to 22.2% in 2013 from 20.9% in 2012.

### Operating income

The operating income increased by 10.7% to CHF 693 million, from CHF 626 million for the same period in 2012. When measured in local currency terms, the operating income increased by 12.5%. The operating margin increased to 15.9% in 2013 from 14.7% in 2012.

## Financial performance

Financing costs were CHF 85 million in 2013, versus CHF 84 million for the same period in 2012. In 2013, the Group incurred a non-cash charge of CHF 9 million, following the decision to close out an interest rate swap. This charge was offset by lower interest expense on a lower debt level. Other financial expense, net of income, was CHF 28 million in 2013, flat versus the CHF 28 million reported in 2012, despite the currency volatility in certain markets.

The Group's income taxes as a percentage of income before taxes were 16% in 2013 versus 20% in 2012.

## Net income

The net income increased to CHF 490 million in 2013 from CHF 410 million in 2012, an increase of 19.5%, driven by an improved operating performance, stable financial expenses and a lower income tax rate. This results in a net profit margin of 11.2%, versus 9.6% in 2012. Basic earnings per share increased to CHF 53.43 versus CHF 45.04 for the same period in 2012.

## Cash flow

Givaudan delivered an operating cash flow of CHF 888 million in 2013, compared to CHF 781 million in 2012, driven by a higher EBITDA and a tight control on working capital. As a percentage of sales, working capital decreased, as inventory levels increased at a slower rate than sales and payment terms were improved.

Total net investments in property, plant and equipment were CHF 123 million, down from CHF 148 million incurred in 2012.

During 2013 the Group continued its investments to support growth in developing markets, most notably through the initiation of a new flavours savoury facility in Nantong, China and a fragrance creative centre and compounding facility in Singapore.

In 2012 the Company was making significant investments in the centralised Flavours facility in Hungary. Intangible asset additions were CHF 51 million in 2013, as the Company implemented the ERP project in new facilities and completed the implementation in smaller affiliates. Total net investments in tangible and intangible assets were 4.0% of sales, compared to 4.5% in 2012.

Operating cash flow after net investments was CHF 714 million in 2013, versus the CHF 588 million recorded in 2012. Free cash flow, defined as operating cash flow after investments and interest paid, was CHF 662 million in 2013, versus CHF 512 million for the comparable period in 2012, mainly driven by a higher EBITDA, lower working capital requirements and lower investments than in 2012. As a percentage of sales, free cash flow in 2013 was 15.2%, compared to 12.0% in 2012.

## Financial position

Givaudan's financial position remained solid at the end December 2013. Net debt at December 2013 was CHF 816 million, down from CHF 1,153 million at December 2012. At the end of December 2013 the leverage ratio was 18%, compared to 24% at the end of 2012.

## Dividend Proposal

At the Annual General Meeting on 20 March 2014, Givaudan's Board of Directors will propose a cash dividend of CHF 47.00 per share for the financial year 2013, an increase of 30% versus 2012. This is the thirteenth consecutive dividend increase following Givaudan's listing at the Swiss stock exchange in 2000. The total amount of this distribution will be made out of reserves for additional paid-in capital which Givaudan shows in equity as at the end of 2013.

## Mid-term Guidance

Mid-term, the overall objective is to grow organically between 4.5% and 5.5% per annum, assuming a market growth of 2-3%, and to continue on the path of market share gains. By delivering on the Company's five-pillar growth strategy - developing markets, Health and Wellness, market share gains with targeted customers and segments, research and sustainable sourcing - Givaudan expects to outgrow the underlying market and to continue to achieve its industry-leading EBITDA margin while targeting an annual free cash flow of between 14% and 16% of sales in 2015.

Givaudan confirms its intention to return above 60% of the Company's free cash flow to shareholders while maintaining a medium term leverage ratio target below 25%. The leverage ratio is defined as net debt, divided by net debt plus equity.

For this ratio calculation, the Company has decided to exclude from equity any impact arising from the changes of IAS 19 - Employee Benefits (revised) going forward.

# Consolidated financial statements

## Consolidated income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for per share data	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Sales	5	4,369	4,257
Cost of sales		(2,415)	(2,451)
<b>Gross profit</b>		<b>1,954</b>	<b>1,806</b>
as % of sales		44.7%	42.4%
Marketing and distribution expenses		(627)	(601)
Research and product development expenses		(406)	(399)
Administration expenses		(157)	(147)
Other operating income	8	11	47
Other operating expense	9	(82)	(80)
<b>Operating income</b>		<b>693</b>	<b>626</b>
as % of sales		15.9%	14.7%
Financing costs	11	(85)	(84)
Other financial income (expense), net	12	(28)	(28)
<b>Income before taxes</b>		<b>580</b>	<b>514</b>
Income taxes	13	(90)	(104)
<b>Income for the period</b>		<b>490</b>	<b>410</b>
<b>Attribution</b>			
Income attributable to equity holders of the parent		490	410
as % of sales		11.2%	9.6%
Earnings per share – basic (CHF)	14	<b>53.43</b>	<b>45.04</b>
Earnings per share – diluted (CHF)	14	<b>52.83</b>	<b>44.74</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

**Consolidated statement of comprehensive income**

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Income for the period		<b>490</b>	<b>410</b>
<i>Items that may be reclassified to the income statement</i>			
<b>Available-for-sale financial assets</b>			
Movement in fair value for available-for-sale financial assets, net		8	8
(Gain) loss on available-for-sale financial assets removed from equity and recognised in the consolidated income statement		-	-
<b>Cash flow hedges</b>			
Fair value adjustments in year		20	(16)
Removed from equity and recognised in the consolidated income statement		10	11
Exchange differences arising on translation of foreign operations			
Change in currency translation		(146)	(55)
Income tax relating to items that may be reclassified to the income statement	13	3	3
<i>Items that will not be reclassified to the income statement</i>			
<b>Defined benefit pension plans</b>			
Remeasurement gains (losses) on defined benefit pension plans	6	190	(44)
Income tax relating to items that will not be reclassified to the income statement	13	(64)	13
Other comprehensive income for the period		<b>21</b>	<b>(80)</b>
Total comprehensive income for the period		<b>511</b>	<b>330</b>
<b>Attribution</b>			
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent		511	330

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

**Consolidated statement of financial position**

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	31 December 2013	31 December 2012 <sup>a</sup>	1 January 2012 <sup>a</sup>
Cash and cash equivalents	15	513	368	545
Derivative financial instruments	4	29	23	53
Derivatives on own equity instruments	23	15	8	10
Available-for-sale financial assets	4, 16	62	57	54
Accounts receivable – trade	4, 17	844	838	795
Inventories	18	692	725	839
Current income tax assets	13	18	29	36
Other current assets	4	128	147	137
<b>Current assets</b>		<b>2,301</b>	<b>2,195</b>	<b>2,469</b>
Derivative financial instruments	4	2		
Property, plant and equipment	19	1,355	1,388	1,366
Intangible assets	20	2,272	2,455	2,563
Deferred income tax assets	13	168	148	230
Post-employment benefits plan assets	6	9	2	
Financial assets at fair value through income statement	4	30	27	24
Other long-term assets	16	65	69	67
<b>Non-current assets</b>		<b>3,901</b>	<b>4,089</b>	<b>4,250</b>
<b>Total assets</b>		<b>6,202</b>	<b>6,284</b>	<b>6,719</b>
Short-term debt	21	420	214	437
Derivative financial instruments	4	22	15	61
Accounts payable – trade and others	4	419	363	351
Accrued payroll & payroll taxes		129	103	88
Current income tax liabilities	13	82	99	69
Financial liability: own equity instruments	23	49	4	4
Provisions	22	16	26	33
Other current liabilities		153	161	149
<b>Current liabilities</b>		<b>1,290</b>	<b>985</b>	<b>1,192</b>
Derivative financial instruments	4	23	46	59
Long-term debt	21	909	1,307	1,561
Provisions	22	32	46	59
Post-employment benefits plan liabilities	6	366	548	515
Deferred income tax liabilities	13	87	34	169
Other non-current liabilities		72	52	53
<b>Non-current liabilities</b>		<b>1,489</b>	<b>2,033</b>	<b>2,416</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>2,779</b>	<b>3,018</b>	<b>3,608</b>
Share capital	24	92	92	92
Retained earnings and reserves	24	5,057	4,898	4,688
Own equity instruments	24	(70)	(47)	(72)
Other components of equity	23, 24	(1,656)	(1,677)	(1,597)
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>		<b>3,423</b>	<b>3,266</b>	<b>3,111</b>
<b>Total equity</b>		<b>3,423</b>	<b>3,266</b>	<b>3,111</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>6,202</b>	<b>6,284</b>	<b>6,719</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

**Consolidated statement of changes in equity**

For the year ended 31 December

**2013**

in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Defined benefit pension plans remeasurement	Total equity
Note		24	24	23, 24					
Balance as at 1 January published		<b>92</b>	<b>4,899</b>	<b>(47)</b>	<b>(64)</b>	<b>12</b>	<b>(1,212)</b>		<b>3,680</b>
Balance as at 1 January restated <sup>a</sup>		<b>92</b>	<b>4,898</b>	<b>(47)</b>	<b>(64)</b>	<b>12</b>	<b>(1,210)</b>	<b>(415)</b>	<b>3,266</b>
Income for the period			490						490
Other comprehensive income for the period					30	8	(143)	126	21
Total comprehensive income for the period			<b>490</b>		<b>30</b>	<b>8</b>	<b>(143)</b>	<b>126</b>	<b>511</b>
Distribution to the shareholders paid	24		(331)						(331)
Movement on own equity instruments, net				(23)					(23)
Net change in other equity items			<b>(331)</b>	<b>(23)</b>					<b>(354)</b>
Balance as at 31 December		<b>92</b>	<b>5,057</b>	<b>(70)</b>	<b>(34)</b>	<b>20</b>	<b>(1,353)</b>	<b>(289)</b>	<b>3,423</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

**2012**

in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Defined benefit pension plans remeasurement	Total equity
Note		24	24	23, 24					
Balance as at 1 January published		<b>92</b>	<b>4,688</b>	<b>(72)</b>	<b>(59)</b>	<b>4</b>	<b>(1,158)</b>		<b>3,495</b>
Balance as at 1 January restated		<b>92</b>	<b>4,688</b>	<b>(72)</b>	<b>(59)</b>	<b>4</b>	<b>(1,158)</b>	<b>(384)</b>	<b>3,111</b>
Income for the period			410						410
Other comprehensive income for the period					(5)	8	(52)	(31)	(80)
Total comprehensive income for the period			<b>410</b>		<b>(5)</b>	<b>8</b>	<b>(52)</b>	<b>(31)</b>	<b>330</b>
Distribution to the shareholders paid	24		(200)						(200)
Movement on own equity instruments, net				25					25
Net change in other equity items			<b>(200)</b>	<b>25</b>					<b>(175)</b>
Balance as at 31 December		<b>92</b>	<b>4,898</b>	<b>(47)</b>	<b>(64)</b>	<b>12</b>	<b>(1,210)</b>	<b>(415)</b>	<b>3,266</b>

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

**Consolidated statement of cash flows**

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Income for the period		490	410
Income tax expense	13	90	104
Interest expense	11	62	72
Non-operating income and expense		51	40
<b>Operating income</b>		<b>693</b>	<b>626</b>
Depreciation of property, plant and equipment	19	111	108
Amortisation of intangible assets	20	160	155
Impairment of long-lived assets		6	
Other non-cash items			
- share-based payments		21	13
- pension expense		47	45
- additional and unused provisions, net		1	18
- other non-cash items		23	(25)
<b>Adjustments for non-cash items</b>		<b>369</b>	<b>314</b>
(Increase) decrease in inventories		(5)	90
(Increase) decrease in accounts receivable		(62)	(64)
(Increase) decrease in other current assets		12	(20)
Increase (decrease) in accounts payable		72	13
Increase (decrease) in other current liabilities		(3)	(2)
<b>(Increase) decrease in working capital</b>		<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Income taxes paid</b>		<b>(93)</b>	<b>(84)</b>
Pension contributions paid	6	(60)	(70)
Provisions used	22	(23)	(27)
Purchase and sale of own equity instruments, net		(4)	14
Impact of financial transactions on operating, net		(8)	(9)
<b>Cash flows from (for) operating activities</b>		<b>888</b>	<b>781</b>
Increase in long-term debt		230	1
(Decrease) in long-term debt		(200)	(50)
Increase in short-term debt		71	309
(Decrease) in short-term debt		(282)	(732)
Interest paid		(52)	(76)
Distribution to the shareholders paid	24	(331)	(200)
Purchase and sale of derivative financial instruments financing, net		(2)	(17)
Others, net		(3)	(5)
<b>Cash flows from (for) financing activities</b>		<b>(569)</b>	<b>(770)</b>
Acquisition of property, plant and equipment	19	(125)	(156)
Acquisition of intangible assets	20	(51)	(72)
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	19	2	8
Sale of jointly controlled entity			10
Sale of intangible assets	8		27
Interest received		2	3
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, net		-	5
Purchase and sale of derivative financial instruments, net		-	
Others, net		-	(8)
<b>Cash flows from (for) investing activities</b>		<b>(172)</b>	<b>(183)</b>
<b>Net increase (decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>147</b>	<b>(172)</b>
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents		(2)	(5)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		368	545
<b>Cash and cash equivalents at the end of the period</b>		<b>513</b>	<b>368</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

# Notes to the consolidated financial statements

## 1. Group Organisation

Givaudan SA and its subsidiaries (hereafter 'the Group') operate under the name Givaudan. Givaudan SA is a limited liability company incorporated and domiciled in Switzerland. The Group is headquartered in Vernier, near Geneva, Switzerland.

Givaudan is a leading supplier of creative fragrance and flavour products to the consumer goods industry. It operates in over 100 countries and has subsidiaries and branches in more than 40 countries. Worldwide, it employs 9,331 people. A list of the principal Group companies is shown in Note 29 to the consolidated financial statements.

The Group is listed on the SIX Swiss Exchange (GIVN).

## 2. Summary of significant accounting policies

The significant accounting policies applied in the preparation of these consolidated financial statements are set out below. These policies have been consistently applied to all years presented, unless otherwise stated.

### 2.1 Basis of Preparation

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as issued by the IASB and Swiss law. They are prepared under the historical cost convention as modified by the revaluation of available-for-sale financial assets, of financial assets and financial liabilities at fair value through the income statement, and of own equity instruments classified as derivatives.

The preparation of the consolidated financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities, disclosure of contingent liabilities at the date of the financial statements, and reported amounts of revenues and expenses during the reporting period. It also requires management to exercise its judgment in the process of applying the Group's accounting policies. Critical accounting estimates and judgments are disclosed in Note 3.

Givaudan SA's Board of Directors approved these consolidated financial statements on 28 January 2014.

#### 2.1.1 Changes in Accounting Policy and Disclosures

##### Standards, amendments and interpretations effective in 2013

The accounting policies adopted are consistent with those of the annual financial statements for the year ended 31 December 2012, as described in the 2012 consolidated financial statements, with the exception of the adoption as of 1 January 2013 of the standards and interpretations described below:

- Amendments to IAS 19: Employee Benefits
- IAS 27 Revised Separate Financial Statements
- IAS 28 Revised Investments in associates and joint ventures
- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint Arrangements
- IFRS 12 Disclosures of Interests in Other Entities
- IFRS 13 Fair Value Measurement
- Amendments to IFRS 10, IFRS 11 and IFRS 12 Consolidated Financial Statements, Joint Arrangements and Disclosure of Interests in Other Entities: Transition Guidance
- Amendments to IAS 1: Presentation of Items of Other Comprehensive Income
- Amendments to IFRS 7: Disclosures – Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Amendments to IFRS 1: Government Loans
- Annual Improvements to IFRSs 2009-2011 Cycle
- IFRIC 20 Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine

The Group assessed that the adoption of the above standards does not result in any change in these annual financial statements, with the exception of the adoption of the amendments to IAS 19 as described below:

Amendments to IAS 19: Employee benefits have a significant impact on the consolidated financial statements. The amendments require the recognition of changes in defined benefit obligations and in the fair value of plan assets when they occur, and hence eliminate the “corridor approach” and accelerate the recognition of past service costs. The amendments require the immediate recognition of all actuarial gains and losses in the statement of other comprehensive income in order to reflect the full value of the plan deficit or surplus in the consolidated statement of financial position, the recognition in the income statement of service cost and finance cost not considering an expected return on plan assets, as well as enhanced disclosures.

The impact on the consolidated financial statements is as follows:

Balance as at 1 January 2012 in millions of Swiss francs	Reported	Pension adjustments	Deferred tax adjustments	Restated
<b>Assets</b>				
Post-employment benefits plan assets	129	(129)		
Deferred income tax assets (related to pensions)	24		132	156
<b>Liabilities</b>				
Post-employment benefits plan liabilities	(109)	(411)		(520)
Deferred income tax liabilities (related to pensions)	(24)		24	
<b>Equity</b>				
Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans		540		540
Income tax relating to items that will not be reclassified			(156)	(156)

Expenses for year ended 2012 in millions of Swiss francs	Reported	Pension adjustments	Deferred tax adjustments	Restated
Current service cost	44	1		45
Interest cost	69	(69)		
Expected return on plan assets	(80)	80		
Net actuarial (gains) losses recognised	31	(31)		
<b>Employee benefit expenses, included in operating expenses</b>	<b>64</b>	<b>(19)</b>		<b>45</b>
Net interest expenses included in financing costs		19		19
<b>Total components of defined benefit cost</b>	<b>64</b>			<b>64</b>
Deferred tax expenses	-		1	1

Balance as at 31 December 2012 in millions of Swiss francs	Reported	Pension adjustments	Deferred tax adjustments	Restated
<b>Assets</b>				
Post-employment benefits plan assets	143	(141)		2
Deferred income tax assets (related to pensions)	25		141	166
<b>Liabilities</b>				
Post-employment benefits plan liabilities	(114)	(440)		(554)
Deferred income tax liabilities (related to pensions)	(27)		27	
<b>Equity</b>				
Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans		584		584
Change in currency translation		(3)	1	(2)
Income tax relating to items that will not be reclassified			(169)	(169)

The deferred income tax assets and liabilities shown in the above tables are disclosed gross, however, they are offset where relevant in the consolidated statement of financial position.

A reconciliation showing the impact of the changes on 2012 income statement is shown below:

in millions of Swiss francs	As originally reported	Adjustments	Restated
Cost of Sales	(2,459)	8	(2,451)
Marketing and distribution expenses	(607)	6	(601)
Research and product development expenses	(404)	5	(399)
Financing cost	(65)	(19)	(84)
Income taxes	(103)	(1)	(104)

#### IFRS and IFRIC issued but not yet effective

New and revised standards and interpretations, issued but not yet effective, have been reviewed to identify the nature of the future changes in accounting policy and to estimate the effect of any necessary changes in the consolidated income statement and financial position upon their adoption.

##### a) Issued and effective for 2014

- Amendments to IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Investment Entities: amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27
- Amendments to IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets
- IFRIC 21 Levies
- Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle. The amendment to IFRS 3 Business combinations will be applied prospectively to business combinations for which the acquisition date is on or after 1 July 2014.

**Amendments to IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities** clarify the criterion of offsetting financial assets and liabilities. The offset must be done when an entity (a) currently has a legally enforceable right to set off the recognised amounts, and (b) intends either to settle on a net basis, or to realise the asset and settle the liability simultaneously. The Group does not enter into netting agreements with counterparties and therefore these amendments are not relevant for the Group.

