

Geschäftsbericht 2014



Givaudan

engage your senses



Überblick

- 02 Ziele und Strategie
- 03 Kennzahlen
- 04 Unser Geschäftsmodell
- 05 Unsere Kompetenzen
- 06 Unser Geschäft
- 08 Top Stories
- 10 Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten
- 12 Vorwort des Chief Executive Officer

Strategie

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

Leistung

- 32 Geschäftsergebnis
- 34 Division Riechstoffe
- 38 Division Aromen

Nachhaltiges Geschäftsmodell

- 44 Investor Relations
- 45 Kunden
- 46 Unsere Mitarbeitenden
- 48 Beschaffung
- 50 Lieferkette
- 50 Informationstechnologie
- 51 Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)
- 54 Risikomanagement
- 56 Compliance
- 57 Regulatory Affairs

Governance

- 62 Corporate Governance
- 62 Konzernstruktur und Aktionariat
- 63 Kapitalstruktur
- 65 Verwaltungsrat
- 76 Konzernleitung
- 80 Vergütung, Beteiligungen und Darlehen
- 80 Mitwirkung der Aktionäre
- 82 Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- 82 Revision
- 83 Informationspolitik

Vergütungsbericht

- 86 Vergütungs-Governance
- 87 Vergütungsprinzipien
- 88 Vergütung der Führungskräfte von Givaudan
- 92 Entlohnung der Konzernleitung
- 93 Entlohnung des Verwaltungsrats
- 93 Richtlinien für den Aktienbesitz
- 94 Besitz von Wertpapieren von Givaudan
- 95 Bericht der Revisionsstelle

Financial Report

- 03 Financial Review
 - 06 Consolidated Financial Statements
 - 11 Notes to the consolidated financial statements
 - 61 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
 - 62 Statutory financial statements of Givaudan SA
 - 64 Notes to the statutory financial statements
 - 68 Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA
 - 69 Report of the statutory auditors on the financial statements
-

Givaudan fängt die Essenz von Düften und Geschmächen ein und bietet eine unendliche Quelle überraschender Erlebnisse.

Als Branchenführer mit circa 25% Anteil am Markt für Riechstoffe und Aromen fordern wir uns kontinuierlich selbst heraus, um Partnerschaften in aller Welt aufzubauen und unseren Kunden einen herausragenden Service mit innovativen Produkten und unverwechselbaren Konzepten zu bieten.

Wir erschaffen genussvolle Geschmacks- und Dufterlebnisse auf Millionen verschiedene Arten und bereichern das Leben von Milliarden Verbrauchern. Ob Luxusparfümerie oder Wäschepflege, Ihr Lieblingsgetränk oder die tägliche Mahlzeit – Givaudan arbeitet mit Begeisterung daran, Ihre Sinne zu verwöhnen. Täglich und überall.



Givaudan. Unser Name ist eine Einladung, **Ihre Sinne zu verwöhnen**

Die Welt, in der wir leben, ist ein Ort unendlicher Möglichkeiten, durchdrungen von unzähligen Düften und Geschmächen. Einige kennen wir, andere sind uns noch unbekannt, exotisch und geheimnisvoll.

In aller Welt möchten Menschen ihre Individualität zum Ausdruck bringen – durch unverwechselbare Geschmäcke und Düfte, die ihr Leben bereichern und ihre Persönlichkeit unterstreichen.

Die Düfte und Aromen, die am besten zu Ihnen passen, die Sie am meisten lieben, erschaffen wir bei Givaudan. Dann bringen wir sie zu Ihnen. Täglich. Überall.

Ihnen frische, inspirierende Momente zu beschern, ist unser Ziel. Momente mit einem Hauch des Unerwarteten und einer Prise Exotik.

Emotionen zu wecken, Erinnerungen wachzurufen und alle Sinne anzusprechen, ist unsere Mission. Ihre Welt mit neuen Geruchs- und Geschmackserlebnissen zu bereichern.