**Amendments to IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets** on the recoverable amount disclosures for non-financial assets. These amendments removed certain disclosures of the recoverable amount of Cash Generating Units which had been included in IAS 36 by the issue of IFRS 13. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

**IFRIC 21 Levies** sets out the accounting for an obligation to pay a levy that is not income tax. The interpretation addresses what the obligating event is that gives rise to pay a levy and when should a liability be recognised. The Group is not currently subject to significant levies so the impact on the Group is not material.

**Annual Improvements to IFRSs 2010-2012: IFRS Business combination** provides clarifications regarding the accounting for contingent consideration in a business acquisition. Contingent consideration that is within or out the scope of IFRS 9 shall be measured at fair value and changes in fair value be recognised in profit or loss.

##### b) Issued and effective for 2015 and after

- IFRS 9 Financial Instruments
- Amendments to IFRS 9 and IFRS 7: Mandatory Effective Date and Transition Disclosures
- Amendments to IAS 19 Employee benefits: Defined Benefit Plans: Employee Contributions
- Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle (except for the amendment to IFRS 3 Business combinations)
- Annual Improvements to IFRSs 2011-2013 Cycle

The Group has not yet evaluated the impact of these revised standards and amendments on its consolidated financial statements.

## 2.2 Consolidation

The subsidiaries that are consolidated are those companies controlled, directly or indirectly, by Givaudan SA. The Group controls an entity when the Group is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect those returns through its power over the entity. Companies acquired during the year are consolidated from the date on which operating control is transferred to the Group, and subsidiaries to be divested are included up to the date on which control passes to the acquirer.

The acquisition method of accounting is used to account for the acquisition of subsidiaries. The cost of an acquisition is measured as the fair value of the assets acquired, shares issued and liabilities undertaken or assumed at the date of acquisition. Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed are measured initially at their fair values at the acquisition date, except for non-current assets (or disposal groups) that are classified as held for sale. The Group recognised any non-controlling interest in the acquiree on an acquisition-by-acquisition basis, either at fair value or at the non-controlling interest's proportionate share of the recognised amounts of acquirees' identifiable net assets. Acquisition-related costs are expensed as incurred. The excess of the cost of acquisition over the fair value of the Group's share of net assets of the subsidiary acquired is recognised as goodwill. If the cost of acquisition is less than the fair value of the net assets of the acquired subsidiary, a reassessment of the net identifiable assets and the measurement of the cost is made, and then any excess remaining after the reassessment is recognised immediately in the consolidated income statement.

Where necessary, changes are made to the accounting policies of subsidiaries to bring and ensure consistency with the policies adopted by the Group.

Balances and income and expenses resulting from inter-company transactions are eliminated.

## 2.3 Foreign currency valuation

### Functional and presentation currency

Items included in the financial statements of each entity in the Group are measured using the functional currency of that entity. The functional currency is normally the one in which the entity primarily generates and expends cash. The consolidated financial statements are presented in millions of Swiss francs (CHF), the Swiss franc being the Group's presentation currency.

### Transactions and balances

Foreign currency transactions are translated into the functional currency using the exchange rates prevailing on the dates of the transactions, or using a rate that approximates the exchange rates on the dates of the transactions. Foreign exchange gains and losses resulting from the settlement of such transactions and from the translation at the reporting period-end rates of monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are recognised in other financial income (expense), net, except for:

- Exchange differences deferred in equity as qualifying cash flow hedges on certain foreign currency risks and qualifying net investment hedges
- Exchange differences on monetary items to a foreign operation for which settlement is neither planned nor likely to occur, therefore forming part of the net investment in the foreign operation, which are recognised initially in other comprehensive income and reclassified from equity to the income statement on disposal of the net investment or on partial disposal when there is a loss of control of subsidiary.
- Exchange differences on foreign currency borrowings relating to assets under construction which are included in the cost of those assets when they are regarded as an adjustment to interest costs on those foreign currency borrowings

Non-monetary items that are measured in terms of historical cost in foreign currencies are not retranslated. Translation differences on non-monetary financial assets carried at fair value such as equity securities classified as available-for-sale are included in the available-for-sale reserve in equity, and reclassified upon settlement in the income statement as part of the fair value gain or loss.

### Translation of the financial statements of foreign subsidiaries

For the purpose of presenting consolidated financial statements, the assets and liabilities of Group companies reporting in currencies other than Swiss francs (foreign operations) are translated into Swiss francs using exchange rates prevailing at the end of the reporting period. Cash flows, income and expenses items of Group companies are translated each month independently at the average exchange rates for the period when it is considered a reasonable approximation of the underlying transaction rate. All resulting exchange differences are recognised in other comprehensive income and accumulated in equity.

## 2.4 Segment reporting

The operating segments are identified on the basis of internal reports that are regularly reviewed by the Executive Committee, the members of the Executive Committee being the chief operating decision makers, in order to allocate resources to the segments and to assess their performance. The internal financial reporting is consistently prepared along the lines of the two operating Divisions: Fragrances and Flavours.

The business units of each Division, respectively Fine Fragrances, Consumer Products and Fragrance Ingredients for the Fragrance Division and Beverages, Dairy, Savoury and Sweet Goods for the Flavour Division, are not considered as separately reportable operating segments as decision making about the allocation of resources and the assessment of performance are not made at this level.

Inter-segment transfers or transactions are set on an arm's length basis.

Information about geographical areas are determined based on the Group's operations; Switzerland, Europe, Africa & Middle-East, North America, Latin America, and Asia Pacific. Revenues from external customers are shown by destination. Non-current assets consist of property, plant and equipment, and intangible assets.

## 2.5 Sales

Revenue from sale of goods is measured at the fair value of the consideration received or receivable in the ordinary course of the Group's activities. Sale of goods is reduced for estimated volume discounts, rebates, and sales taxes. The Group recognises revenue when the amount can be reliably measured, it is probable that future economic benefits will flow to the entity and when significant risks and rewards of ownership of the goods are transferred to the buyer.

## 2.6 Research and product development costs

The Group is active in research and in formulas, technologies and product developments. In addition to its internal scientific efforts, the Group collaborates with outside partners.

Expenditure on research activities is recognised as an expense in the period in which it is incurred.

Internal developments or developments obtained through agreements on formulas, technologies and products costs are capitalised as intangible assets and amortised over their estimated useful lives, only when there is an identifiable asset that will generate probable economic benefits and when the cost can be measured reliably. When the conditions for recognition of an intangible asset are not met, development expenditure is recognised in the income statement in the period in which it is incurred.

## 2.7 Employee benefit costs

Wages, salaries, social security contributions, annual leave and paid sick leave, bonuses and non-monetary benefits are expensed in the year in which the associated services are rendered by the Group's employees.

### Pension obligations

A defined benefit plan is a pension plan that defines an amount of pension benefit that an employee will receive on retirement, principally dependent on an employee's years of service and remuneration at retirement. Plans are usually funded by payments from the Group and employees to financially independent trusts. The liability recognised in the statement of financial position is the aggregate of the present value of the defined benefits obligation at the statement of financial position date less the fair value of plan assets. Where a plan is unfunded, only a liability representing the present value of the defined benefits obligation is recognised in the statement of financial position. The present value of the defined benefits obligation is calculated by independent actuaries using the projected unit credit method twice a year at interim and annual publication. This reflects the discounted expected future payment required to settle the obligation resulting from employee service in the current and prior periods. The future cash outflows incorporate actuarial assumptions primarily regarding the projected rates of remuneration growth, and long-term indexation rates. Discount rates, used to determine the present value of the defined benefit obligation, are based on the market yields of high-quality corporate bonds in the country concerned. Actuarial gains and losses arising from experience adjustments and changes in actuarial assumptions are charged or credited to equity in other comprehensive income in the period in which they arise. Past-service costs are recognised immediately in the income statement. Pension assets and liabilities in different defined benefit schemes are not offset unless the Group has a legally enforceable right to use the surplus in one plan to settle obligations in the other plan.

A defined contribution plan is a pension plan under which the Group pays fixed contributions into publicly or privately administrated funds. The Group has no further payment obligations once the contributions have been made. The contributions are charged to the income statement in the year to which they relate.

#### Other post-retirement obligations

Some Group companies provide certain post-retirement healthcare and life insurance benefits to their retirees, the entitlement to which is usually based on the employee remaining in service up to retirement age and completing a minimum service period. The expected costs of these benefits are accrued over the periods in which employees render service to the Group.

## 2.8 Share-based payments

The Group has established share option plans and a performance share plan to align the long-term interests of key executives and members of the Board of Directors with the interests of the shareholders. Key executives are awarded a portion of their performance-related compensation either in equity-settled or cash-settled share-based payment transactions. The costs are recorded in each relevant functions part of the employees' remuneration as personnel expenses with a corresponding entry in equity in own equity instruments for equity-settled share-based payment transactions and in the statement of financial position as accrued payroll & payroll taxes for the cash-settled share-based payment transactions. The different share-based payments are described in the below table:

Share-based payment transactions		Equity-settled	Cash-settled
Share options plans	Call options	A	C
	Restricted shares	B	D
Performance share plan	Shares	E	n/a

#### Share Options Plans

The *equity-settled share-based payment transactions* are established with call options, which have Givaudan registered shares as underlying securities, or with restricted shares. At the time of grant, key executives can select the portion, with no influence on the total economic value granted, of call options or restricted shares of the plan to be received.

A. Call options are set generally with a vesting period of two years, during which the options cannot be exercised or transferred.

The Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital when the options are exercised. The cost of these equity-settled instruments to be expensed, together with a corresponding increase in equity, over the vesting period, is determined by reference to the market value of the options granted at the date of the grant. Service conditions are included in the assumptions about the number of options that are expected to become exercisable. No performance conditions are included. At each statement of financial position date, the Group revises its estimates of the number of options that are expected to become exercisable. Where an equity-settled award is cancelled, it is treated as if it had vested on the date of cancellation.

B. Restricted shares are set generally with a vesting period of three years, during which the restricted shares cannot be settled or transferred. The Group has at its disposal treasury shares for the delivery of the restricted shares. The cost of these equity-settled instruments to be expensed, together with a corresponding increase in equity, over the vesting period, is determined by reference to the fair value of the restricted shares granted at the date of the grant. The fair value is determined as the market price at grant date reduced by the present value of dividends expected or any other expected distribution to the shareholders to be paid during the vesting period, as participants are not entitled to receive dividends or any other distribution to the shareholders during the vesting period. Services conditions are included in the assumptions about the number of restricted shares that are expected to become deliverable. No performance conditions are included. At each statement of financial position date, the Group revises its estimates of the number of restricted shares that are expected to be delivered. Where an equity-settled award is cancelled, it is treated as if it had vested on the date of cancellation.

The *cash-settled share-based payment transactions* are established with options right units which provide a right to an executive to participate in the value development of Givaudan call options or in the value development of Givaudan shares. At the time of grant, key executives can select the portion, with no influence on the total economic value granted, of call options or restricted shares of the plan to be received in equivalent of cash.

C. Options right units related to call options, which can only be settled in cash, are set generally with a vesting period of two years, during which the right cannot be exercised or transferred. The liability of the cash-settled instruments, together with a corresponding adjustment in expenses is measured during the vesting period using market values. The market value is based on market prices of similar observable instruments available on the financial market, as a rule the market price of the equity-settled instruments with identical terms and conditions upon which those equity instruments were granted.

D. Options right units related to restricted shares, which can only be settled in cash, are set generally with a vesting period of three years, during which the right cannot be exercised or transferred. The liability of the cash-settled instruments, together with a corresponding adjustment in expenses is measured during the vesting period using market values. The market value is the closing share price as quoted on the market the last day of the period.

#### Performance share plan

With the performance share plan, key executives are awarded a portion of their performance-related compensation in *equity-settled share-based payment transactions*.

E. The performance share plan is established with Givaudan registered shares and a vesting period of three years. The Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital. The cost of equity-settled instruments is expensed over the vesting period, together with a corresponding increase in equity, and is determined by reference to the fair value of the shares expected to be delivered at the date of vesting. Performance conditions are included in the assumptions in which the number of shares varies. No market conditions are involved. The fair value is determined as the market price at grant date reduced by the present value of dividends expected or any other expected distribution to the shareholders to be paid during the vesting period, as participants are not entitled to receive dividends or any other distribution to the shareholders during the vesting period. At each statement of financial position date, the Group revises its estimates of the number of shares that are expected to be delivered. Where an equity-settled award is cancelled, it is treated as if it had vested on the date of cancellation.

## 2.9 Taxation

Income taxes include all taxes based upon the taxable profits of the Group, including withholding taxes payable on the distribution of retained earnings within the Group. Other taxes not based on income, such as property and capital taxes, are included either in operating expenses or in financial expenses according to their nature. The Group's liability for current income tax is calculated using tax rates that have been enacted or substantively enacted by the end of the reporting period.

Deferred income taxes are provided based on the full liability method, under which deferred tax consequences are recognised for temporary differences between the tax bases of assets and liabilities and their carrying values for financial reporting purposes. Such deferred tax assets and liabilities are not recognised if the temporary difference arises from initial recognition of an asset or liability in a transaction other than a business combination that at the time of the transaction affects neither the accounting nor the taxable income. Deferred income tax assets and liabilities are measured at the tax rates that are expected to apply to the year when the asset is realised or the liability is settled, based on tax rates that have been enacted or substantively enacted at the balance sheet date. Deferred income tax is provided on temporary differences arising on investments in subsidiaries and interests in jointly controlled entities, except where the timing of the reversal of the temporary difference is controlled by the Group and it is probable that the temporary difference will not reverse in the foreseeable future. Deferred income tax assets are recognised to the extent that it is probable that future taxable profits will be available.

Current tax assets and liabilities are offset and deferred income tax assets and liabilities are offset when the income taxes are levied by the same taxation authority and when there is a legally enforceable right to offset them. Current and deferred tax are recognised as an expense or income in the income statement, except when they relate to items that are recognised outside the income statement, in which case the tax is also recognised outside the income statement.

## 2.10 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents comprise cash on hand and demand deposits with banks and similar institutions. Cash equivalents are held for the purpose of meeting short-term cash commitments (maturity of three months or less from the date of acquisition) and are subject to an insignificant risk of changes in value.

## 2.11 Financial assets

Financial assets are classified either as financial assets at fair value through the income statement, loans and receivables, held-to-maturity investments, or available-for-sale financial assets. The classification depends on the purpose for which the financial assets were acquired. Management determines the classification of its financial assets at inception. All regular way purchases and sales of financial assets are recognised at the settlement date i.e. the date that the asset is delivered to or by the Group. Financial assets are classified as current assets, unless they are expected to be realised beyond twelve months of the statement of financial position date. Financial assets are derecognised when the rights to receive cash flows from the investments have expired or have been transferred and the Group has transferred substantially all risks and rewards of ownership.

Dividends and interest earned are included in the line "other financial income (expense), net".

*a) Financial assets at fair value through the income statement*

Financial assets at fair value through income statement are financial assets held for trading. A financial asset is classified in this category if acquired for the purpose of selling in the near term or when the classification provides more relevant information. Derivatives are classified as held for trading unless they are designated as effective hedging instruments. When initially recognised, they are measured at fair value, and transaction costs are expensed in the income statement. Gains or losses on held for trading investments are recognised in the income statement.

*b) Loans and receivables*

Loans and receivables are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments that are not quoted in an active market. They are carried at amortised cost using the effective interest method. Gains or losses on loans and receivables are recognised in the income statement when derecognised, impaired, or through the amortisation process. Loans and receivables are classified as other current assets and accounts receivable – trade (see Note 2.13) in the statement of financial position.

*c) Available-for-sale financial assets*

Available-for-sale financial assets are non-derivative financial assets that are designated as such or not classified in any of the other categories. They are initially measured at fair value, including directly attributable transaction costs. At the end of each period, the book value is adjusted to the fair value with a corresponding entry in a separate component of equity until the investment is derecognised or determined to be impaired, at which time the cumulative gain or loss previously recognised in equity is included in the income statement. When denominated in a foreign currency, any monetary item is adjusted for the effect of any change in exchange rates with the unrealised gain or loss recognised in the income statement.

For quoted equity instruments, the fair value is the market value, being calculated by reference to share exchange quoted selling prices at close of business on the statement of financial position date. Non-quoted financial assets are valued at fair value based on observable market transactions or if not available based on prices given by reputable financial institutions or on the price of the latest transaction.

In management's opinion an available-for-sale instrument is impaired when there is objective evidence that the estimated future recoverable amount is less than the carrying amount or when its market value is 20% or more below its original cost for a six-month period. When an impairment loss has previously been recognised, further declines in value are recognised as an impairment loss in the income statement. The charge is recognised in other financial income (expense), net. Impairment losses recognised on equity instruments are not reversed in the income statement. Impairment losses recognised on debt instruments are reversed through the income statement if the increase of the fair value of available-for-sale debt instrument objectively relates to an event occurring after the impairment charge.

## 2.12 Derivative financial instruments and hedging activities

Most derivative instruments are entered into to provide economic hedges. They are initially recognised at fair value on the date a derivative contract is entered into and are subsequently measured at their fair value. The method of recognising the resulting gain or loss depends on whether the derivative is designated as a hedging instrument, and if so, the nature of the item being hedged. The Group designates certain derivatives as cash flow hedges for the interest risk associated with highly probable forecast transactions.

The Group documents, at the inception of the transaction, the relationship between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objectives and strategy for undertaking various hedging transactions. The Group also documents its assessment, both at hedge inception and on an on-going basis, as to whether the derivatives that are used in hedging transactions are highly effective in offsetting changes in fair values or cash flows of hedged items.

Movements on the hedging reserve in shareholders' equity are shown in the statement of changes in equity. These derivatives are presented as current or non-current on the basis of their settlement dates.

*a) Cash flow hedge*

The effective portion of changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges are recognised in equity, while the gain or loss relating to the ineffective portion is immediately recognised in financing costs in the income statement.

Amounts taken to equity are transferred to the income statement when the hedged transaction affects income, such as when hedged financial income (expense), net is recognised or when a forecast sale or purchase occurs. Where the hedged item is the cost of a non-financial asset or liability, the amounts taken to equity are transferred to the initial carrying amount of the non-financial asset or liability.

When the hedging instrument expires or is sold, terminated or exercised, or the hedge no longer meets the criteria for hedge accounting, any cumulative gain or loss existing in equity at that time remains in equity and is recognised when the ultimate forecast transaction occurs. If the forecast transaction is no longer expected to occur, any cumulative gain or loss existing in equity is immediately taken to the income statement.

#### *b) Net investment hedge*

Hedges of net investments in foreign operations are accounted for similarly to cash flow hedges. Any gain or loss on the hedging instrument relating to the effective portion of the hedge is recognised in other comprehensive income and accumulated under the heading "cumulative translation differences". The gain or loss relating to the ineffective portion is recognised immediately in income statement, and is included in the line item "other financial (income) expense, net".

Gains and losses on the hedging instrument relating to the effective portion of the hedge accumulated in the line item "cumulative translation differences" are reclassified to income statement on the disposal of the foreign operation or on partial disposal when there is a loss of control of subsidiary.

#### *c) Derivatives at fair value through the income statement*

Certain derivative instruments do not qualify for hedge accounting and are accounted for at fair value through the income statement. At each statement of financial position date, these derivative instruments are valued at fair value based on quoted market prices, with the unrealised gain or loss recognised in the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivatives, at which time a realised gain or loss is recognised in the income statement.

## 2.13 Accounts receivable – trade

Trade receivables are carried at amortised cost less provisions for impairment. A provision for impairment is made for potentially impaired receivables during the year in which they are identified based on a periodic review of all outstanding amounts. Any charges for impairment are recognised within marketing and distribution expenses of the income statement. Accounts receivable - trade are deemed as impaired when there is an indication of significant financial difficulties of the debtor (delinquency in or default on payments occurs, probability of bankruptcy or need for financial reorganisation).

## 2.14 Inventories

Inventories are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost is determined using weighted average cost formula. The cost of finished goods and work in process comprises raw materials, direct labour, other direct costs and related production overheads but exclude borrowing costs. Cost of sales includes the corresponding direct production costs of goods manufactured and services rendered as well as related production overheads. Net realisable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less estimated costs necessary to make the sale.

## 2.15 Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are initially recognised at cost of purchase or construction and subsequently less accumulated depreciation and accumulated impairment losses. The cost of an item of property, plant and equipment includes expenditure that is attributable to the purchase or construction. It includes, for qualifying assets, borrowing costs in accordance with the Group's accounting policy (see Note 2.19), and cost of its dismantlement, removal or restoration, related to the obligation for which an entity incurs as a consequence of installing the asset.

The assets are depreciated on a straight-line basis, except for land, which is not depreciated. Estimated useful lives of major classes of depreciable assets are as follows:

- Buildings and land improvements                      40 years
- Machinery and equipment                                      5-15 years
- Office equipment    3 years
- Motor vehicles    5 years

The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted if appropriate, at each statement of financial position date.

The carrying values of plant and equipment are written down to their recoverable amount when the carrying value is greater than their estimated recoverable amount (see Note 2.18).

Gains and losses on disposals are determined by comparing the proceeds with the carrying amount with gains being recognised within other operating income and losses being recognised within other operating expense within the income statement.

Subsequent costs are included in the asset's carrying amount or recognised as a separate asset, as appropriate, only when it is probable that future economic benefits associated with the item will flow to the Group and the cost of the item can be measured reliably. Subsequent costs such as repairs and maintenance are recognised as expenses as incurred.

Government grants relating to property, plant and equipment are included in non-current liabilities as deferred government grants and are credited to the income statement on a straight-line basis over the expected lives of the related assets.

## 2.16 Leases

Leases of assets are classified as operating leases when substantially all the risks and rewards of ownership of the assets are retained by the lessor. Operating lease payments are charged to the income statement on a straight-line basis over the term of the lease. The Group holds only operating leases.

## 2.17 Intangible assets

Goodwill represents the excess of the cost of an acquisition over the fair value of the Group's share of the net assets of the acquired subsidiary at the date of acquisition. Goodwill on acquisitions is recognised in the statement of financial position as an intangible asset. Goodwill is tested annually for impairment or more frequently when there are indications of impairment, and carried at cost less accumulated impairment losses. Any goodwill or fair value adjustments to the carrying amounts of assets and liabilities arising on the acquisition of a foreign operation are recognised in the local currency at the effective date of the transaction and translated at year-end exchange rates. For the purpose of impairment testing, goodwill is allocated to the cash-generating unit being the Group's reportable operating segments; Fragrance Division and Flavour Division.

Internally generated intangible assets that are directly associated with the development of identifiable software products and systems controlled by the Group, and that will probably generate economic benefits exceeding costs beyond one year, are recognised as intangible assets. Costs include system licences, external consultancies, and employee costs incurred as a result of developing software as well as overhead expenditure directly attributable to preparing the asset for use. Such intangible assets are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is on a straight-line basis over the estimated economic useful life of the asset. Where no internally-generated intangible asset can be recognised, development expenditure is recognised in the income statement in the period in which it is incurred. Development costs previously recognised as an expense are not recognised as an asset in subsequent periods.

Intangible assets acquired in a business combination are identified and recognised separately from goodwill where they satisfy the definition of an intangible asset and their fair values can be measured reliably. Such intangible assets are recognised at cost, being their fair value at the acquisition date, and are classified as intangible assets with finite useful lives. They are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is on a straight-line basis over the estimated economic useful life of the asset.

Other intangible assets such as intellectual property rights (consisting predominantly of know-how being inseparable processes, formulas and recipes) and process-oriented technology are initially recognised at cost and classified as intangible assets with finite useful lives. They are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is on a straight-line basis over the estimated economic useful life of the asset. Internally generated intangible assets, other than those related to software products and systems, are not capitalised. Estimated useful lives of major classes of amortisable assets are as follows:

- Software/ERP system 3-7 years
- Intellectual property rights 5-20 years
- Process-oriented technology 5-15 years
- Client relationships 15 years

An impairment charge against intangible assets is recognised when the current carrying amount is higher than its recoverable amount, being the higher of the value in use and fair value less costs to sell. An impairment charge against intangible assets is reversed when the current carrying amount is lower than its recoverable amount. Impairment charges on goodwill are not reversed. Gains or losses arising on the disposal of intangible assets are measured as the difference between the net disposal proceeds and the carrying amount with gains being recognised within other operating income and losses being recognised in other operating expense within the income statement.

## 2.18 Impairment of long-lived assets

Non-financial assets that are subject to depreciation or amortisation are reviewed for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount may not be recoverable. When the recoverable amount of a non-financial asset, being the higher of its fair value less cost to sell and its value in use, is less than its carrying amount, then the carrying amount is reduced to the asset's recoverable value. This reduction is recognised as an impairment loss within other operating expense within the income statement. Value in use is determined by using pre-tax-cash flow projections over a five-year period and a terminal value. These are discounted using a pre-tax discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset.

Intangible assets with indefinite useful lives are tested for impairment annually, and whenever there is an indication that the asset may be impaired.

An impairment loss is reversed if there has been a change in the circumstances used to determine the recoverable amount. A previously recognised impairment loss is reversed only to the extent that the asset's carrying amount does not exceed the carrying amount that would have been determined, net of depreciation or amortisation, if no impairment loss has been recognised.

## 2.19 Borrowing costs

Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production of qualifying assets, which are assets that necessarily take a substantial period of time to prepare for their intended use, are added to the cost of those assets, until such time as the assets are substantially ready for their intended use.

Investment income earned on the temporary investment of specific borrowings pending their expenditure on qualifying assets is deducted from the borrowing costs eligible for capitalisation.

All other borrowing costs are recognised in the income statement in the period in which they are incurred.

## 2.20 Accounts payable – trade and others

Trade payables are obligations to pay for goods or services that have been acquired in the ordinary course of business from suppliers and are carried at amortised cost.

## 2.21 Debt

The proceeds of straight bonds, of private placements and of debt issued are recognised as the proceeds received, net of transaction costs incurred. Any discount arising from the coupon rate, represented by the difference between the net proceeds and the redemption value, is amortised using the effective interest rate method and charged to interest expense over the life of the bonds or the private placements. Debt is derecognised at redemption date.

Debt is classified within current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least twelve months after the statement of financial position date.

## 2.22 Provisions

Provisions are recognised when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, for which it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation, and for which a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are reviewed regularly and are adjusted where necessary to reflect the current best estimates of the obligation.

Restructuring provisions comprise lease termination penalties, employee termination payments and 'make good' provisions. They are recognised in the period in which the Group becomes legally or constructively committed to payment.

## 2.23 Own equity instruments

Own equity instruments are own shares and derivatives on own shares. Purchases and sales are accounted for at the settlement date.

Purchases of own shares are recognised at acquisition cost including transaction costs as a deduction from equity. The original cost of acquisition, results from resale and other movements are recognised as changes in equity, net. Treasury shares bought back for the purpose of cancellation are deducted from equity until the shares are cancelled. Treasury shares acquired by the execution of own equity derivatives are recognised at the execution date market price.

The settlement and the contract for derivatives on own shares determine the categorisation of each instrument. When the contract assumes the settlement is made by exchanging a fixed amount of cash for a fixed number of treasury shares, the contract is recognised in equity except for a forward contract to buy and write puts which is recognised as a financial liability. When the contract assumes the settlement either net in cash or net in treasury shares or in the case of option of settlement, the contract is recognised as a derivative. Instruments recognised in equity are recognised at acquisition cost including transaction costs. Instruments recognised as financial liabilities are recognised at the net present value of the strike price of the derivative on own shares with the interest charge recognised over the life of the derivative in the line "financing costs" of the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivative, with the realised gain or loss recognised in equity. At each statement of financial position date, instruments recognised as derivatives used to hedge the cash-settled share option plans are valued at fair value based on quoted market prices, with any unrealised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivatives, with any realised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. Similar treatment is applied to instruments recognised as derivatives that are not used to hedge the cash-settled share option plans apart from the unrealised and realised gain or loss which are recognised in the line "other financial income (expense), net" in the income statement.

## 2.24 Share capital

Ordinary shares are classified as equity. Incremental costs directly attributable to the issue of new shares or options are shown in equity as a deduction, net of tax, from the proceeds.

## 2.25 Distribution to the shareholders

Dividend distributions or distributions out of reserves for additional paid-in capital are recognised in the period in which they are approved by the Group's shareholders.

### 3. Critical accounting estimates and judgments

The estimates and underlying assumptions are reviewed on an on-going basis and are based on historical experience and other factors, including expectation of future events that are believed to be reasonable under the circumstances.

#### 3.1 Critical accounting estimates and assumptions

The key assumptions concerning the future, and other key sources of estimation uncertainty at the statement of financial position date, that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year, are for the most part related to:

- 1) The impairment of goodwill requiring estimations of the value in use of the cash-generating units to which goodwill is allocated (see Note 20)
- 2) The impairment of property, plant and equipment requiring estimations to measure the recoverable amount of an asset or group of assets (see Note 19)
- 3) The calculation of the present value of defined benefit obligations requiring financial and demographic assumptions (see Note 6)
- 4) The determination and provision for income taxes requiring estimated calculations for which the ultimate tax determination is uncertain (see Note 13)
- 5) The provisions requiring assumptions to determine reliable best estimates (see Note 22)
- 6) The contingent liabilities assessment (see Note 26)

If, in the future, estimates and assumptions, which are based on management's best judgement at the date of the financial statements, deviate from the actual circumstances, the original estimates and assumptions will be modified as appropriate in the year in which the circumstances change.

#### 3.2 Critical judgments in applying the entity's accounting policies

In the process of applying the Group's accounting policies, management has made the following judgments, apart from those involving estimates, which have the most significant effect on the amounts recognised in the consolidated financial statements:

- *Computer software and Enterprise Resource Planning:* Computer software is internally developed programmes or modifications that result in new or in substantial improvements of existing IT systems and applications. Enterprise Resource Planning relates to the implementation of an ERP system that is changing the way the business is done in the areas of Finance, Supply Chain and Compliance. The Group has determined that the development phase of internally developed software and the ERP business transformations will provide future economic benefits to the Group and meet the criterion of intangible assets (see Note 20).
- *Internal developments on formulas, technologies and products:* The outcome of these developments depends on their final assemblage and application, which varies to meet customer needs, and consequently the future economic benefits of these developments are not certain. Thus the criteria for the recognition as an asset of the internal developments on formulas, technologies and products are generally not met. The expenditures on these activities are recognised as expense in the period in which they are incurred.
- *Available-for-sale financial assets:* In addition to the duration and extent (see accounting policy in Note 2.11) to which the fair value of an investment is less than its cost, the Group evaluates the financial health of and short-term business outlook for the investee, including factors such as industry and sector performance. This judgment may result in impairment charges (see Note 2.18).

## 4. Financial risk management

### 4.1 Capital management

The objective of the Group when managing capital is to maintain the ability to continue as a going concern whilst maximising shareholder value through an optimal balance of debt and equity.

In order to maintain or adjust the capital structure, management may increase or decrease leverage by issuing or reimbursing debt, and may propose to adjust the amounts distributed to the shareholders, return capital to shareholders, issue new shares and cancel shares through share buyback programmes.

The Group monitors its capital structure on the basis of a leverage ratio, defined as net debt divided by the equity plus net debt. Net debt is calculated as the total of the consolidated short-term and long-term debt, less cash and cash equivalents. Equity is calculated as the total equity attributable to equity holders of the parent excluding the defined benefit pension plans remeasurement elements.

The Group has entered into several private placements which contain various covenants with externally imposed capital requirements. The Group was in compliance with these requirements as at 31 December 2013.

The leverage ratio as at 31 December was as follows:

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a)</sup>
Short-term debt	21	420	214
Long-term debt	21	909	1,307
Less: cash and cash equivalents	15	(513)	(368)
<b>Net Debt</b>		<b>816</b>	<b>1,153</b>
Total equity attributable to equity holders of the parent		3,423	3,266
Total defined benefit pension plans remeasurement		289	415
<b>Equity</b>		<b>3,712</b>	<b>3,681</b>
<b>Net Debt and Equity</b>		<b>4,528</b>	<b>4,834</b>
<b>Leverage ratio</b>		<b>18%</b>	<b>24%</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The leverage ratio decreased to 18% in 2013 from 24% in 2012. The decrease in the ratio was driven by a stronger cash flow, as a result of the improved operational performance and lower working capital requirements. Net debt at 31 December 2013 was CHF 816 million, down from CHF 1,153 million at 31 December 2012. The Group intends to maintain its medium term leverage ratio below 25%.

### 4.2 Financial risk management

The Group's activities expose it to a variety of financial risks: market risk (including currency risk, interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk. The Group's overall risk management programme focuses on the unpredictability of financial markets and seeks to minimise potential adverse effects on the Group's financial performance. The Group generally enters into financial derivative transactions to hedge underlying business related exposures.

Risk management is carried out by a team within the central treasury department (hereafter "Group Treasury") under the risk management policies approved by the Board of Directors. The Board of Directors provides written principles for overall risk management, as well as written policies covering specific areas, such as foreign exchange risk, interest rate risk and credit risk, use of derivative financial instruments and non-derivative financial instruments, and investment of excess liquidity.

Group Treasury monitors and manages financial risks relating to the operations of the Group through internal risk reports which analyse exposures by degree and magnitude of risk. To manage the interest rate and currency risk arising from the Group's operations and its sources of finance, the Group enters into derivative transactions, primarily interest rate swaps, forward currency contracts and options. Compliance with policies and exposure limits is reviewed by the treasury controlling on a continuous basis. Group Treasury reports monthly to the Chief Financial Officer and quarterly to the Audit Committee.

## Categories of financial instruments

The accounting policies for financial instruments have been applied to the line items below:

2013								
in millions of Swiss francs		Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available-for-sale	Other financial liabilities	Total
<b>Current assets</b>								
Cash and cash equivalents	15		513					513
Derivative financial instruments	4.3			29				29
Available-for-sale financial assets	16					62		62
Accounts receivable – trade	17		844					844
Other current assets <sup>a</sup>			32					32
<b>Non-current assets</b>								
Available-for-sale financial assets	16					39		39
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3				2			2
Financial assets at fair value through income statement				30				30
<b>Total assets as at 31 December</b>			<b>1,389</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>101</b>		<b>1,551</b>
<b>Current liabilities</b>								
Short-term debt	21						420	420
Derivative financial instruments	4.3			22				22
Accounts payable							419	419
<b>Non-current liabilities</b>								
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3			12	11			23
Long-term debt	21						909	909
<b>Total liabilities as at 31 December</b>				<b>34</b>	<b>11</b>		<b>1,748</b>	<b>1,793</b>

a) Other current assets consist of other receivables non trade

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.12)

2012								
in millions of Swiss francs		Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available-for-sale	Other financial liabilities	Total
<b>Current assets</b>								
Cash and cash equivalents	15		368					368
Derivative financial instruments	4.3			23				23
Available-for-sale financial assets	16					57		57
Accounts receivable – trade	17		838					838
Other current assets <sup>a</sup>			56					56
<b>Non-current assets</b>								
Available-for-sale financial assets	16					36		36
Financial assets at fair value through income statement				27				27
<b>Total assets as at 31 December</b>			<b>1,262</b>	<b>50</b>		<b>93</b>		<b>1,405</b>
<b>Current liabilities</b>								
Short-term debt	21						214	214
Derivative financial instruments	4.3			15				15
Accounts payable							286	286
<b>Non-current liabilities</b>								
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3			17	29			46
Long-term debt	21						1,307	1,307
<b>Total liabilities as at 31 December</b>				<b>32</b>	<b>29</b>		<b>1,807</b>	<b>1,868</b>

a) Other current assets consist of other receivables non trade

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.12)

The carrying amount of each class of financial assets and liabilities disclosed in the above tables approximates the fair value.

The fair value of each class of financial assets and liabilities, except loans and receivables, are determined by reference to published price quotations and are estimated based on valuation techniques using the quoted market prices. Given the nature of the Group's accounts receivable trade items, the carrying value is considered as equivalent to the fair value.

#### 4.2.1 Market risk

The Group's activities primarily expose it to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates, interest rates and commodity prices. The Group enters into a number of derivative financial instruments to manage its exposure to foreign currency risk and interest rate risk, including:

- Currency derivatives including forward foreign exchange contracts and options to hedge the exchange rate risk arising from recorded transactions, forecasted transactions or the translation risk associated with net investments in foreign operations.
- Interest rate swaps and other instruments to mitigate the risk of interest rate increases and/or to optimally manage interest rate costs depending on the prevailing interest rate environment.

Market risk exposures are measured using sensitivity analysis. There has been no change during the year in the structure of the Group's exposure to market risks or the manner in which these risks are managed.

##### 4.2.1.1 Foreign exchange risk

The Group operates across the world and is exposed to movements in foreign currencies affecting its net income and financial position. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognised assets and liabilities, and net investments in foreign operations.

It is the Group's policy to enter into derivative transactions to hedge current, forecasted foreign currency transactions, and translation risk arising from certain investments in foreign operations with a functional currency different from the Group's presentation currency.

While these are hedges related to underlying business transactions, the Group generally does not apply hedge accounting on transactions related to the management of its foreign exchange risk.

Group Treasury centrally manages foreign exchange risk management activities against the functional currency of each subsidiary, and is required to hedge, whenever cost-effective, their largest exposures.

The measurement of the foreign currency risk expresses the total exposure by currency, which is in the opinion of Group Treasury a representative manner to monitor the risk. It measures the cumulative foreign exchange risk of all subsidiaries of recognised assets and liabilities that are denominated in a currency (e.g. USD) that is not the subsidiary's functional currency (e.g. other than USD).

The following table summarises the significant exposures to the foreign currency risk at the date of the consolidated statement of financial position:

<b>Currency exposure 2013</b>	USD	EUR	CHF	GBP
<i>in millions of Swiss francs</i>				
Currency exposure without hedge <sup>a</sup>	-	-18	47	-117
Hedged amount	-12	15	-33	117
Currency exposure including hedge	-12 <sup>b</sup>	-3	14	-

a) + long position; - short position

b) Mainly due to unhedged positions in countries where hedging is not cost-effective

<b>Currency exposure 2012</b>	USD	EUR	CHF	GBP
<i>in millions of Swiss francs</i>				
Currency exposure without hedge <sup>a</sup>	+154	+9	-171	-96
Hedged amount	-181	-16	+166	+97
Currency exposure including hedge	-27 <sup>b</sup>	-7	-5	+1

a) + long position; - short position

b) Mainly due to unhedged positions in countries where hedging is not cost-effective

In the exposure calculations the intra Group positions, except those related to net investments in foreign operations, are included.

The following table summarises the sensitivity to transactional currency exposures of the main currencies at 31 December. The sensitivity analysis is disclosed for each currency representing significant exposure:

**Currency risks 2013**

in millions of Swiss francs

	USD	EUR	CHF	GBP
Reasonable shift	6%	5%	3%	7%
Impact on income statement if the currency strengthens against all other currencies	1	-	-	-
Impact on income statement if the currency weakens against all other currencies	(1)	-	-	-

**Currency risks 2012**

in millions of Swiss francs

	USD	EUR	CHF	GBP
Reasonable shift	5%	8%	4%	5%
Impact on income statement if the currency strengthens against all other currencies	(1)	(1)	-	-
Impact on income statement if the currency weakens against all other currencies	1	1	-	-

The sensitivity is based on the exposure at the date of the consolidated statement of financial position and based on assumptions deemed reasonable by management, showing the impact on income before tax. The management uses historical volatilities of the significant currencies contributing to the exposure to determine the reasonable change.