Wir laden Sie dazu ein, **Ihre Sinne zu verwöhnen** und die **Essenz des Lebens zu genießen**. Drücken Sie Ihr Lebensgefühl aus.

Ziele und Strategie

Ehrgeizige Ziele auf Grundlage unserer Wachstumsstrategie

2010 setzte sich Givaudan ehrgeizige mittelfristige Finanzziele. Durch die Umsetzung unserer 5-Säulen-Wachstumsstrategie sind wir auf dem Weg, diese Ziele zu erreichen: Umsatz- und Marktanteilswachstum über dem Gesamtmarkt, eine branchenführende EBITDA-Marge, ein jährlicher freier Cashflow von 14-16% des Umsatzes im Jahr 2015 und die Ausschüttung von mehr als 60% des freien Cashflows an unsere Aktionäre¹.

Ehrgeizige mittelfristige Prognose



5-Säulen-Wachstumsstrategie



Schwellenmärkte



Forschung und Entwicklung



Gesundheit und Wellness



Nachhaltige Rohstoffbeschaffung



Konzentration auf Kunden und Segmente

 Weitere Informationen siehe Seiten 18-28

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%.

Kennzahlen

Solides Ergebnis trotz schwierigem Umfeld

CHF 4,4 Milliarden

Verkäufe, um 3,7% LFL¹

23,9%

EBITDA-Marge

13,7%

Freier Cashflow in % der Verkäufe

46%

in Schwellenmärkten

CHF 563 Millionen

Nettogewinn, Wachstum von 14,9% gegenüber dem Vorjahr

CHF 50.00 pro Aktie

auszuschütten³

CHF 1'053 Millionen

EBITDA

CHF 604 Millionen

Freier Cashflow

CHF 6,5 Milliarden

Total Aktiven

Per 31. Dezember 2014 abgeschlossenes Geschäftsjahr, in Mio. CHF ausgenommen Gewinn pro Aktie und der Zahl der Mitarbeitenden	2014	2013
Konzernverkäufe	4'404	4'369
Verkäufe Riechstoffe	2'108	2'083
Verkäufe Aromen	2'296	2'286
Bruttogewinn	2'027	1'954
in % der Verkäufe	46,0%	44,7%
EBITDA²	1'053	970
in % der Verkäufe	23,9%	22,2%
Betriebsgewinn	760	693
in % der Verkäufe	17,3%	15,9%
Konzerngewinn	563	490
in % der Verkäufe	12,8%	11,2%
Gewinn pro Aktie - unverwässert (CHF)	61,18	53,43
Gewinn pro Aktie - verwässert (CHF)	60,35	52,83
Cashflow aus operativer Tätigkeit	806	888
in % der Verkäufe	18,3%	20,3%
Freier Cashflow	604	662
in % der Verkäufe	13,7%	15,2%
Mitarbeiterzahl	9'704	9'331

¹ LFL = Like-for-like (auf vergleichbarer Basis) ohne Währungseinflüsse und ohne die Auswirkungen von Akquisitionen und Veräusserungen.

² 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 langlebiger Vermögensgegenstände.

³ Vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre an der Generalversammlung vom 19. März 2015.

Unser Geschäftsmodell

Wir wecken die Emotionen der Menschen und schaffen Mehrwert für unsere Interessengruppen

Givaudan setzt sich leidenschaftlich dafür ein, Markttrends sowie Konsumentenwünsche zu verstehen und Neuerungen voranzutreiben. Um Einsicht in das Konsumentenverhalten zu gewinnen und neue Ingredienzien, Technologien, Plattformen und Partnerschaften zu entwickeln, investiert Givaudan deshalb in Innovation.

Als echter Partner wollen wir nah bei unseren Kunden sein.