The Group has certain investments in foreign operations, including inter-company loans considered as part of their net investments, whose net assets are exposed to foreign currency translation. In 2011, the Group entered into CHF/USD forward contracts totalling USD 158 million with one year duration to hedge the foreign exchange translation risk associated with the movements in the spot rate relating to the investment in the US subsidiaries, with a US dollar functional currency, and the consolidated financial statements, with a Swiss franc presentation currency. At the expiry date in September 2012, a cumulative loss of CHF 6 million has been recognised in the other comprehensive income in the line item "exchange differences arising on translation of foreign operations". In 2013, there was no transaction to hedge the foreign exchange translation risk.

**4.2.1.2 Interest rate risk**

The Group is exposed to interest rate risk because entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates, and invests in debt financial instruments. Borrowings issued at variable rates expose the Group to cash flow interest rate risk which is partially counterbalanced by cash held at variable rates. Borrowings issued at fixed rates expose the Group to fair value interest rate risk.

Group Treasury centrally manages interest rate risk by simulating various scenarios on liabilities taking into consideration refinancing, renewal of existing positions and hedging. Hedging strategies are applied by either positioning the liabilities or protecting interest expense through different interest cycles. Hedging activities are regularly evaluated to align interest rate views and defined risk limits. Group Treasury manages interest rate risk mainly by the use of interest rate swap contracts, forward interest rate contracts.

The following table shows the sensitivity to interest rate changes:

**As at 31 December 2013**

in millions of Swiss francs

	150 basis points increase	50 basis points decrease
Impact on income statement	7	(2)
Impact on equity	32	(11)

**As at 31 December 2012**

in millions of Swiss francs

	150 basis points increase	50 basis points decrease
Impact on income statement	9	(3)
Impact on equity	40	(13)

The sensitivity is based on exposure on liabilities at the date of the consolidated statement of financial position using assumptions which have been deemed reasonable by management showing the impact on the income before tax.

## Cash flow hedges

Inception date	Hedged items	Hedge instruments	Objectives	Comments
2009	Highly probable future debt issuances in 2011.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2011, totalling CHF 200 million with an average rate of 2.69% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	In June 2011, the Group issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance of CHF 200 million have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 14 million will be recognised in Financing costs over the next five years.
2009	Highly probable future debt issuances in 2012.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2012, totalling CHF 250 million with an average rate of 2.70% and a five-year maturity and CHF 50 million with an average rate of 2.45% and a three-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	In December 2011, the Group issued a dual tranche public bond, totalling CHF 300 million, respectively of CHF 150 million at a rate of 1.250% for 5 years and CHF 150 million at the rate of 2.125% for 10 years. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 28 million and CHF 4 million will be recognised in Financing costs over the next five years and three years respectively.
2011	Highly probable future debt issuances in 2013.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2013, totalling CHF 100 million with an average rate of 2.33% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective until June 2013. In July 2013, the IRSs were closed and fully derecognised because the forecast transaction was not highly probable anymore. This resulted in a loss of CHF 9 million recognised as financing costs.
2011/ 2012	Highly probable future debt issuances in 2014.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2014, totalling CHF 250 million with an average rate of 1.54% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year
2012	Highly probable future debt issuances in 2016.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2016, totalling CHF 75 million with an average rate of 1.63% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year
2012	Highly probable future debt issuances in 2018.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2018, totalling CHF 100 million with an average rate of 1.88% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year
2012	Highly probable future private placements issuance in the USA in 2013.	Several derivatives instruments fixing the interest rate at 1.80% on average for a total amount of USD 100 million.	Protection against short-term increases in USD interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the period. The amount of USD 1 million (equivalent to CHF 1 million) deferred in hedging reserve in other comprehensive income is recycled over the next 10 years as financing cost from 6 February 2013, the date when the proceeds was received.

#### 4.2.1.3 Price risk

The Group is exposed to equity price risk arising from equity investments held either classified as available-for-sale or at fair value through profit or loss. The Group manages its price risk through a diversification of portfolios within the limits approved by the Board of Directors.

The Group holds its own shares to meet future expected obligations under the various share-based payment schemes.

#### Sensitivity analysis

The Group's equity portfolio is composed primarily of Swiss, European and US shares. The benchmark for the reasonable change is the SMI (17% for the last three years), the STOXX Europe 600 index historical volatility (18% for the last three years) and an average of historical volatility of US indexes (17% for the last three years).

The sensitivity analysis has been determined based on the exposure to equity price risks at the end of the reporting period and based on the shifts in the respective market:

2013 – reasonable shifts: 17% CH, 18% EU, 17% US in millions of Swiss francs		
	Equity price increase	Equity price decrease
Impact on income statement	4	(4)
Impact on equity	9	(9)

2012 – reasonable shifts: 20% CH, 25% EU, 25% US in millions of Swiss francs		
	Equity price increase	Equity price decrease
Impact on income statement	4	(4)
Impact on equity	8	(8)

#### 4.2.2 Credit risk

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in a financial loss to the Group. Credit risk is managed by the Group's subsidiaries and monitored on a Group basis.

Trade receivables are subject to a policy of active risk management which focuses on the assessment of country risk, credit limits, on-going credit evaluation and account monitoring procedures. Generally, there is no significant concentration of trade receivables or commercial counter-party credit risk, due to the large number of customers that the Group deals with and their wide geographical spread with the exception of one single external customer that generates revenues, mainly attributable to the Fragrance Division, of approximately CHF 523 million (2012: CHF 500 million). Countries and credit limits and exposures are continuously monitored.

The credit risk on liquid funds, derivatives and other monetary financial assets is limited because the counterparties are financial institutions with investment grade.

The following table presents the credit risk exposure to individual financial institutions:

	2013			2012		
	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks
AAA – range	13	9	1	-	-	-
AA – range	160	100	3	93	63	3
A – range	316	70	9	246	67	9

The carrying amount of financial assets recognised in the consolidated financial statements which is net of impairment losses, represents the Group's maximum exposure to credit risk.

#### 4.2.3 Liquidity risk

The Group manages liquidity risk by maintaining sufficient cash, marketable securities, availability of funds through an adequate amount of committed credit facilities and the ability to close out market positions. Due to the dynamic nature of the underlying businesses, Group Treasury maintains flexibility in funding by maintaining availability under committed and uncommitted credit lines.

Group Treasury monitors and manages cash at the Group level and defines the maximum cash level at subsidiary level. Cash surpluses held by subsidiaries over and above amounts required for working capital management are transferred to the central treasury centre.

The surplus of cash is generally invested in interest bearing current accounts, time deposits and money market deposits. When necessary, inter-company loans are granted by the Group to subsidiaries to meet their non-recurrent payment obligations.

The following table analyses the Group's remaining contractual maturity for financial liabilities and derivative financial instruments. The table has been drawn up based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group is obliged to pay. The table includes both interest and principal cash flows:

<b>2013</b> in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(435)				(435)
Accounts payable	(419)				(419)
Net settled derivative financial instruments	(3)	(4)	(17)	3	(21)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(854)	(220)			(1,074)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	861	221			1,082
Long-term debt	(20)	(5)	(626)	(427)	(1,078)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(870)</b>	<b>(8)</b>	<b>(643)</b>	<b>(424)</b>	<b>(1,945)</b>

<b>2012</b> in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(106)	(103)			(209)
Accounts payable	(286)				(286)
Net settled derivative financial instruments	(2)	(3)	(35)	(6)	(46)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(1,039)	(7)			(1,046)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	1,047	7			1,054
Long-term debt	(31)	(6)	(948)	(470)	(1,455)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(417)</b>	<b>(112)</b>	<b>(983)</b>	<b>(476)</b>	<b>(1,988)</b>

### 4.3 Fair value measurements recognised in the statement of financial position

The following tables present the Group's assets and liabilities that are measured subsequent to initial recognition at fair value, grouped into levels 1 to 3 based on the degree to which the fair value is measured:

- *Level 1 inputs* to measure fair value are those derived from quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities;
- *Level 2 inputs* to measure fair value are those derived from inputs other than quoted prices included within Level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices); and
- *Level 3 inputs* to measure fair value are those derived from valuation techniques that include inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (unobservable inputs).

<b>2013</b> in millions of Swiss francs	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
<b>Financial assets at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			29		29
Corporate owned life insurance			30		30
Swaps (hedge accounting)			2		2
<b>Available-for-sale financial assets</b>					
Equity securities	16	46	19		65
Debt securities	16	16	20		36
<b>Total assets</b>		<b>62</b>	<b>100</b>		<b>162</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			22		22
Swaps (hedge accounting)			11		11
Swaps (no hedge accounting)			12		12
<b>Total liabilities</b>			<b>45</b>		<b>45</b>

2012	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
in millions of Swiss francs					
<b>Financial assets at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			23		23
Corporate owned life insurance			27		27
<b>Available-for-sale financial assets</b>					
Equity securities	16	41	16		57
Debt securities	16	15	20		35
<b>Total assets</b>		<b>56</b>	<b>86</b>		<b>142</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			15		15
Swaps (hedge accounting)			29		29
Swaps (no hedge accounting)			17		17
<b>Total liabilities</b>			<b>61</b>		<b>61</b>

Financial assets and liabilities at fair value through income statement are measured with Level 2 inputs. They consist of forward foreign exchange contracts that are measured using quoted forward exchange rates and yield curves derived from quoted interest rates matching maturities of the contracts, of interest swaps that are measured using quoted interest rates and yield curves derived from quoted interest rates matching maturities of the contracts, and of company-owned life insurance (COLI) that are measured on quoted instruments with similar credit ratings and terms in a mix of money market, fixed income and equity funds managed by unrelated fund managers.

There was no transfer between Level 1 and 2 in the period. The Group did not carry out any transactions on level 3 type assets during 2013 and 2012, nor did it have any assets in this category at 31 December 2013 and 2012.

## 5. Segment information

Management has determined the operating segments based on the reports reviewed by the Executive Committee that are used to allocate resources to the segments and to assess their performance. The Executive Committee considers the business from a divisional perspective:

### Fragrances

Manufacture and sale of fragrances into three global business units: Fine Fragrances, Consumer Products and Fragrance Ingredients; and

### Flavours

Manufacture and sale of flavours into four business units: Beverages, Dairy, Savoury and Sweet Goods.

The performance of the operating segments is based on a measure of the EBITDA at comparable basis where applicable. This measure is computed as the EBITDA adjusted for non-recurring items.

## Business segments

in millions of Swiss francs	Note	Fragrances		Flavours		Group	
		2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>
Segment sales		2,084	2,022	2,295	2,242	4,379	4,264
Less inter segment sales <sup>b</sup>		(1)	(1)	(9)	(6)	(10)	(7)
<b>Segment sales to third parties</b>	2.5	<b>2,083</b>	<b>2,021</b>	<b>2,286</b>	<b>2,236</b>	<b>4,369</b>	<b>4,257</b>
<b>EBITDA</b>		<b>503</b>	<b>435</b>	<b>467</b>	<b>454</b>	<b>970</b>	<b>889</b>
as % of sales		24.2%	21.5%	20.4%	20.3%	22.2%	20.9%
Depreciation	19	(52)	(50)	(59)	(58)	(111)	(108)
Amortisation	20	(71)	(70)	(89)	(85)	(160)	(155)
Impairment of long-lived assets	19		-	(6)	-	(6)	-
Acquisition of property, plant and equipment	19	52	54	73	102	125	156
Acquisition of intangible assets	20	22	32	29	40	51	72
<b>Capital expenditure</b>		<b>74</b>	<b>86</b>	<b>102</b>	<b>142</b>	<b>176</b>	<b>228</b>

a) Previous year figures have been updated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

b) Transfer prices for inter-divisional sales are set on an arm's length basis.

The amounts by division provided to the Executive Committee are measured in a consistent manner in terms of accounting policies with the consolidated financial statements.

## Reconciliation table to Group's operating income

in millions of Swiss francs	Fragrances		Flavours		Group	
	2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>
<b>EBITDA</b>	<b>503</b>	<b>435</b>	<b>467</b>	<b>454</b>	<b>970</b>	<b>889</b>
Depreciation	(52)	(50)	(59)	(58)	(111)	(108)
Amortisation	(71)	(70)	(89)	(85)	(160)	(155)
Impairment of long-lived assets			(6)		(6)	
<b>Operating income</b>	<b>380</b>	<b>315</b>	<b>313</b>	<b>311</b>	<b>693</b>	<b>626</b>
as % of sales	18.3%	15.6%	13.7%	13.9%	15.9%	14.7%
Financing costs					(85)	(84)
Other financial income (expense), net					(28)	(28)
<b>Income before taxes</b>					<b>580</b>	<b>514</b>
as % of sales					13.3%	12.1%

a) Previous year figures have been updated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

## Entity-wide disclosures

The breakdown of revenues from the major group of similar products is as follows:

in millions of Swiss francs	2013	2012
<b>Fragrance Division</b>		
Fragrance Compounds	1,847	1,781
Fragrance Ingredients	236	240
<b>Flavour Division</b>		
Flavour Compounds	2,286	2,236
<b>Total revenues</b>	<b>4,369</b>	<b>4,257</b>

The Group operates in five geographical areas: Switzerland (country of domicile); Europe, Africa & Middle-East; North America; Latin America; and Asia Pacific.

in millions of Swiss francs	Segment sales <sup>a</sup>		Non-current assets <sup>b</sup>	
	2013	2012	2013	2012
Switzerland	52	48	790	871
Europe	1,271	1,230	1,395	1,439
Africa, Middle-East	330	310	63	75
North America	958	952	866	898
Latin America	578	570	148	167
Asia Pacific	1,180	1,147	365	393
<b>Total geographical segments</b>	<b>4,369</b>	<b>4,257</b>	<b>3,627</b>	<b>3,843</b>

a) Segment sales are revenues from external customers and are shown by destination.

b) Non-current assets other than financial instruments, deferred tax assets, post-employment benefit assets. They consist of property, plant and equipment, intangible assets and investments in jointly controlled entities.

Revenues of approximately CHF 523 million (2012: CHF 500 million) are derived from a single external customer. These revenues are mainly attributable to the Fragrance Division.

## 6. Employee benefits

The following amounts related to employee remuneration and benefits are included in determining operating income:

in millions of Swiss francs	2013	2012 Restated
Wages and salaries	723	711
Social security costs	98	93
Post-employment benefits: defined benefit plans	47	45
Post-employment benefits: defined contribution plans	14	13
Equity-settled instruments	22	12
Cash-settled instruments	25	8
Change in fair value on own equity instruments	(16)	1
Other employee benefits	86	80
<b>Total employees' remuneration</b>	<b>999</b>	<b>963</b>

### Defined Benefit Plans

The Group operates a number of defined benefit and defined contribution plans throughout the world, the assets of which are generally held in separate trustee-administered funds. The pension plans are generally funded by payments from employees and by the relevant Group companies, taking account of the recommendations of independent qualified actuaries. The most significant plans are held in Switzerland, United States of America, the Netherlands and United Kingdom (further information by country is disclosed at the end of this note).

Non-pension plans consist primarily of post-retirement healthcare and life insurance schemes, principally in the United States of America.

The amounts recognised in the consolidated income statement are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Current service cost	45	2	47	42	3	45
<b>Total included in employees' remuneration</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>45</b>
Net interest expense included in financing costs	14	3	17	16	3	19
<b>Total components of defined benefit cost</b>	<b>59</b>	<b>5</b>	<b>64</b>	<b>58</b>	<b>6</b>	<b>64</b>
<b>Of which arising from:</b>						
Funded obligations	55	5	60	54	6	60
Unfunded obligations	4		4	4		4

The amounts recognised in other comprehensive income are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
(Gains) losses from change in demographic assumptions				25		25
(Gains) losses from change in financial assumptions	(112)	(7)	(119)	116	6	122
Experience (gains) losses	3	(1)	2	(6)	(3)	(9)
Return on plan assets less interest on plan assets	(73)	-	(73)	(94)		(94)
<b>Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans</b>	<b>(182)</b>	<b>(8)</b>	<b>(190)</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>44</b>
<b>Of which arising from:</b>						
Funded obligations	(177)	(8)	(185)	35	2	37
Unfunded obligations	(5)	-	(5)	6	1	7

The amounts recognised in the statement of financial position are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Funded obligations</b>						
Present value of funded obligations	(1,891)	(61)	(1,952)	(1,955)	(69)	(2,024)
Fair value of plan assets	1,655	1	1,656	1,542	1	1,543
<b>Recognised asset (liability) for funded obligations, net</b>	<b>(236)</b>	<b>(60)</b>	<b>(296)</b>	<b>(413)</b>	<b>(68)</b>	<b>(481)</b>
<b>Unfunded obligations</b>						
Present value of unfunded obligations	(54)	(12)	(66)	(61)	(10)	(71)
<b>Recognised (liability) for unfunded obligations</b>	<b>(54)</b>	<b>(12)</b>	<b>(66)</b>	<b>(61)</b>	<b>(10)</b>	<b>(71)</b>
<b>Total defined benefit asset (liability)</b>	<b>(290)</b>	<b>(72)</b>	<b>(362)</b>	<b>(474)</b>	<b>(78)</b>	<b>(552)</b>
Deficit recognised as liabilities for post-employment benefits	(299)	(72)	(371)	(476)	(78)	(554)
Surplus recognised as part of other long-term assets	9		9	2		2
<b>Total net asset (liability) recognised</b>	<b>(290)</b>	<b>(72)</b>	<b>(362)</b>	<b>(474)</b>	<b>(78)</b>	<b>(552)</b>

Amounts recognised in the statement of financial position for post-employment defined benefit plans are predominantly non-current. The non-current portion is reported as non-current assets and non-current liabilities. The current portion is reported as current liabilities within other current liabilities.

Changes in the present value of the defined benefit obligation are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>2,016</b>	<b>79</b>	<b>2,095</b>	<b>1,836</b>	<b>74</b>	<b>1,910</b>
<b>Amounts recognised in the income statement</b>						
Net current service cost	45	2	47	42	3	45
Net interest expense	59	3	62	66	3	69
<b>Amounts recognised in the other comprehensive income</b>						
(Gains) losses from change in demographic assumptions				25		25
(Gains) losses from change in financial assumptions	(112)	(7)	(119)	116	6	122
Experience (gains) losses	3	(1)	2	(6)	(3)	(9)
Employee contributions	11		11	10		10
Benefit payments	(64)	(3)	(67)	(64)	(4)	(68)
Currency translation effects	(13)	-	(13)	(9)	-	(9)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,945</b>	<b>73</b>	<b>2,018</b>	<b>2,016</b>	<b>79</b>	<b>2,095</b>

Changes in the fair value of the plan assets are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,542</b>	<b>1</b>	<b>1,543</b>	<b>1,389</b>	<b>1</b>	<b>1,390</b>
<b>Amounts recognised in the income statement</b>						
Interest cost	45		45	50	-	50
<b>Amounts recognised in the other comprehensive income</b>						
Return on plan assets less interest on plan assets	73		73	94	-	94
Employer contributions	57	3	60	68	4	72
Employee contributions	11		11	10		10
Benefit payments	(64)	(3)	(67)	(64)	(4)	(68)
Currency translation effects	(9)		(9)	(5)	-	(5)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,655</b>	<b>1</b>	<b>1,656</b>	<b>1,542</b>	<b>1</b>	<b>1,543</b>

Plan assets are comprised as follows:

in millions of Swiss francs	2013		2012	
Debt	658	40%	577	37%
Equity	604	36%	582	38%
Property	201	12%	200	13%
Insurances policies and other	193	12%	184	12%
<b>Total</b>	<b>1,656</b>	<b>100%</b>	<b>1,543</b>	<b>100%</b>

The investment strategies are diversified within the respective statutory requirements of each country providing long-term returns with an acceptable level of risk. The plan assets are primarily quoted in an active market with exception of the property and insurance policies.

The plan assets do not include Givaudan registered shares. They do not include any property occupied by, or other assets used by, the Group.

The Group operates defined benefit plans in many countries for which the actuarial assumptions vary based on local economic and social conditions. The assumptions used in the actuarial valuations of the most significant defined benefit plans, in countries with stable currencies and interest rates, were as follows:

Weighted percentage	2013	2012
Discount rates	3.4%	3.0%
Projected rates of remuneration growth	2.9%	2.8%
Future pension increases	1.0%	0.8%
Healthcare cost trend rate	5.0%	5.5%

The overall discount rate and the overall projected rates of remuneration growth are calculated by weighting the individual rates in accordance with the defined benefit obligation of the plans.

## Sensitivity analysis

The defined benefits obligations are calculated on the basis of various financial and demographic assumptions. The below information quantifies the consequences of a change in some key assumptions.

The effects of the change in assumptions are as follows:

in millions of Swiss francs	Change in assumption	Effects of the change	Increase in assumption	Decrease in assumption
Discount rate	0.5%	on the current service cost	(6)	6
		on the defined benefit obligation	(151)	166
Salary increases	0.5%	on the current service cost	2	(2)
		on the defined benefit obligation	20	(19)
Pension increases	0.5%	on the current service cost	3	(1)
		on the defined benefit obligation	108	(53)
Medical cost trend	1.0%	on the current service cost	-	-
		on the defined benefit obligation	4	(3)
Life expectancy	1 year	on the current service cost	1	(1)
		on the defined benefit obligation	54	(56)

## Information by country

### Switzerland

According to Swiss Federal Law on Occupational Retirement, Survivors and Disability (LPP/BVG), the pension plan is managed by an independent, legally autonomous entity which has the legal structure of a foundation.

The Board of Trustees of the foundation is composed of equal numbers of employee and employer representatives. Each year the Board of Trustees decides the level of interest, if any, to apply to the retirement accounts in accordance with the pension policy. It is also responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The foundation provides benefits on a defined contribution basis.

The majority of the employees are participants to the plan and are insured against the financial consequences of old age, disability and death. The employer and employees pay contributions to the pension plan at rates set out in the foundation rules based on a percentage of salary. The amount of the retirement account can be taken by the employee at retirement in the form of pension or capital.

Under IAS19 employee benefits, the pension plan is classified as defined benefit plan due to the promises and underlying benefits guarantees. Consequently the pension obligation is calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 17 million to these plans during 2014 (2013: CHF 17 million).

### United States of America

The main US pension plan is qualified under and is managed in accordance with the requirements of US federal law. In accordance with federal law the assets of the plan are legally separate from the employer and are held in a pension trust.

The law requires minimum and maximum amounts that can be contributed to the trust, together with limitations on the amount of benefits that may be provided under the plan. There are named fiduciaries that are responsible for ensuring the plan is managed in accordance with the law. The fiduciaries are responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The employees do not contribute to the plan and the employer contributes to the plan amounts which are at least equal to the minimum required by the law and not more than the maximum that would limit the tax deductibility of the contributions. The plan provides benefits on a defined benefit basis, and is closed to new employees.

The closed group of participants to the defined benefit plan continue to accrue benefits which are payable at retirement and on death in service. With exceptions for optional lump sum amounts for certain sections of the plan, the benefits are paid out as annuities.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 23 million to this plan in 2014 (2013: CHF 23 million).

### Netherlands

The Pension Plan is a corporate pension plan for a single employer under Dutch pension law, and legally independent from the company. The plan's management and administration is in the responsibility of the Trustee Board.

The Board of Trustees is composed of equal numbers of employee and employer representatives. The Board of Trustees is responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The Pension Plan provides benefits on a defined benefits basis up to a capped pensionable salary, and on a defined contribution basis above the cap.

The majority of the employees are participants to the plan and are insured against the financial consequences of old age, disability and death. The disability benefits are reinsured with an insurance company. The employees pay contributions to the Pension Plan at rates set out in the Plan rules based on a percentage of salary, and the employer finances the difference with the required funding level. The benefits are paid out as annuities. The annuities are adjusted to inflation, under conditions and subject to pre-defined limits.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations up to the cap of pensionable salary are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 8 million to this plan in 2014 (2013: CHF 10 million).

## United Kingdom

The two occupational pension schemes (Quest UK Pension Scheme and Givaudan UK Pension Plan) are arranged under the applicable UK Pension Schemes and Pensions Acts and managed as legally autonomous pension trusts by the Boards of Trustees.

The Boards of Trustees are composed of two employee representatives and four employer representatives, for the Quest UK Pension Scheme, and three employee representatives, three employer representatives plus two pensioner representatives for the Givaudan UK Pension Plan. The Boards of Trustees are responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. In their respective sections, both trusts provide benefits on a defined benefit basis. These defined benefit sections are closed to new members.

The closed groups of participants to the defined benefit sections of both the Quest UK Pension Scheme or the Givaudan UK Pension Plan continue to accrue benefits for the events of retirement and death in service. The employer and the members pay contributions to the trusts at rates set out in the trust rules and the contribution schedule. The regular contributions are based on a percentage of pensionable salary. With exceptions for trivial amounts, transfer values, lump sum death benefits and tax free lump sums, the benefits are paid out as annuities.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations in the defined benefit sections of both the Quest UK Pension Scheme and the Givaudan UK Pension Plan are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 15 million to this plan in 2014 (2013: CHF 15 million).

## Rest of the world

The Group operates other retirement plans classified either as defined benefit or defined contribution plans in some other countries. No individual plan other than those described above is considered material to the Group.

The Group expects to contribute CHF 3 million to these plans in 2014 (2013: CHF 2 million).

The funding position of the funded defined benefits plans are as follows:

<b>As at 31 December 2013</b>						
in millions of Swiss francs						
	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	881	339	308	294	69	1,891
Fair value of plan asset	763	314	271	267	40	1,655
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>118</b>	<b>25</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>236</b>
In percentage	86.6%	92.6%	88.0%	90.8%	58.0%	87.5%

<b>As at 31 December 2012</b>						
in millions of Swiss francs						
	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	897	382	292	307	77	1,955
Fair value of plan asset	719	277	241	263	42	1,542
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>178</b>	<b>105</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>35</b>	<b>413</b>
In percentage	80.2%	72.5%	82.5%	85.7%	54.5%	78.9%

## Key assumptions

### 2013

in percentage

	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.25	5.05	4.40	3.50
Future salary increases	2.00	4.00	4.00	2.50
Future pension increases	0.00	n/a	3.30	1.00
Future average life expectancy for a pensioner retiring at age 65	21.8	20.2	24.3	22.9

### 2012

in percentage

	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.00	4.25	4.00	3.00
Future salary increases	2.00	4.00	3.50	2.50
Future pension increases	0.00	n/a	2.83	1.00
Future average life expectancy for a pensioner retiring at age 65	21.7	20.2	24.2	22.8

Assumptions regarding future mortality experience are set based on actuarial advice in accordance with published statistics and experience in each territory. Mortality assumptions for the most important countries are based on the following mortality tables:

- (i) Switzerland: BVG2010
- (ii) United States of America: RP2000
- (iii) United Kingdom: S1PAL
- (iv) Netherlands: AG2012

Allowance for future improvements in mortality have been allowed for as appropriate in each country. In Switzerland and Netherlands the generational rates have been employed. In the United States of America the published rates have been projected in accordance with the AA scale as required by local funding rules. In the United Kingdom the rates reflect the latest CMI projections with a 1% long term rate of improvement.

## 7. Share-based payments

### Performance share plan

The performance share plan shown in the table below is the first plan of a series that will be granted on a yearly basis. The performance shares are converted into tradable and transferable shares of Givaudan S.A. after the vesting period, subject to performance conditions. The performance metric is a combination of the average sales growth of selected peer companies and the cumulative free cash flow margin. There is no market vesting conditions involved and participation in this plan is mandatory.

Year of grant	Commencing date	Vesting date	Number of shares expected to be delivered at vesting date on 31 Dec 2013	Weighted average fair value (CHF)
2013	29 Mar 2013	29 Mar 2016	52,797	1,041.4

The cost of the equity-settled instruments of CHF 14 million has been expensed in the consolidated income statement.

### Equity-settled instruments related to share options

Share options shown in the table below have been granted on a yearly basis. These options are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Share options outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2013	Number of options 2012
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23		163,300
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	7,950	50,550
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	34,450	259,950
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	112,050	254,500
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	280,500	280,500

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The cost of these equity-settled instruments of CHF 2 million (2012: CHF 4 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of share options outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

Number of options expressed in equivalent shares	2013	Weighted average exercised price (CHF)	2012	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	<b>116,319</b>	<b>954.0</b>	<b>139,350</b>	<b>1,001.0</b>
Granted			41,130	916.9
Sold	(57,770)	972.4	(32,494)	904.3
Lapsed/cancelled	(748)	1,093.4	(31,667)	1,177.6
As at 31 December	<b>57,801</b>	<b>927.3</b>	<b>116,319</b>	<b>954.0</b>

Of the 57,801 outstanding options expressed in equivalent shares (2012: 116,319), 17,729 options (2012: 46,306) were exercisable. For these plans, the Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital up to an amount of CHF 1,618,200, representing 161,820 registered shares with a par value of CHF 10 per share. When held or sold, an option does not give right to receive a dividend or to vote.

## Equity-settled instruments related to restricted shares

Restricted shares shown in the table below have been granted on a yearly basis. These shares are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Restricted shares outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Restricted share at grant date (CHF)	Number of restricted share 2013	Number of restricted share 2012
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2		3,840
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	9,907	9,953
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2015	810.3	10,409	10,519
2013	1 Mar 2018	1 Mar 2016	970.4	1,125	

Of the 21,441 outstanding restricted shares (2012: 24,312), no share (2012: none) were deliverable. The cost of these equity-settled instruments of CHF 6 million (2012: CHF 6 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of restricted shares outstanding are as follows:

Number of restricted shares	2013	2012
As at 1 January	<b>24,312</b>	<b>20,314</b>
Granted	1,125	10,519
Sold	(3,840)	(6,290)
Lapsed/cancelled	(156)	(231)
As at 31 December	<b>21,441</b>	<b>24,312</b>

For these plans, the Group has at its disposal treasury shares.

## Cash-settled instruments related to share options

Option rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price* (CHF)	Ratio* (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2013	Number of options 2012
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23		223,400
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	16,350	41,550
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	70,300	223,600
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	80,815	196,750
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	197,875	197,875

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The change of the fair value and the execution of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 17 million (2012: income of CHF 4 million) in the consolidated income statement. The liability element of the cash-settled instruments of CHF 18 million (2012: CHF 7 million) has been recognised in the statement of financial position.

Movements in the number of options rights outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

Number of options expressed in equivalent shares	2013	Weighted average exercised price (CHF)	2012	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	<b>97,670</b>	<b>970.9</b>	<b>144,837</b>	<b>1,016.6</b>
Granted			28,625	915.0
Exercised	(49,318)	1,003.0	(39,681)	912.3
Lapsed/cancelled	(1,283)	1,113.2	(36,111)	1,190.1
As at 31 December	<b>47,069</b>	<b>920.6</b>	<b>97,670</b>	<b>970.9</b>

Of the 47,069 outstanding options expressed in equivalent shares (2012: 97,670), 18,801 options (2012: 46,256) were exercisable. The Group has at its disposal treasury shares to finance these plans. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

### Cash-settled instruments related to restricted shares

Option rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2013	Number of options 2012
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2		1,632
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	4,535	4,535
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2015	810.3	4,783	4,783
2013	1 Mar 2018	1 Mar 2016	970.4	125	

The change of the fair value and the execution of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 8 million (2012: charge of CHF 4 million) in the consolidated income statement. The liability element of these cash-settled instruments of CHF 10 million (2012: CHF 6 million) has been recognised in the statement of financial position.

Movements in the number of restricted shares outstanding are as follows:

Number of restricted shares	2013	2012
As at 1 January	10,950	9,458
Granted	125	4,793
Exercised	(1,592)	(2,836)
Lapsed/cancelled	(40)	(465)
As at 31 December	9,443	10,950

The Group has at its disposal treasury shares to finance these plans. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

## 8. Other operating income

in millions of Swiss francs	2013	2012
Gains on sale of intangible assets		27
Gains on sale of jointly controlled entity		9
Gains on fixed assets disposal	1	1
Other income	10	10
<b>Total other operating income</b>	<b>11</b>	<b>47</b>

In the year ended 31 December 2012, a one time income of CHF 9 million was recognised as a result of a gain on sale of the joint venture Pacific Aid.

In the year ended 31 December 2012, a one time income of CHF 27 million was recognised as a result of a gain on sale of intangible assets.

## 9. Other operating expense

in millions of Swiss francs	2013	2012
Amortisation of intangible assets	66	55
Impairment of long-lived assets	6	
Losses on fixed assets disposals	2	2
Business related information management project costs	-	3
Other expenses	8	20
<b>Total other operating expense</b>	<b>82</b>	<b>80</b>

In the year ended 31 December 2012, a provision related to the liquidation of the joint venture TecnoScent has been provided for an amount of CHF 2 million and was reported in other expenses.

## 10. Expenses by nature

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Raw materials and consumables used		1,619	1,768
Employee benefit expense	6	999	963
Depreciation, amortisation and impairment charges	19, 20	277	263
Transportation expenses		50	50
Freight expenses		97	97
Consulting and service expenses		118	100
Other expenses		516	390
<b>Total operating expenses by nature</b>		<b>3,676</b>	<b>3,631</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

In 2012, Other Expenses of CHF 390 million included income of CHF 27 million as a result of a gain on the sale of intangible assets, as well as a transfer to intangible costs for internally incurred costs which were capitalised as part of the Group's ERP project. In 2013 these items did not recur.

## 11. Financing costs

in millions of Swiss francs	2013	2012 <sup>a</sup>
Interest expense	62	72
Net interest related to defined benefits pension plan	17	19
Derivative interest (gains) losses	4	(9)
Amortisation of debt discounts	2	2
<b>Total financing costs</b>	<b>85</b>	<b>84</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

## 12. Other financial (income) expense, net

in millions of Swiss francs	2013	2012
Fair value and realised (gains) losses from derivatives instruments, net (at fair value through income statement)	(24)	(10)
Exchange (gains) losses, net	38	28
Gains from available-for-sale financial assets	(1)	(1)
Realised gains from available-for-sale financial assets removed from equity	-	-
Unrealised (gains)/losses from fair value through income statement financial instruments	(4)	(3)
Interest income	(2)	(3)
Capital taxes and other non business taxes	10	10
Other (income) expense, net	11	7
<b>Total other financial (income) expense, net</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

### 13. Income taxes

Amounts charged (credited) in the consolidated income statement are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 <sup>a</sup>		
	Income statement	Other comprehensive income	Total	Income statement	Other comprehensive income	Total
<b>Current income taxes</b>	<b>142</b>	<b>(3)</b>	<b>139</b>	<b>153</b>	<b>(3)</b>	<b>150</b>
Adjustments of current tax of prior years	(19)		(19)	(8)		(8)
Deferred income taxes						
- adjustments of deferred tax of prior year	1		1	1		1
- origination and reversal of temporary differences	(32)	64	32	(38)	(13)	(51)
- changes in tax rates	(2)		(2)	(4)		(4)
- reclassified from equity to income statement	-	-	-	-	-	-
<b>Total income tax expense</b>	<b>90</b>	<b>61</b>	<b>151</b>	<b>104</b>	<b>(16)</b>	<b>88</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

Since the Group operates globally, it is liable for income taxes in many different tax jurisdictions. Significant judgment is required in determining the provision for income taxes. There are many transactions and calculations for which the ultimate tax determination is uncertain during the ordinary course of business. Differences between the final tax outcome and the amounts that were initially recorded impact the current and deferred taxes in the period in which such determinations are made.

The Group calculates on the basis of the income statement its average applicable tax rate as a weighted average of the tax rates in the tax jurisdictions in which the Group operates, including research tax credits and withholding tax on dividends, interest and royalties.

The Group's effective tax rate differs from the Group's average expected tax rate as follows:

	2013	2012
Group's average applicable tax rate	<b>19%</b>	<b>23%</b>
Tax effect of		
Income not taxable	(1)%	(1)%
Expenses not deductible	1%	1%
Other adjustments of income taxes of prior years	(3)%	(2)%
Other differences	0%	(1)%
<b>Group's effective tax rate</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>

The variation in the Group's average applicable tax rate is caused by changes in volumes, product mix and profitability of the Group's subsidiaries in the various jurisdictions, as well as changes in local statutory tax rates.

## Income tax assets and liabilities

Amounts recognised in the statement of financial position related to income taxes are as follows:

As at 31 December in millions of Swiss francs	2013	2012
Current income tax assets	18	29
Current income tax liabilities	(82)	(99)
<b>Total net current income tax asset (liability)</b>	<b>(64)</b>	<b>(70)</b>

As at 31 December in millions of Swiss francs	2013	31 December 2012 <sup>a)</sup>	1 January 2012 <sup>a)</sup>
Deferred income tax assets	168	148	230
Deferred income tax liabilities	(87)	(34)	(169)
<b>Total net deferred income tax asset (liability)</b>	<b>81</b>	<b>114</b>	<b>61</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

Amounts recognised in the statement of financial position for deferred taxes are reported as non-current assets and non-current liabilities, a portion of which are current and will be charged or credited to the consolidated income statement during 2014.

Deferred income tax assets are recognised for deductible temporary differences only to the extent that the realisation of the related tax benefit is probable. Of the deferred income tax assets of CHF 168 million, deferred tax assets of CHF 10 million have been recognised on loss carry forwards (2012: CHF 11 million). To the extent that the utilisation of these deferred tax assets is dependent on future taxable profits in excess of the reversal of existing temporary differences, management considers it is probable that these deductible temporary differences can be used against additional future taxable profits based on its business projections for these entities. The Group has no material unrecognised deductible temporary differences.

Deferred income tax liabilities have not been established for withholding tax and other taxes that would be payable on the unremitted earnings of certain foreign subsidiaries, as such amounts are currently regarded as permanently reinvested. The related temporary differences amount to CHF 290 million at 31 December 2013 (2012: CHF 216 million).

Deferred income tax assets and liabilities and the related deferred income tax charges are attributable to the following items:

2013 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January	(92)	(56)	166	11	85	114
(Credited) charged to consolidated income statement	2	12	(3)	1	21	33
(Credited) debited to other comprehensive income			(64)			(64)
Currency translation effects	2	(1)	(1)	(2)		(2)
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December</b>	<b>(88)</b>	<b>(45)</b>	<b>98</b>	<b>10</b>	<b>106</b>	<b>81</b>

2012 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January	(95)	(70)	(1)	12	59	(95)
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January restated	(95)	(70)	156	12	58	61
(Credited) charged to consolidated income statement	1	13	(1)	-	29	42
(Credited) debited to other comprehensive income			11		-	11
Currency translation effects	2	1	-	(1)	(2)	-
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December restated</b>	<b>(92)</b>	<b>(56)</b>	<b>166</b>	<b>11</b>	<b>85</b>	<b>114</b>

## 14. Earnings per share

### Basic earnings per share

Basic earnings per share is calculated by dividing the net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding:

	2013	2012 <sup>a</sup>
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	490	410
Weighted average number of shares outstanding		
Ordinary shares	9,233,586	9,233,586
Treasury shares	(62,567)	(130,434)
Net weighted average number of shares outstanding	9,171,019	9,103,152
Basic earnings per share (CHF)	53.43	45.04

a) 2012 income has been restated by the changes to accounting policies (see Note 2.1.1) and consequently changed the basic earnings per share from CHF 45.15 to CHF 45.04.