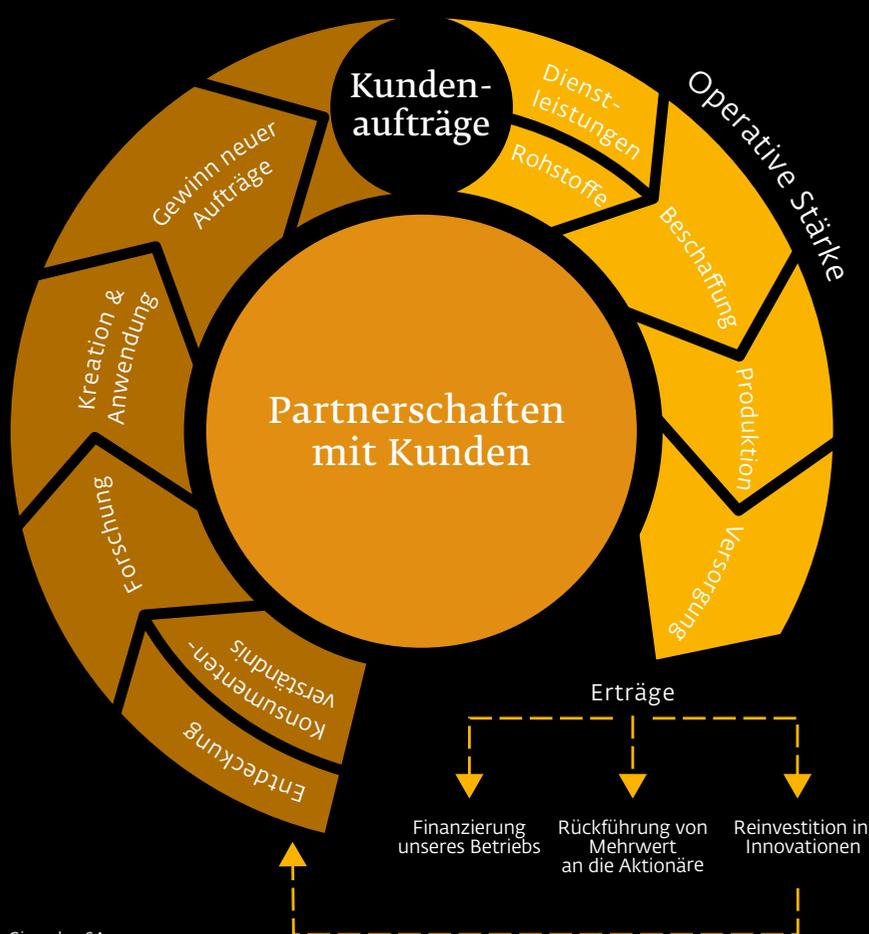
Daher bauen wir unsere globale Marktpräsenz aus.

Konsumentenwünsche bei Aromen und Düften entwickeln sich ständig weiter und die individuellen und regionalen Vorlieben sind äusserst vielfältig.

Unser Auftrag besteht darin, Aromen und Düfte zu entwickeln, die bei den Menschen Emotionen wecken. Ihre Wünsche stehen daher im Zentrum unseres Geschäfts.

Mit Leidenschaft engagieren wir uns dafür, kreative und innovative Kundenlösungen zu entwickeln. Inspiriert durch unser Konsumentenverständnis, Entwicklungen und Forschung arbeiten unsere Teams bei neuen Kreationen eng mit unseren Kunden zusammen.

Bei der Kreation neuer Essenzen, an denen sich die Menschen erfreuen, streben wir operative Stärke, ein nachhaltiges Geschäftsmodell und die Schaffung von Mehrwert für unsere Interessengruppen an.



Unsere Kompetenzen

Konsumenten mit kreativen Lösungen überraschen und begeistern

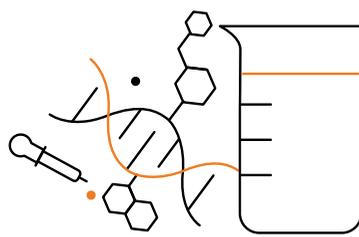
Als treue Partner stellen wir unsere Kompetenzen in den Bereichen Innovation und operative Stärke in den Dienst unserer Kunden. Dabei werden wir durch unsere umfassende Einsicht in das Konsumentenverhalten inspiriert. Wir sind dem Erfolg unserer Kunden verpflichtet. Unsere Kenntnisse lokaler Vorlieben nutzen wir für Kreationen, die Konsumenten begeistern.