### Diluted earnings per share

For the calculation of diluted earnings per share, the weighted average number of shares outstanding is adjusted to assume conversion of all potentially dilutive shares:

	2013	2012 <sup>a</sup>
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	490	410
Weighted average number of shares outstanding for diluted earnings per share of 103,654 (2012: 61,451)	9,274,673	9,164,603
Diluted earnings per share (CHF)	52.83	44.74

a) 2012 income has been restated by the changes to accounting policies (see Note 2.1.1) and consequently changed the basic earnings per share from CHF 44.85 to CHF 44.74.

## 15. Cash and cash equivalents

in millions of Swiss francs	2013	2012
Cash on hand and balances with banks	306	218
Short-term investments	207	150
Balance as at 31 December	513	368

## 16. Available-for-sale financial assets

in millions of Swiss francs	2013	2012
Equity securities <sup>a</sup>	65	57
Bonds and debentures	36	36
Balance as at 31 December	101	93
Current assets	62	57
Non-current assets <sup>b</sup>	39	36
Balance as at 31 December	101	93

a) In 2013 and 2012 no equity securities were restricted for sale.

b) Available-for-sale financial assets are included in Other long-term assets in the Statement of Financial Position.

**17. Accounts receivable – trade**

in millions of Swiss francs	2013	2012
Accounts receivable	852	844
Notes receivable	-	1
Less: provision for impairment	(8)	(7)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>844</b>	<b>838</b>

Ageing list:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Neither past due nor impaired	775	752
Less than 30 days	53	66
30–60 days	11	10
60–90 days	4	6
Above 90 days	9	11
Less: provision for impairment	(8)	(7)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>844</b>	<b>838</b>

Movement in the provision for impairment of accounts receivable – trade:

in millions of Swiss francs	2013	2012
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>(7)</b>	<b>(9)</b>
Increase in provision for impairment recognised in consolidated income statement	(3)	(6)
Amounts written off as uncollectible	-	1
Reversal of provision for impairment	2	7
Currency translation effects	-	-
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(8)</b>	<b>(7)</b>

No significant impairment charge has been recognised in the consolidated income statement in 2013 or 2012. Past due and impaired receivables are still considered recoverable. The carrying amount of accounts receivable trade is considered to correspond to the fair value.

**18. Inventories**

in millions of Swiss francs	2013	2012
Raw materials and supplies	264	306
Work in process	23	21
Intermediate and finished goods	436	434
Less: allowance for slow moving and obsolete inventories	(31)	(36)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>692</b>	<b>725</b>

In 2013, the amount of write-down of inventories was CHF 33 million (2012: CHF 40 million). At 31 December 2013 and 2012 no significant inventory was valued at net realisable value.

## 19. Property, plant and equipment

<b>2013</b>					
in millions of Swiss francs					
	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
<b>Net book value</b>					
Balance as at 1 January	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>534</b>	<b>93</b>	<b>1,388</b>
Additions		2	7	116	125
Disposals		(1)	(3)		(4)
Transfers	1	34	85	(120)	
Impairment		(4)	(2)		(6)
Depreciation		(28)	(83)		(111)
Reclassified as inventories		(1)	(1)		(2)
Currency translation effects	(3)	(15)	(11)	(6)	(35)
Balance as at 31 December	<b>98</b>	<b>648</b>	<b>526</b>	<b>83</b>	<b>1,355</b>
Cost	98	1,084	1,625	83	2,890
Accumulated depreciation		(410)	(1,087)		(1,497)
Accumulated impairment		(26)	(12)		(38)
Balance as at 31 December	<b>98</b>	<b>648</b>	<b>526</b>	<b>83</b>	<b>1,355</b>
<b>2012</b>					
in millions of Swiss francs					
	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
<b>Net book value</b>					
Balance as at 1 January	<b>105</b>	<b>580</b>	<b>491</b>	<b>190</b>	<b>1,366</b>
Additions		1	9	146	156
Disposals		(1)	(2)		(3)
Transfers		118	122	(240)	
Depreciation		(27)	(81)		(108)
Reclassified as intangible assets	(3)				(3)
Currency translation effects	(2)	(10)	(5)	(3)	(20)
Balance as at 31 December	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>534</b>	<b>93</b>	<b>1,388</b>
Cost	100	1,076	1,609	93	2,878
Accumulated depreciation		(392)	(1,064)		(1,456)
Accumulated impairment		(23)	(11)		(34)
Balance as at 31 December	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>534</b>	<b>93</b>	<b>1,388</b>

Qualifying assets related to the investment in Hungary and Singapore for which borrowing costs directly attributable to its acquisition or construction were recognised. At 31 December 2013 the capitalised borrowing costs amounted to CHF 3.5 million (2012: CHF 3 million).

Fire insurance value of property, plant and equipment amounted to CHF 4,259 million in 2013 (2012: CHF 3,961 million).

## 20. Intangible assets

2013						
in millions of Swiss francs						
	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
<b>Net book value</b>						
Balance as at 1 January	1,688	158	116	296	197	2,455
Additions			2	49		51
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(44)	(78)	(21)	(160)
Currency translation effects	(72)		(1)		(1)	(74)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,616</b>	<b>141</b>	<b>73</b>	<b>267</b>	<b>175</b>	<b>2,272</b>
Cost	1,616	339	379	492	321	3,147
Accumulated amortisation		(198)	(306)	(225)	(146)	(875)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,616</b>	<b>141</b>	<b>73</b>	<b>267</b>	<b>175</b>	<b>2,272</b>

2012						
in millions of Swiss francs						
	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
<b>Net book value</b>						
Balance as at 1 January	1,716	175	170	284	218	2,563
Additions				72		72
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(58)	(59)	(21)	(155)
Reclassified from property, plant and equipment			3			3
Currency translation effects	(28)		1	(1)		(28)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,688</b>	<b>158</b>	<b>116</b>	<b>296</b>	<b>197</b>	<b>2,455</b>
Cost	1,688	339	381	442	322	3,172
Accumulated amortisation		(181)	(265)	(146)	(125)	(717)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,688</b>	<b>158</b>	<b>116</b>	<b>296</b>	<b>197</b>	<b>2,455</b>

Classification of amortisation expenses is as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012		
	Fragrances	Flavours	Total	Fragrances	Flavours	Total
Cost of sales	1	1	2	-	1	1
Marketing and distribution expenses	15	15	30	13	11	24
Research and product development expenses	23	39	62	30	45	75
Other operating expense	33	33	66	27	28	55
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>88</b>	<b>160</b>	<b>70</b>	<b>85</b>	<b>155</b>

## Impairment test for goodwill

Goodwill is allocated to the Group's cash-generating units (CGUs) which are defined as the Fragrance Division and the Flavour Division. Goodwill allocated to these two CGUs was CHF 447 million (2012: CHF 466 million) to the Fragrance Division and CHF 1,169 million (2012: CHF 1,222 million) to the Flavour Division.

The recoverable amount of each CGU has been determined based on value in use calculations. These calculations use pre-tax cash flow projections based on financial business plans and budgets approved by management covering a five-year period, as well as a terminal value. The basis of the key assumptions is market growth adjusted for estimated market share gains. The discount rate used to discount the estimated future cash flows has a number of components which are derived from capital market information where the cost of equity corresponds to the return expected by the shareholders by benchmarking with comparable companies in the fragrance and flavour industry, and where the cost of debt is based on the conditions on which companies with similar credit rating can obtain financing.

A discount rate of 9.0% (2012: 9.0%) was applied to cash flow projections of the Fragrance Division and to cash flow projections of the Flavour Division. Cash flows of both divisions beyond the five-year period have not been extrapolated using a growth rate per annum. These discount rates are pre-tax.

No impairment loss in either division resulted from the impairment tests for goodwill. The outcome of the impairment test was not sensitive to reasonable changes in the cash flows and in the discount rate in the periods presented.

## Intellectual property rights

As part of the acquisition of Food Ingredients Specialties (FIS), the Group acquired intellectual property rights, predominantly consisting of know-how being inseparable processes, formulas and recipes.

## Process-oriented technology and other

This consists mainly of process-oriented technology, formulas, molecules and delivery systems acquired when the Group purchased IBF and Quest International.

## Software/ERP system

This consists of Group ERP system development costs and computer software costs.

## Client relationships

As part of the acquisition of Quest International, the Group acquired client relationships in the Flavour and Fragrance Divisions, mainly consisting of client relationships with key customers.

The residual useful lives of the acquired intangible assets carried at cost, being their fair value at acquisition date, are determined in accordance with the principles set out in Note 2.17.

Remaining useful lives of major classes of amortisable intangible assets are as follows:

- Software/ERP system 2.6 years
- Process-oriented technology 2.3 years
- Client relationships 8.2 years
- Intellectual property rights 8.3 years

## 21. Debt

<b>2013</b> in millions of Swiss francs	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
<b>Floating rate debt</b>						
Bank facility						
Bank overdrafts					3	3
<b>Total floating rate debt</b>					<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Bank borrowings						
Straight bonds	149	298	147	594	300	894
Private placements	94		221	315	117	432
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>243</b>	<b>298</b>	<b>368</b>	<b>909</b>	<b>417</b>	<b>1,326</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>243</b>	<b>298</b>	<b>368</b>	<b>909</b>	<b>420</b>	<b>1,329</b>
<b>2012</b> in millions of Swiss francs						
	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
<b>Floating rate debt</b>						
Bank facility		200		200		200
Bank overdrafts					5	5
<b>Total floating rate debt</b>		<b>200</b>		<b>200</b>	<b>5</b>	<b>205</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Bank borrowings					8	8
Straight bonds	299	149	444	892		892
Private placements	165	50		215	201	416
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>464</b>	<b>199</b>	<b>444</b>	<b>1,107</b>	<b>209</b>	<b>1,316</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>464</b>	<b>399</b>	<b>444</b>	<b>1,307</b>	<b>214</b>	<b>1,521</b>

On 28 May 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 220 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It is redeemable by instalments at various times beginning on May 2008 through May 2015 with annual interest rates ranging from 3.65% to 5.00%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Givaudan United States, Inc has always been in full compliance with the covenants set. On 28 May 2013, Givaudan United States, Inc reimbursed USD 110 million (CHF 103 million) of private placement. The total outstanding at 31 December 2013 is USD 50 million (equivalent to CHF 45 million).

On 9 July 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million with an annual interest rate of 3.3%. The private placement was made by Givaudan SA. In July 2013, the CHF 100 million has been reimbursed.

On 16 April 2004, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 200 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It matures at various times in instalments beginning May 2009 through April 2016 with annual interest rates ranging from 4.16% to 5.49%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. Givaudan United States, Inc. redeemed USD 35 million of this placement in 2011, the total outstanding at 31 December 2013 being USD 130 million (equivalent to CHF 116 million).

On 11 May 2005, the Group issued a 2.25% straight bond 2005-2012 with a nominal value of CHF 300 million. The bond was redeemed on 1 June 2012.

In the frame of the Quest acquisition, the Group entered on 2 March 2007 into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion through its holding company, Givaudan SA. In July 2011 the Group entirely reimbursed the outstanding balance of CHF 826 million of the syndicated loan and refinanced it by entering into a 5-year CHF 500 million revolving bank facility, with an initial withdraw of CHF 250 million. In August 2012, a tranche of CHF 400 million of the multilateral facility has been extended by one year to July 2017. In November 2012, a repayment of CHF 50 million of the multilateral facility has been made. In 2013, CHF 200 million of the multilateral facility has been reimbursed.

On 23 May 2007, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%. The private placement was made by Givaudan SA.

On 19 March 2009, the Group issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

On 15 June 2011, the Group issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds were mainly used to repay the 3.375% 4-year public bond redeemed on 18 October 2011.

On 7 December 2011, the Group issued a dual tranche public bond transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years. The bond was issued by Givaudan SA.

In November 2012, Givaudan United States, Inc entered into three private placements for a total amount of USD 250 million (CHF 228 million) respectively USD 40 million redeemable in February 2020 with an annual interest rate of 2.74%, USD 150 million redeemable in February 2023 with an annual interest rate of 3.30% and USD 60 million redeemable in February 2025 with an annual interest rate of 3.45%. The proceeds of these transactions have been received on 6 February 2013. There are various covenants contained in these transactions covering conditions on net worth, indebtedness and EBITDA ratio to net interest expense of Givaudan United States, Inc. The company is and has been in full compliance with the covenant set.

The carrying amounts of the Group's debt are denominated in the following currencies:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Swiss Franc	944	1,242
US Dollars	382	267
Other currencies	3	12
<b>Total debt as at 31 December</b>	<b>1,329</b>	<b>1,521</b>

The weighted average effective interest rates at the statement of financial position date were as follows:

	2013	2012
Amounts due to banks and other financial institutions		0.6%
Private placements	4.0%	4.5%
Straight bond	3.0%	3.0%

## 22. Provisions

2013		Restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
in millions of Swiss francs						
Balance as at 1 January		27	5	15	25	72
Additional provisions		3	1	1	2	7
Unused amounts reversed		(2)	(3)	-	(1)	(6)
Utilised during the year		(15)	(1)	(4)	(3)	(23)
Currency translation effects		(1)	-	-	(1)	(2)
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>12</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>48</b>
Current liabilities		11	-	4	1	16
Non-current liabilities		1	2	8	21	32
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>12</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>48</b>

2012	Restructuring from Quest acquisition	Other restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
in millions of Swiss francs						
Balance as at 1 January	7	30	13	17	25	92
Additional provisions	1	8	2	4	8	23
Unused amounts reversed	-	(3)	(9)	(2)	(1)	(15)
Utilised during the year	(7)	(10)	-	(3)	(7)	(27)
Currency translation effects	-	1	(1)	(1)	-	(1)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>72</b>
Current liabilities	1	16	1	5	3	26
Non-current liabilities		10	4	10	22	46
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>72</b>

Significant judgment is required in determining the various provisions. A range of possible outcomes is determined to make reliable estimates of the obligation that is sufficient for the recognition of a provision. Differences between the final obligations and the amounts that were initially recognised impact the income statement in the period which such determination is made.

### Restructuring provisions

Restructuring provisions arise from re-organisations of the Group operations and management structure.

Other restructuring provisions correspond to former Quest International restructuring programmes, as well as Givaudan restructuring provisions which are not considered directly linked to the Quest International acquisition.

### Claims and litigation

These provisions are made in respect of legal claims brought against the Group and potential litigations. Related estimated legal fees are also included in these provisions.

### Environmental

The material components of the environmental provisions consist of costs to sufficiently clean and refurbish contaminated sites and to treat where necessary.

### Other provisions

These consist largely of provisions related to 'make good' on leased facilities and similar matters.

## 23. Own equity instruments

Details of own equity instruments are as follows:

2013		Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
As at 31 December							
Registered shares			Equity			45,020	57
Written calls	Gross shares		Equity	2014–2016	700.5–975	119,495	42
Purchased calls	Net cash		Derivative	2014–2016	700.5–975	41,163	15
Purchased calls	Gross shares		Equity	2014–2016	1197.6–1222	44,000	6
Written puts	Gross shares		Financial liability	2014–2016	1108–1200	44,000	4

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

2012		Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
As at 31 December							
Registered shares			Equity			128,363	124
Written calls	Gross shares		Equity	2013–2016	700.5–1,113.2	413,727	46
Purchased calls	Net cash		Derivative	2013–2016	700.5–1,113.2	94,727	8
Purchased calls	Gross shares		Equity	2013	748.4	5,000	1
Written puts	Gross shares		Financial liability	2013	748.4	5,000	-

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

## 24. Equity

### Share capital

As at 31 December 2013, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans.

At the Annual General Meeting held on 21 March 2013 a distribution to the shareholders of CHF 36.00 per share (2012: CHF 22.00 per share) was approved. The payment has been made out of general legal reserve – additional paid-in capital, according to the Swiss tax legislation.

Movements in own equity instruments are as follows:

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	128,363				47
Purchases at cost					
Sales and transfers	(83,343)	999,3	999,3	999,3	(83)
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					9
Movement on registered shares, net					(74)
Movement on derivatives on own shares, net					97
Balance as at 31 December	45,020				70

2012	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	144,346				72
Purchases at cost					
Sales and transfers	(15,983)	999.3	999.3	999.3	(15)
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					(3)
Movement on registered shares, net					(18)
Movement on derivatives on own shares, net					(7)
Balance as at 31 December	128,363				47

## 25. Commitments

At 31 December, the Group had operating lease commitments mainly related to buildings. Future minimum payments under non-cancellable operating leases are as follows:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Within one year	22	23
Within two to five years	50	57
Thereafter	39	49
<b>Total minimum payments</b>	<b>111</b>	<b>129</b>

The 2013 charge in the consolidated income statement for all operating leases was CHF 33 million (2012: CHF 44 million).

The Group has capital commitments for the purchase or construction of property, plant and equipment totalling CHF 38 million (2012: CHF 18 million).

## 26. Contingent liabilities

From time to time and in varying degrees, Group operations and earnings continue to be affected by political, legislative, fiscal and regulatory developments, including those relating to environmental protection, in the countries in which it operates.

The activities in which the Group is engaged are also subject to physical risks of various kinds. The nature and frequency of these developments and events, not all of which are covered by insurance, as well as their effect on the future operations and earnings are not predictable.

Givaudan Group companies are involved in various legal and regulatory proceedings of a nature considered typical of its business, including contractual disputes and employment litigation.

One of our US affiliates, Givaudan Flavors Corporation was named as a defendant in several lawsuits brought against it and other flavour and raw chemical supply companies. The plaintiffs alleged that they sustained pulmonary injuries due to diacetyl-containing butter flavours manufactured by one or more of the flavour and raw chemical supply company defendants. The majority of the cases filed against Givaudan Flavors Corporation have been settled. The Group has already recovered or is pursuing the recovery of amounts it is entitled to under the terms of its insurance policies.

## 27. Related parties

Transactions between Givaudan SA and its subsidiaries, which are related parties of Givaudan SA, have been eliminated on consolidation and are not disclosed in this note.

## Compensation of key management personnel

The compensation of the Board of Directors and the Executive Committee during the year was as follows:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Salaries and other short-term benefits	10	9
Post-employment benefits	1	-
Share-based payments	11	4
<b>Total compensation</b>	<b>22</b>	<b>13</b>

No other related party transactions have taken place during 2013 (2012: nil) between the Group and the key management personnel.

## Reconciliation table to the Swiss code of obligations

in millions of Swiss francs	IFRS		Adjustments <sup>a</sup>		Swiss CO (Art. 663b <sup>bis</sup> )	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Salaries and other short-term benefits	10	9	(2)	(2)	8	7
Post-employment benefits	1	-	1	2	2	2
Share-based payments	11	4	(2)	2	9	6
<b>Total compensation</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>(3)</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>15</b>

a) IFRS information is adjusted mainly by the underlying assumptions, accrual basis versus cash basis, and to the recognition of the share-base payments, IFRS 2 versus economic value at grant date. IFRS information also includes security costs.

There are no other significant related party transactions.

## 28. Board of Directors and Executive Committee compensation

### Compensation of members of the Board of Directors

Compensation of Board members consists of Director fees and Committee fees. These fees are paid shortly after the Annual General Meeting for year in office completed. In addition, each Board member is entitled to participate in the stock option plan of the company. As of 2011, Board members received only restricted shares and are no longer granted options. With the exception of the Chairman, each Board member receives an amount for out-of-pocket expenses. This amount of CHF 10,000 is paid for the coming year in office. The restricted shares are also granted for the same period.