Kreation

Bei unseren Konsumenten für Begeisterung zu sorgen und Emotionen zu wecken: Das ist es, was uns antreibt.

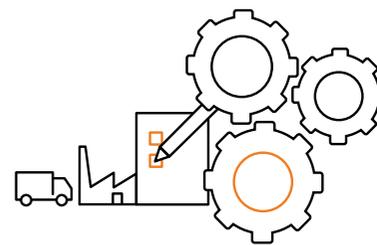
- Ein Team von leidenschaftlichen Parfümeuren und Aromatikern
- Umfassendes Konsumentenverständnis und enge Partnerschaft mit Kunden
- Einzigartige Palette an Produkten und Ingredienzien



Innovation

Unser unermüdlicher Wunsch nach Innovation bringt bahnbrechende Lösungen hervor. Sie stehen im Zentrum des wirtschaftlichen Erfolgs unserer Kunden und von Givaudan.

- Forschungs- und Entwicklungsteams mit Pioniergeist
- Fokus auf der Erforschung von Geschmack und Geruch
- Breites Produktangebot für ein vielfältiges Kundenportfolio



Operative Stärke

Dank unserer operativen Standorte in aller Welt und kurzer Markteinführungszeiten sind wir stets für Sie da, egal wo und wann Sie uns brauchen.

- Globale operative Reichweite, lokale Präsenz
- Supply-Chain-Exzellenz, Erfüllung von Kundenbedürfnissen
- Nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen

Unser Geschäft

Enge Partnerschaft, stets an der Seite unserer Kunden

Dank Zusammenarbeit überraschen wir unsere Konsumenten mit einzigartigen, innovativen Ideen. Wir sorgen für besondere Momente und wecken die Emotionen der Menschen.

Unsere Kunden

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 Haushaltspflege, Waschmittel und Luxusparfüms, im Bereich Aromen mit Produkten für Getränke, kulinarische Aromen, Snacks, Süswaren und Milchprodukte. Wir sind in über 80 Ländern vertreten und arbeiten eng mit unseren Kunden auf der ganzen Welt zusammen.

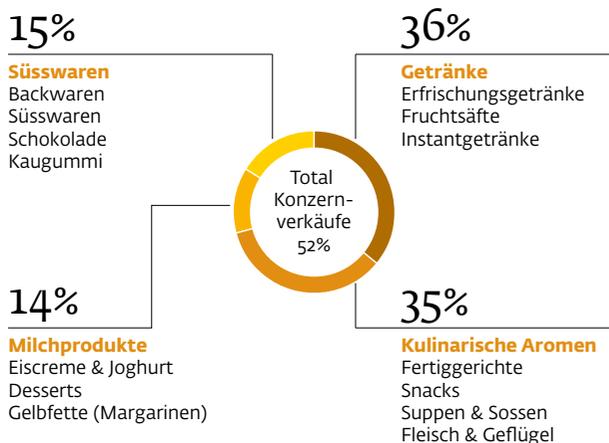
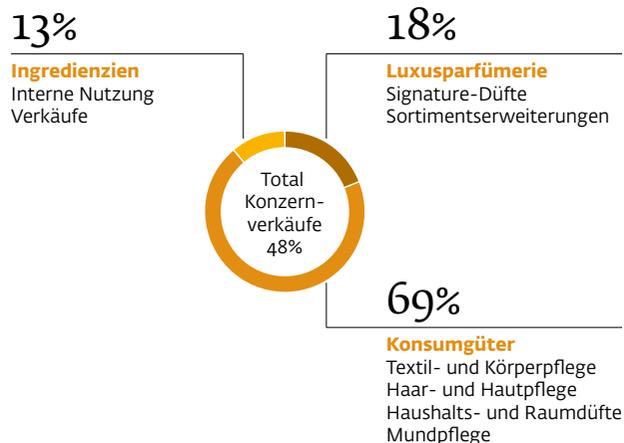
Unsere Divisionen