The compensation of the Board of Directors during the year was as follows:

2013	Jürg Witmer Chairman	André Hoffmann	Lilian Biner	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Total compensation 2013	Total compensation 2012
in Swiss francs									
Director fees	400,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	<b>1,000,000</b>	990,000
Committee fees	40,000	40,000	25,000	50,000	50,000	55,000	25,000	<b>285,000</b>	305,000
Total fixed (cash)	440,000	140,000	125,000	150,000	150,000	155,000	125,000	<b>1,285,000</b>	1,295,000
Number of RSUs granted <sup>a</sup>	500	125	125	125	125	125	125	<b>1,250</b>	1,260
Value at grant <sup>b</sup>	485,200	121,300	121,300	121,300	121,300	121,300	121,300	<b>1,213,000</b>	1,020,980
<b>Total compensation</b>	<b>925,200</b>	<b>261,300</b>	<b>246,300</b>	<b>271,300</b>	<b>271,300</b>	<b>276,300</b>	<b>246,300</b>	<b>2,498,000</b>	<b>2,315,980</b>

Payment to Board members for out-of-pocket expenses amounted to CHF 60,000.

a) RSUs (Restricted Shares Unit) vest on 1 March 2016.

b) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

### Other compensation, fees and loans to members or former members of the Board

No additional compensation or fees were paid to any member of the Board.

No Board member had any loan outstanding as at 31 December 2013.

### Special compensation of members of the Board who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

The compensation of the Executive Committee during the year was as follows:

2013 in Swiss francs	Gilles Andrier CEO	Executive Committee members (excluding CEO) <sup>a</sup>	Total compensation 2013	Total compensation 2012
Base salary	1,009,600	2,478,029	3,487,629	3,448,446
Pension benefits <sup>b</sup>	137,140	729,050	866,190	570,084
Other benefits <sup>c</sup>	152,499	649,773	802,272	967,694
<b>Total fixed compensation</b>	<b>1,299,239</b>	<b>3,856,852</b>	<b>5,156,091</b>	<b>4,986,224</b>
Annual incentive <sup>d</sup>	1,083,907	1,902,116	2,986,023	2,276,282
<i>Number of 2013 performance shares granted<sup>e</sup></i>	2,000	6,250	8,250	
Value at grant <sup>f</sup>	2,082,800	6,508,750	8,591,550	
<i>Number of options granted<sup>g</sup></i>				90,000
Value at grant <sup>h</sup>				1,386,900
<i>Number of RSUs granted<sup>i</sup></i>				3,000
Value at grant <sup>i</sup>				2,430,900
<i>Number of 2008-2012 performance shares granted<sup>k</sup></i>				9,900
Annualised value at grant <sup>l</sup>				1,760,814
<b>Total variable compensation</b>	<b>3,166,707</b>	<b>8,410,866</b>	<b>11,577,573</b>	<b>7,854,896</b>
<b>Total compensation</b>	<b>4,465,946</b>	<b>12,267,718</b>	<b>16,733,664</b>	<b>12,841,120</b>

a) Represents full year compensation of five Executive Committee members.

b) Company contributions to broad-based pension and retirement savings plans and annualised expenses accrued for supplementary executive retirement benefit.

c) Represents annualised value of health and welfare plans, international assignment benefits and other benefits in kind. Contributions to compulsory social security schemes are excluded.

d) Annual incentive accrued in reporting period based on 2013 performance.

e) Performance shares vest in March 2016.

f) Value at grant calculated according to IFRS methodology and based on 100% achievement of performance targets.

g) Options vest on 1 March 2014.

h) Economic value at grant based on a Black & Scholes model, with no discount applied for the vesting period.

i) Restricted Share Units vest on 1 March 2015.

j) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

k) Performance shares were granted in March 2008 for the five-year period 2008-2012 and vested on 1 March 2013.

l) Annualised value at grant calculated according to IFRS methodology and based on 100% achievement of performance target; actual payout percentage was 50%.

## Other compensation, fees and loans to members or former members of the Executive Committee

No other compensation or fees were accrued for or paid to any member or former member of the Executive Committee during the reporting period.

No member or former member of the Executive Committee had any loan outstanding as at 31 December 2013.

## Special compensation of members of the Executive Committee who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

## Ownership of shares

Details on the Givaudan share based payment plans are described in Note 7.

The following share options or option rights were granted during the corresponding periods and are still owned by the members of the Board of Directors, the CEO and members of the Executive Committee as at 31 December 2013:

2013 in numbers	Shares	RSUs	Share options/Option rights	
			Maturity 2014	Maturity 2015
Jürg Witmer, Chairman	1,400	1,509	–	–
André Hoffmann <sup>a</sup>	86,929	377	6,700	6,700
Lilian Biner		377	–	–
Irina du Bois	173	377	–	–
Peter Kappeler	171	377	–	–
Thomas Rufer	213	377	–	–
Nabil Sakkab		377	–	1,675
<b>Total Board of Directors</b>	<b>88,886</b>	<b>3,771</b>	<b>6,700</b>	<b>8,375</b>

a) The following Givaudan derivatives were also held by Mr Hoffmann as at 31 December 2013: - 30,000 call warrants UBS – Givaudan 15.08.2016 (ISIN value no. CH 022 483 99 82).

2013 in numbers	Shares	Unvested share rights*	Share options/Option rights			
			Maturity 2014	Maturity 2015	Maturity 2016	Maturity 2017
Gilles Andrier, CEO	1,050	4,332	–	–	–	–
Matthias Währen	750	2,404	–	–	–	20,000
Mauricio Graber	350	2,027	–	–	–	20,000
Michael Carlos	750	3,004	–	–	–	20,000
Joe Fabbri <sup>a</sup>	729	1,533	–	–	5,000	15,000
Adrien Gonckel	620	1,533	–	–	15,000	15,000
<b>Total Executive Committee</b>	<b>4,249</b>	<b>14,833</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20,000</b>	<b>90,000</b>

\*Includes unvested performance shares and/or restricted shares.

a) Mr Fabbri also held 4,133 Givaudan American depository receipts (Symbol: GIVDN.Y; 50:1 ratio) as at 31 December 2013.

The company is not aware of any ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2013 by persons closely connected to the Board of Directors.

Three people closely connected to members of the Executive Committee owned Givaudan securities as per 31 December 2013:

- One person owned 109 shares
- One person owned 500 Givaudan American depository receipts
- One person owned 206 unvested share rights

The company is not aware of any other ownership of shares, share options, option rights, restricted shares or performance shares as at 31 December 2013 by persons closely connected to the Executive Committee.

There are no other significant related party transactions.

## Ownership of share options

Givaudan's share options are fully tradable after vesting. Details on the Givaudan share-based payment plans are described in Note 7.

The following share options were granted to members of the Board during the corresponding periods and are still owned by them as at 31 December 2013:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price (CHF)	Ratio (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2009 <sup>a</sup>	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	6,700
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	8,375

a) Strike price and ratio of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meeting held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The following share options are owned by the CEO, the other members of the Executive Committee and by persons closely connected to them as at 31 December 2013:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price (CHF)	Ratio (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2009 <sup>a</sup>	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	0
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	0
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	GIVYX	975.0	8.5:1	15.57	20,000
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	GIVFV	915.0	7.0:1	15.41	90,000

a) Strike price and ratio of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meeting held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

## 29. List of principal group companies

The following are the principal companies of the Group. The companies are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights). Share capital is shown in thousands of currency units:

Switzerland	Givaudan SA	CHF	92,336
	Givaudan Suisse SA	CHF	4,000
	Givaudan Finance SA	CHF	100,000
	Givaudan International SA	CHF	100
Argentina	Givaudan Argentina SA	ARS	3,010
	Givaudan Argentina Servicios SA	ARS	5,000
Australia	Givaudan Australia Pty Ltd	AUD	21,012
Austria	Givaudan Austria GmbH	EUR	40
Bermuda	FF Holdings (Bermuda) Ltd	USD	12
	Givaudan International Ltd	USD	12
	FF Insurance Ltd	CHF	170
Brazil	Givaudan do Brasil Ltda	BRL	133,512
Canada	Givaudan Canada Co	CAD	12,901
Chile	Givaudan Chile Ltda	CLP	5,000
	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	USD	7,750
China	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd	USD	10,783
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	USD	12,000
	Givaudan Hong Kong Ltd	HKD	7,374
	Givaudan Flavors (Nantong) Ltd	USD	12,501
Colombia	Givaudan Colombia SA	COP	6,965,925
Czech Republic	Givaudan CR, s.r.o.	CZK	200
Egypt	Givaudan Egypt SAE	USD	2,000
	Givaudan Egypt Fragrances LLC	EGP	50
France	Givaudan France SAS	EUR	4,696
Germany	Givaudan Deutschland GmbH	EUR	4,100
Hungary	Givaudan Hungary Kft	EUR	2
	Givaudan Finance Services Kft	EUR	2
India	Givaudan (India) Private Ltd	INR	87,330
Indonesia	P.T. Givaudan Indonesia	IDR	2,608,000
Italy	Givaudan Italia SpA	EUR	520
Japan	Givaudan Japan K.K.	JPY	1,000,000
Korea	Givaudan Korea Ltd	KRW	550,020
Malaysia	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd	MYR	200
Mexico	Givaudan de Mexico SA de CV	MXN	53,611
	Givaudan Nederland B.V.	EUR	402
Netherlands	Givaudan Nederland Services B.V.	EUR	18
	Givaudan Treasury International B.V.	EUR	18
New Zealand	Givaudan NZ Ltd	NZD	71
Peru	Givaudan Peru SAC	PEN	25
Poland	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.	PLN	50
Russia	Givaudan Rus LLC	RUB	9,000
Singapore	Givaudan Singapore Pte Ltd	SGD	24,000
South Africa	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	ZAR	360,002
Spain	Givaudan Iberica, SA	EUR	8,020
Sweden	Givaudan North Europe AB	SEK	120
Thailand	Givaudan (Thailand) Ltd	THB	100,000
Turkey	Givaudan Aroma v Esans Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi	TRY	34
United Kingdom	Givaudan UK Ltd	GBP	70
	Givaudan Holdings UK Ltd	GBP	317,348
United States of America	Givaudan United States, Inc.	USD	0.05
	Givaudan Flavors Corporation	USD	0.1
	Givaudan Fragrances Corporation	USD	0.1
	Givaudan Flavors and Fragrances, Inc.	USD	0.1
Venezuela	Givaudan Venezuela SA	VEF	4.5

### 30. Disclosure of the process of risk assessment

Risk management in Givaudan is an integral part of the business. It is a structured and continuous process of identifying, assessing and deciding on responses to risks. The reporting of the opportunities and threats that these risks create and how they might hinder the business in achieving its objectives is also part of managing risks.

Risk management is the responsibility of the Board of Directors, which empowers the Executive Committee to manage the overall company risk management process. The Group actively promotes the continuous monitoring and management of risks at the operational management level.

The Givaudan Enterprise Risk Management Charter describes the principles, framework and process of the Givaudan Enterprise Risk Management, which ensure that material risks are identified, managed and reported. It defines the associated roles and responsibilities which are reflected in the delegated authorities. Enterprise Risk Management encompasses both the Fragrance and Flavours businesses, as well as Givaudan Group functions. It includes all types of risks in terms of their nature, their source or their consequences.

The process aims to be comprehensive, organised and documented in order to improve compliance with corporate governance regulations, guidelines and good practices; better understand the risk profile of the business; and provide additional risk-based management information for decision making.

The objectives of the Risk Management process are to continuously ensure and improve compliance with good corporate governance guidelines and practices as well as laws and regulations, where applicable; facilitate disclosure to key stakeholders of potential risks and the company's philosophy for dealing with them. At the same time, the process creates the awareness of all key executives of the magnitude of risks; provides risk-based management information for effective decision-making; and safeguard the values of the company and its assets, and protect the interests of shareholders.

Givaudan's management, at all levels, is accountable for ensuring the appropriateness, timeliness and adequacy of the risk analysis. Mitigation decisions are taken at individual and combined levels. This management is also responsible for implementing, tracking and reporting the risk mitigation directives of the Executive Committee, including periodic reporting to the Board.

The assessment is performed in collaboration between the Executive Committee, divisional and functional management teams and the Corporate Compliance Officer.

The Board of Director's Audit Committee also promotes the effective communication between the Board, Givaudan's Executive Committee, other senior corporate functions and Corporate Internal Audit in order to foster openness and accountability.

Givaudan has carried out its annual review of internal controls over accounting and financial reporting. A risk assessment is performed throughout the Internal Control System for those identified risks which may arise from the accounting and financial reporting. Then, relevant financial reporting controls are defined for each risk.

# Report of the statutory auditors

On the consolidated financial statements

# Deloitte.

Report of the statutory auditor  
to the General Meeting of  
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA  
Route de Pré-Bois 20  
Case Postale 1808  
CH-1215 Genève 15

Tél: +41 (0)58 279 8000  
Fax: +41 (0)58 279 8800  
www.deloitte.ch

## Report of the statutory auditor on the consolidated financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Givaudan SA presented on pages 86 to 140, which comprise the income statement, statement of comprehensive income, statement of financial position, statement of changes in equity, statement of cash flows and notes for the year ended December 31, 2013.

### *Board of Directors' Responsibility*

The Board of Directors is responsible for the preparation of these consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

### *Auditor's Responsibility*

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law, Swiss Auditing Standards and International Standards on Auditing (ISA). Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

### *Opinion*

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended December 31, 2013 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with IFRS and comply with Swiss law.

## Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin  
Licensed Audit Expert  
Auditor in Charge



Annik Jaton Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, January 28, 2014  
THA/AJH/rja

**Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

# Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)

## Income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012
Income from investments in Group companies	8	273	103
Royalties from Group companies		780	672
Interest income from Group companies		2	
Other income		72	66
<b>Total income</b>		<b>1,127</b>	<b>841</b>
Research and development expenses to Group companies		(274)	(236)
Interest expense to Group companies		(1)	
Amortisation of intangible assets		(104)	(87)
Other financial expenses		(138)	(109)
Other expenses	8	(85)	(90)
Withholding taxes and capital taxes		(26)	(24)
<b>Total expenses</b>		<b>(628)</b>	<b>(546)</b>
<b>Income before taxes</b>		<b>499</b>	<b>295</b>
Income taxes		(17)	(15)
<b>Net income</b>		<b>482</b>	<b>280</b>

**Statement of financial position**

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012
Cash and cash equivalents	3	1	160
Marketable securities		37	106
Accounts receivable from Group companies		148	84
Other current assets		7	8
<b>Current assets</b>		<b>193</b>	<b>358</b>
Investments in Group companies	8	3,971	4,097
Loans to Group companies	8	150	
Intangible assets		430	485
Other long-term assets		21	10
<b>Non-current assets</b>		<b>4,572</b>	<b>4,592</b>
<b>Total assets</b>		<b>4,765</b>	<b>4,950</b>
Short-term debt	3, 4	515	100
Accounts payable to Group companies		63	57
Other payables and accrued liabilities		55	58
<b>Current liabilities</b>		<b>633</b>	<b>215</b>
Long-term debt	4	594	1,142
Loans from Group companies		-	180
Other non-current liabilities		68	94
<b>Non-current liabilities</b>		<b>662</b>	<b>1,416</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>1,295</b>	<b>1,631</b>
Share capital	6, 7	92	92
General legal reserve - first attribution	6, 7	18	17
- additional paid-in capital	6, 7	1,296	1,627
Reserve for own equity instruments	6, 7	66	135
Free reserve	6, 7	1,176	907
<b>Retained earnings</b>			
Balance brought forward from previous year		340	261
Net profit for the year		482	280
<b>Equity</b>		<b>3,470</b>	<b>3,319</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>4,765</b>	<b>4,950</b>

# Notes to the statutory financial statements

## 1. General

The financial statements of Givaudan SA, Vernier near Geneva in Switzerland, are prepared in accordance with the provisions of Swiss Code of Obligations and accepted business principles.

## 2. Valuation methods and translation of foreign currencies

Investments in, and loan to, Group companies are stated respectively at cost and nominal value less appropriate write-downs. Marketable securities are shown at the lower of cost and market value. Derivatives are re-valued at fair value.

In the statement of financial position, foreign currency assets and liabilities are re-measured at year-end exchange rates with the exception of investments in Group companies which are valued at historical exchange rates. Foreign currency gains and losses are recognised in the income statement.

## 3. Cash and cash equivalents, short term debt

Cash and cash equivalents includes an amount of CHF -165 million (2012: CHF 157 million) related to the cash pooling agreements with a Group company that has been reclassified in the short term debt.

## 4. Debt

On 9 July 2003, Givaudan SA entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million with an annual interest rate of 3.3%. In July 2013, the CHF 100 million has been reimbursed.

In the frame of the Quest acquisition, Givaudan SA entered on 2 March 2007 into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion. In July 2011 Givaudan SA entirely reimbursed the outstanding balance of CHF 826 million of the syndicated loan and refinanced it by entering into a 5-year CHF 500 million revolving bank facility, with an initial withdraw of CHF 250 million. In August 2012, a tranche of CHF 400 million of the multilateral facility has been extended by one year to July 2017. In November 2012, a repayment of CHF 50 million of the multilateral facility been made. In 2013, CHF 200 million of the multilateral facility has been reimbursed.

On 23 May 2007, Givaudan SA entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%.

On 19 March 2009, Givaudan SA issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

On 15 June 2011, Givaudan SA issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. The proceeds were mainly used to repay the 3.375% 4-year public bond redeemed on 18 October 2011.

On 7 December 2011, Givaudan SA issued a dual tranche public bond transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years.

## 5. Taxes

The company is part of a Group for VAT purposes with two other affiliates of the Group in Switzerland. The company is jointly and severably liable towards tax authorities for current and future VAT payables of the VAT group to which it belongs.

## 6. Equity

As at 31 December 2013, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans.

At the Annual General Meeting held on 21 March 2013 a distribution to the shareholders of CHF 36.00 per share (2012 CHF 22.00 per share) was approved. The payment has been made out of general legal reserve – additional paid-in capital, according to the Swiss tax legislation

Movements in reserve for own shares are as follows:

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	<b>128,363</b>				<b>135</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(83,343)	827.4	827.4	827.4	(69)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	<b>45,020</b>				<b>66</b>

2012	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	<b>144,346</b>				<b>148</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(15,983)	827.4	827.4	827.4	(13)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	<b>128,363</b>				<b>135</b>

As at 31 December 2013, there are no other companies controlled by Givaudan SA that held Givaudan SA shares.

On 31 December 2013, William H. Gates III, Blackrock Inc., Nortrust Nominee Ltd and Chase Nominees Ltd were the only shareholders holding more than 5% of total voting rights.

## 7. Movements in equity

2013	Share Capital	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
		First attribution	Additional paid-in capital				
in millions of Swiss francs							
Balance as at 1 January	92	17	1,627	135	907	541	3,319
Registered shares							
Issuance of shares							
Appropriation of available earnings							
Transfer to the free reserve					200	(200)	
Transfer to the general legal reserve		1				(1)	
Distribution to the shareholders paid relating to 2012			(331)				(331)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(69)	69		
Net profit for the year						482	482
Balance as at 31 December	92	18	1,296	66	1,176	822	3,470

2012	Share Capital	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
		First attribution	Additional paid-in capital				
in millions of Swiss francs							
Balance as at 1 January	92	17	1,827	148	694	461	3,239
Registered shares							
Issuance of shares							
Appropriation of available earnings							
Transfer to the free reserve					200	(200)	
Distribution to the shareholders paid relating to 2011			(200)				(200)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(13)	13		
Net profit for the year						280	280
Balance as at 31 December	92	17	1,627	135	907	541	3,319

In compliance with the Swiss tax legislation, reserves from additional paid-in capital are presented separately in equity. Any payment made out of these reserves are not subject to Swiss withholding tax, nor subject to income tax on individual shareholders who are resident in Switzerland. This change in presentation has been included in the above tables. All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

## 8. List of principal direct subsidiaries

The following are the principal direct subsidiaries of the company, which are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights):

<b>Switzerland</b>	Givaudan Suisse SA
	Givaudan Finance SA
	Givaudan International SA
<b>Argentina</b>	Givaudan Argentina SA
	Givaudan Argentina Servicios SA
<b>Australia</b>	Givaudan Australia Pty Ltd
<b>Austria</b>	Givaudan Austria GmbH
<b>Brazil</b>	Givaudan do Brasil Ltda
<b>Canada</b>	Givaudan Canada Co
<b>Chile</b>	Givaudan Chile Ltda
<b>China</b>	Givaudan Fragrances (Shanghai) Givaudan Ltd
	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd
	Givaudan Hong Kong Ltd
	Givaudan Flavors (Nantong) Ltd

<b>Colombia</b>	Givaudan Colombia SA
<b>Czech Republic</b>	Givaudan CR, s.r.o.
<b>Egypt</b>	Givaudan Egypt SAE Givaudan Egypt Fragrances LLC
<b>Germany</b>	Givaudan Deutschland GmbH
<b>Hungary</b>	Givaudan Hungary Kft Givaudan Finance Services Kft
<b>India</b>	Givaudan (India) Private Ltd
<b>Indonesia</b>	P.T Givaudan Indonesia
<b>Italy</b>	Givaudan Italia SpA
<b>Japan</b>	Givaudan Japan K.K.
<b>Korea</b>	Givaudan Korea Ltd
<b>Malaysia</b>	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd
<b>Mexico</b>	Givaudan de Mexico SA de CV
<b>Netherlands</b>	Givaudan Nederland Services B.V. Givaudan Treasury International B.V.
<b>Peru</b>	Givaudan Peru SAC
<b>Poland</b>	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.
<b>Russia</b>	Givaudan Rus LLC
<b>Singapore</b>	Givaudan Singapore Pte Ltd
<b>South Africa</b>	Givaudan South Africa (Pty) Ltd
<b>Spain</b>	Givaudan Iberica, SA
<b>Sweden</b>	Givaudan North Europe AB
<b>Thailand</b>	Givaudan (Thailand) Ltd
<b>Turkey</b>	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi
<b>United States of America</b>	Givaudan United States, Inc.
<b>Venezuela</b>	Givaudan Venezuela SA

In 2013, Givaudan SA increased its investments in Givaudan Nantong Ltd, Givaudan Hungary Kft, Givaudan Australia Pty Ltd, Givaudan Argentina Servicios SA and Givaudan India Private Ltd. Givaudan Trading SA has been liquidated.

In 2013, the share capital of Givaudan Finance SA was reduced by CHF 200 million in order to maintain an appropriate capital structure.

## 9. Board of Directors and Executive Committee compensation

Information required by Swiss law, as per art. 663b bis CO, on the Board of Directors and Executive Committee compensation are disclosed in the Givaudan consolidated financial statements, Note 28.

## 10. Disclosure of the process of risk assessment

Givaudan SA is fully integrated into the risk management framework of the Givaudan Group. This risk management framework also addresses the nature and scope of business activities and the specific risks of Givaudan SA (refer to Note 30 in the consolidated financial statements of this financial report).

# Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA

## Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders

### Available earnings

in Swiss francs	2013	2012
Net profit for the year	481,890,228	280,326,383
Balance brought forward from previous year	339,939,663	260,829,199
<b>Total available earnings</b>	<b>821,829,891</b>	<b>541,155,582</b>
Transfer to free reserve	400,000,000	200,000,000
Transfer to the general reserve – first attribution		1,215,919
<b>Total appropriation of available earnings</b>	<b>400,000,000</b>	<b>201,215,919</b>
Amount to be carried forward	<b>421,829,891</b>	<b>339,939,663</b>

### General legal reserve – additional paid-in capital

in Swiss francs	2013	2012
Additional paid-in capital from issuance of shares		
Balance brought forward from previous year	1,296,222,230	1,627,010,606
<b>General legal reserve – additional paid-in capital</b>	<b>1,296,222,230</b>	<b>1,627,010,606</b>
2012 distribution of CHF 36.00 gross per share <sup>a</sup>		332,409,096
<b>Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital</b>		<b>332,409,096</b>
2013 distribution proposal of CHF 47.00 gross per share <sup>a</sup>	433,978,542	
<b>Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital</b>	<b>433,978,542</b>	
Distribution not paid on Treasury shares held by the Group		<b>1,620,720</b>
Amount to be carried forward	<b>862,243,688</b>	<b>1,296,222,230</b>

a) All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

# Report of the statutory auditors

On the statutory financial statements

# Deloitte.

Report of the statutory auditor  
to the General Meeting of  
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA  
Route de Pré-Bois 20  
Case Postale 1808  
CH-1215 Genève 15  
Tél: +41 (0)58 279 8000  
Fax: +41 (0)58 279 8800  
www.deloitte.ch

## Report of the statutory auditor on the financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Givaudan SA presented on pages 142 to 147, which comprise the income statement, the statement of financial position and the notes for the year ended December 31, 2013.

### Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation.

This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

### Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

### Opinion

In our opinion, the financial statements for the year ended December 31, 2013 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

## Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital complies with Swiss law and the company's articles of incorporation.

We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin  
Licensed Audit Expert  
Auditor in Charge



Annik Jatón Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, January 28, 2014  
THA/AJH/rja

**Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

# Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
<b>Argentina</b>	San Lorenzo 4759, Esquina Ave Mitre, Munro, Prov. Buenos Aires B 1605 EIO	Givaudan Argentina SA		■	■	■	■	
	Ruta 9 Panamericana Km 36.5, Partido Malvinas Argentinas, Buenos Aires B1667KOV	Givaudan Argentina SA	■		■	■	■	
	Tronador 4890, 8° piso, Buenos Aires C 1430 DNN CABA	Givaudan Argentina Servicios SA						■
<b>Australia</b>	12 Britton Street, Smithfield, Sydney NSW 2164	Givaudan Australia Pty Ltd		■			■	
	Unit 36, 5 Inglewood Place, Baulkham Hills, Sydney NSW 2153	Givaudan Australia Pty Ltd	■	■	■	■		
	14 Woodruff Street, Port Melbourne Melbourne VIC 3217	Givaudan Australia Pty Ltd		■	■			
<b>Austria</b>	Twin Tower Vienna, Wienerbergstrasse 11, 1109 Vienna	Givaudan Austria GmbH		■	■	■		
<b>Bermuda</b>	Hamilton	Givaudan International Ltd						■
		FF Holdings (Bermuda) Ltd						■
		FF Insurance Ltd						■
<b>Brazil</b>	Avenida Engenheiro Billings 2185, SP - São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■	■	■	■	■	
	Avenida Engenheiro Billings 1653 & 1729, Edificio 31, 1° andar, Condomínio Empresarial Roche, Jaguaré, São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■		■	■		
<b>Canada</b>	2400 Matheson Blvd., East Mississauga, Ontario L4W 5G9	Givaudan Canada Co.		■	■			
<b>Chile</b>	Avda Del Valle 869, oficina 202-203, Ciudad Empresarial, Huechuraba	Givaudan Chile Ltda		■	■	■		
<b>China</b>	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Beijing Branch	■		■			
	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Beijing Branch		■	■	●		
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201203 Shanghai	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	■		■	■	■	
	668 Jing Ye Road, Jin Qiao Export Area, Pu Dong New Area, 201201 Shanghai	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd		■	■	■	■	
	Unit 6-7, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch	■		■			
	Unit 5, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch		■	■	●		
	222, Jiang Tian East Road, Songjiang Development Zone, 201600 Shanghai	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	■	■			■	
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201203 Shanghai	Givaudan Management Consulting (Shanghai) Ltd						■
Unit 1001 10 F Miramar Tower, 132 Nathan Road, Tsim Sha Tsui, Hong Kong	Givaudan Hong Kong Ltd	■	■	■				
<b>Colombia</b>	Carrera 98 No. 25 G - 40, 151196 Bogotá D.C.	Givaudan Colombia SA	■	■	■	■		
<b>Czech Republic</b>	Klimentská 10, Praha 110 00	Givaudan CR, s.r.o.		■	■			
<b>Egypt</b>	P.O. Box 95, Piece 37, Industriel Zone 3, 6th of October City	Givaudan Egypt SAE		■	■	■	■	
	46 El Thawra st., 3rd floor, Appt 304, Heliopolis	Givaudan Egypt Fragrances LLC	■		■			
<b>Finland</b>	Niemenkatu 73, 15140 Lahti	Givaudan International SA, Branch in Finland		■	■			
<b>France</b>	46, avenue Kléber, 75116 Paris	Givaudan France SAS	■		■	■		
	55 Rue de la Voie des Bans, CS500024, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS	■		■	■		
	19-23 Rue de la Voie des Bans, CS500024, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS		■	■	■		
<b>Germany</b>	Giselherstrasse 11, 44319 Dortmund	Givaudan Deutschland GmbH		■	■	■	■	
	Lehmweg 17, 20251 Hamburg	Givaudan Deutschland GmbH	■		■			

● Application only    ▲ Flavour ingredients    △ Flavour creation

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Hungary	Seregély köz 11., 1037 Budapest	Givaudan International AG Hungary Commercial Representative Office		■	■			
	Királyhegyesi út 3, 6900 Makó	Givaudan Hungary Kft		■	■	■	■	
	Teréz körút 55-57, Eiffel Offices, Building C, 1062 Budapest	Givaudan Finance Services Kft						■
India	Plot No. 30, Survey No. 168, Dabhel Industrial Estate, Daman 396210	Givaudan (India) Pvt Ltd		■			■	
	Plot No. 26, 2nd Cross Jigani Industrial Area, Anekal Taluk, Jigani, Bangalore, Karnataka 560 105	Givaudan (India) Pvt Ltd	■				■	
	401 Akruiti Centre Point, 4th Floor, MIDC Central Road, MIDC, Andheri (East), Mumbai 400093	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■	■	■		
Indonesia	Block B – Vatika Atrium, DLF Golf Course Road, Sector 53, Gurgaon, Haryana 122001	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■	■			
	Jl. Raya Jakarta-Bogor Km 35, Cimanggis Depok, 16951 West Java	PT. Givaudan Indonesia	■	■		■	■	
Iran	Menara Anugrah 7th - 9th Floor, Kantor Taman E3.3, Jl. Mega Kuningan Lot 8.6 - 8.7, Kawasan Mega Kuningan, 12950 Jakarta	PT. Givaudan Indonesia	■	■	■	■		
Iran	P.O. Box 15175/534 - No.202 - 204, Gol Bld., Gol Alley, After Park Saei, Vali Asr, Tehran	Givaudan International SA, Iran Branch	■	■	■			
Italy	Via XI Febbraio 99, 20090 Vimodrone, Milano	Givaudan Italia SpA	■	■	■	●		
Japan	3014-1 Shinohara-cho, Kohoku-ku, Yokohama-shi, Kanagawa 222-0026	Givaudan Japan K.K.	■	■	■	■		
	3056 Kuno, Fukuroi-shi, Shizuoka 437-0061	Givaudan Japan K.K.		■			■	
	3-23, Shimomoguro 2-chome, Meguro-ku, Tokyo 153-0064	Givaudan Japan K.K.		■	■	■		
Malaysia	A-901 Menara 1, Kelana Brem Towers, Jalan SS 7/15 (Jalan Stadium), 47301 Petaling Jaya Selangor Darul Ehsan	Givaudan Malaysia Sdn Bhd	■	■	■	●		
Mexico	Camino a Quintanares Km. 1.5, Pedro Escobedo, 76700 Queretaro	Givaudan de México SA de CV	■		■		■	
	Av. Eje Norte-Sur No. 11 Civic, 62578 Jiutepec Morelos	Givaudan de México SA de CV		■	■	■	■	
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 12 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan de México SA de CV		■	■			
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 9 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan de México SA de CV	■		■	■		
Netherlands	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland BV		■	■	■	▲	
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland Services BV						■
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Treasury International BV						■
	Nijverheidsweg 60, 3771 ME Barneveld	Givaudan Nederland BV		■				▲
New Zealand	2 Birmingham Road, East Tamaki, Auckland	Givaudan NZ Ltd		■	■			
Peru	Av. Victor Andrés Belaúnde 147, Centro Empresarial Real, Torre Real 1 Piso 11, San Isidro 27 Lima	Givaudan Peru SAC	■	■	■	●		
Philippines	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, Pasig City 1605	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters	■		■	●		
	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, Pasig City 1605	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters		■	■	●		
Poland	ul. Podchorznych 83, 00-722 Warszawa	Givaudan Polska Sp. z o.o.		■	■			
Russian Federation	Riverside Towers Business Centre, Floor 7-8, Kosmodamianskaya Naberezhnaya 52/1, 115054 Moscow	Givaudan Rus LLC		■	■	■		
	Delovoy dom B-5, floor 9, Botanicheskiy pereulok 5, 129090 Moscow	Givaudan Rus LLC	■		■	■		
Singapore	1 Woodlands Avenue 8, Singapore 738972	Givaudan Singapore Pte Ltd	■	■	■	■	■	
	19 Chin Bee Road, Singapore 619833	Givaudan Singapore Pte Ltd		■			■	
South Africa	9-11 Brunel Road, Tulisa Park, Johannesburg 2197	Givaudan South Africa (Pty) Ltd		■	■	■	■	
	51A Galaxy Avenue, Linbro Business Park Frankenswald, Sandton 2065	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	■		■	●		

● Application only    ▲ Flavour ingredients    △ Flavour creation

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
<b>South Korea</b>	11/F Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd	■		■	●		
	12/F Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd		■		●		
<b>Spain</b>	Colquide, 6 Edificio Prisma, 2a Planta, 28231 Las Rozas, Madrid	Givaudan Ibérica, SA		■	■			
	Pla d'en Battlé s/n, 8470 Sant Celoni, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■	■	■	△	■	
	Edificio Géminis, Bloque B 1º 2a, Parque de Negocios Mas Blau, 8820 El Prat de Llobregat, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■		■			
<b>Sweden</b>	Råbyholms Allé 4, 22355 Lund	Givaudan North Europe AB		■	■			
<b>Switzerland</b>	<b>Corporate Headquarters</b>							
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan SA						■
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Finance SA						■
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan Schweiz AG		■			■	
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan International AG		■	■	■		
	8310 Kempthal	Givaudan Schweiz AG		■			■	
	8310 Kempthal	Givaudan International AG		■		■		
Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Suisse SA	■				■		
Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan International SA	■		■			■	
<b>Taiwan, Republic of China</b>	7/F., No 303, Hsin Yi Road, Sec 4, Taipei 106	Givaudan Singapore Pte Ltd, Taiwan Branch	■	■	■	●		
<b>Thailand</b>	719 KPN Tower, 16 & 25 Floor, Rama 9 Road, Bangkok Huaykwang, Bangkok 10310	Givaudan (Thailand) Ltd	■	■	■	●		
<b>Turkey</b>	Ebulula Cad. Lale Sok., Park Maya Sitesi Barclay 19A Daire 6-7, 34335 Akatlar, Besiktas /Istanbul 34335	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Ltd. Sirketi	■		■			
	Büyükdere Cad. Telpa Plaza., No:195 K:3 Levent, Istanbul 34394	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Ltd. Sirketi		■	■	■		
<b>UAE</b>	Gulf Tower 901-902, P.O. Box 33170, Dubai	Givaudan International SA (Representative Office)		■	■	■		
	Concord Tower Floor 21, Offices 2109 - 2114, P.O. Box No. 33170, Media City, Dubai	Givaudan Suisse SA (Dubai Branch)	■		■	■		
<b>United Kingdom</b>	Magna House, 76-80 Church Street, Staines, Middx. TW18 4XR	Givaudan UK Ltd	■		■			
	Chippenham Drive, Kingston, Milton Keynes MK10 OAE	Givaudan UK Ltd		■	■	■		
	Kennington Road, Ashford, Kent TN24 0LT	Givaudan UK Ltd	■		■	■	■	
	Bromborough Port, Wirral, CH62 4SU Merseyside	Givaudan UK Ltd		■	■	■	■	
<b>Ukraine</b>	Pimonenko Str. 13 6B/18, 04050 Kiev	Givaudan International SA, Representative Office		■	■			
<b>United States of America</b>	880 West Thorndale Avenue, Itasca, IL 60143	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	580 Tollgate Road, Suite A, Elgin, IL 60123	Givaudan Flavors Corporation		■		■		
	1199 Edison Drive 1-2, Cincinnati, OH 45216	Givaudan Flavors Corporation		■	■	■		
	245 Merry Lane, East Hanover, NJ 07936	Givaudan Flavors Corporation		■	■	■	■	
	9500 Sam Neace Drive, Florence, KY 41042	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	4705 U.S. Highway 92 East, Lakeland, FL 33801-3255	Givaudan Flavors Corporation		■	■		■	
	100 East 69th Street, Cincinnati, OH 45216	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	International Trade Center, 300 Waterloo Valley Road, Mount Olive, NJ 7828	Givaudan Fragrances Corporation	■				■	
	40 West 57th St. 11th floor, New York, NY 10019	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■		
717 Ridgedale Avenue, East Hanover, NJ 7936	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■			
<b>Venezuela</b>	Calle Veracruz con calle Cali Torre, ABA Piso 8, Ofic 8A, Las Mercedes, Caracas CP 1060	Givaudan Venezuela SA	■	■	■	●		
<b>Vietnam</b>	Giay Viet Plaza 5th Fl., 180-182 Ly Chinh Thang Street, District 3, Ho Chi Minh City	Givaudan Singapore Pte Ltd, Vietnam Representative Office	■	■	■	●		

● Application only    ▲ Flavour ingredients    △ Flavour creation

# Givaudan AG

Chemin de la Parfumerie 5  
CH – 1214 Vernier, Schweiz

## Allgemeine Informationen

T + 41 22 780 91 11  
F + 41 22 780 91 50

## Media und investor relations

T + 41 22 780 90 53  
F + 41 22 780 90 90

## Aktienregister

SAG SEGA Aktienregister AG  
Postfach  
CH – 4601 Olten, Schweiz  
T + 41 62 205 36 95  
F + 41 62 205 39 66

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



Gestaltung: Radley Yeldar, [www.ry.com](http://www.ry.com)  
Satz: Latitudesign, [www.latitudesign.com](http://www.latitudesign.com)  
Illustration: Coco Tassel, [www.cocotassel.com](http://www.cocotassel.com)  
Übersetzung und Lektorat: CLS, [www.cls-communication.com](http://www.cls-communication.com)  
Druck: Vögeli AG, [www.voegeli.ch](http://www.voegeli.ch)

Der Jahresbericht 2013 von Givaudan erscheint in englischer, deutscher und französischer Sprache.  
Der Finanzbericht von Givaudan erscheint in englischer Sprache.  
Alle genannten Marken sind gesetzlich geschützt.  
In der Schweiz gedruckt.

Dieser Jahresbericht und dieser Finanzbericht können zukunftsgerichtete Aussagen enthalten. Diese Aussagen sind mit erheblichen Unsicherheiten verbunden und abhängig von unterschiedlichen wissenschaftlichen, geschäftlichen, wirtschaftlichen und finanziellen Faktoren. Daher können die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von den zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Investoren sollten sich bei Investitionsentscheidungen nicht auf diese Aussagen verlassen.

© Givaudan AG, 2014