Division Riechstoffe

Wir sind in den drei Geschäftsbereichen Luxusparfümerie, Konsumgüter und Riechstoff- und Kosmetik-Ingredienzien tätig und kreieren Duftstoffe für führende Marken in aller Welt. Die Akquisition von Soliance hat unsere Kapazitäten in den Bereichen Prozessentwicklung und Forschung bei kosmetischen Wirkstoffen gestärkt. 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.

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.





Wo wir tätig sind

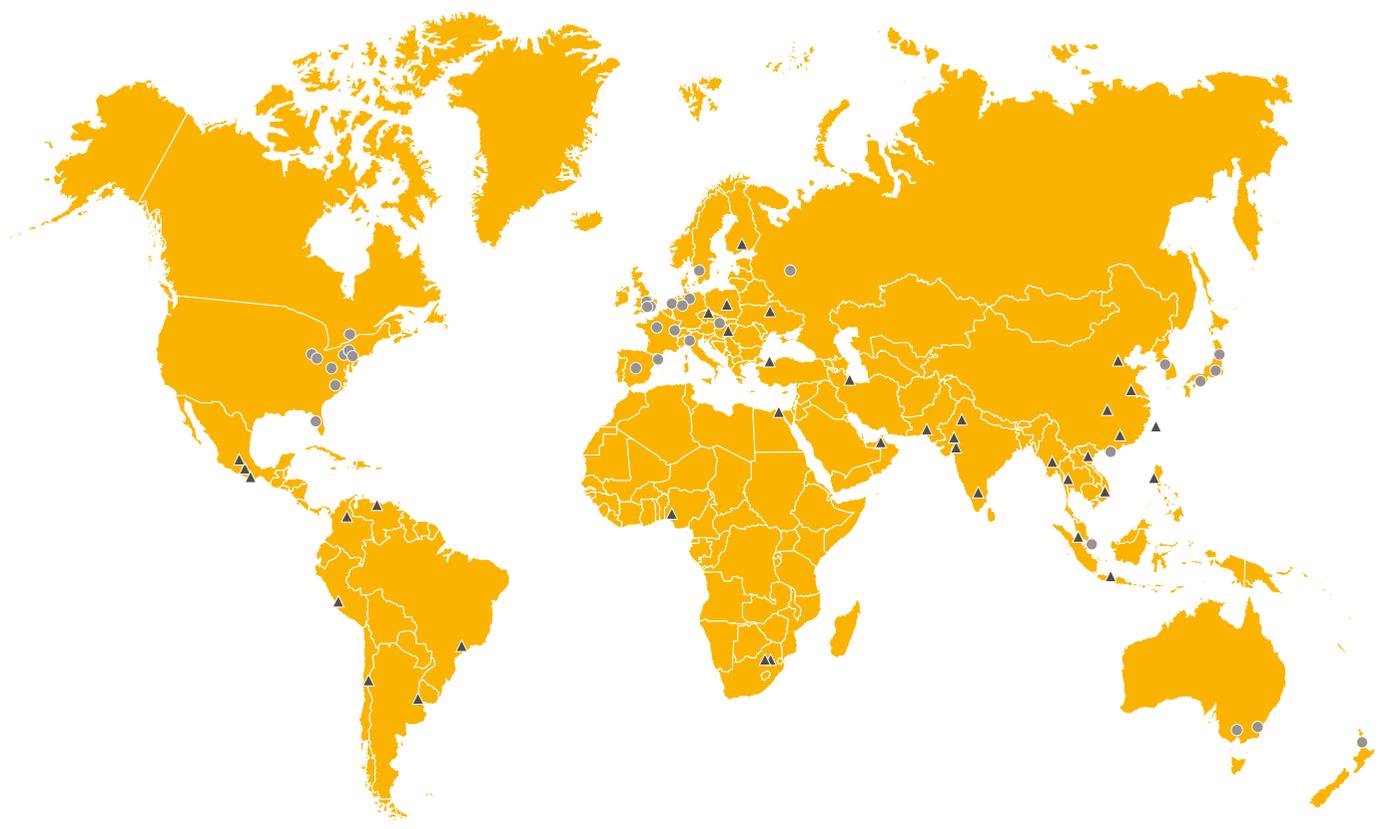
Reife Märkte

Reife Märkte wie Nordamerika, Westeuropa und Japan generieren 54% 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

Asien-Pazifik, Lateinamerika, Osteuropa und Naher Osten generieren 46% unserer jährlichen Verkäufe, wobei dieser Anteil Jahr für Jahr steigen dürfte. 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 Kreative- und Produktionsstätten vertreten.

- Reife Märkte
- ▲ Schwellenmärkte



Ein Jahr des Handelns

Unsere weltweiten Aktivitäten: Top Stories



1. Givaudan stellt in Dubai natürliche Schönheiten vor

Givaudan präsentierte auf der Fachmesse Beautyworld Middle East in Dubai vier der exklusiven, natürlichen Ingredienzien, die von uns nach ethischen Grundsätzen beschafft werden: Vanille in Madagaskar, Vetiver in Haiti, Benzoe in Laos und Sandelholz in Australien. Die Messe gab uns die Gelegenheit, unsere Produkte potenziellen Kunden aus Nahost, Afrika und Südostasien vorzustellen, zumal es sich hier insgesamt um interessante und wachsende Märkte handelt.

4. Patchouli: edel, komplex und nachhaltig

Patchouli ist aufgrund seiner Vielseitigkeit und Komplexität eine wertvolle Ingredienz in der Palette des Parfümeurs. Um diesen kostbaren Rohstoff aus Indonesien nachhaltig zu sichern, hat Givaudan zwei ethische Beschaffungsinitiativen auf Sulawesi und Borneo ins Leben gerufen, in deren Rahmen das Unternehmen langfristige Partnerschaften direkt mit Patchouli-Bauern aufbaut. Eine Kundenveranstaltung im Dezember 2014 bot einen tieferen Einblick in das einzigartige Fairtrade-Beschaffungsmodell von Givaudan.

7. Aromen für Instant-Getränkpulver

Wer prickelndes, köstliches Zitrusaroma auf Instant-Getränkpulver übertragen will, braucht einen innovativen Ansatz. Die Wissenschafts- und Technologie-Teams von Givaudan arbeiteten daher in enger Partnerschaft mit Teams aus Lateinamerika an der Entwicklung eines neuen Abgabesystems. Mit einer Lösung für natürliche Antioxidantien werden wir stabile Zitrusaromen bereitstellen, die es unseren Kunden ermöglichen, neue köstliche Getränke zu kreieren.

10. Verpflichtung über nachhaltiges Palmöl unterzeichnet

Nachhaltiges Palmöl steht für Umweltschutz und Respekt der Bedürfnisse lokaler Bevölkerungsgruppen. Mit der Unterzeichnung der Alliance Commitment Charter zur Nutzung von 100% nachhaltigem Palmöl bis 2020 auf der internationalen Agrarmesse in Paris (Salon International de l'Agriculture, SIA) hat Givaudan ihr Engagement zur Unterstützung nachhaltiger Initiativen deutlich gemacht und einen wichtigen Beitrag zur Diskussion über ein branchenweit erhöhtes Verantwortungsbewusstsein bei der Beschaffung geleistet.

2. Bereicherung unserer Ingredienzienpalette für Parfümeure

Ein Joint Venture zwischen Givaudan und Zhejiang Xinhua Chemical, einem führenden Hersteller von Aromachemikalien, schafft neue Perspektiven, unsere Position in den Schwellenmärkten zu stärken, die Nähe zu den dortigen Kunden zu verstärken und ihre Bedürfnisse zu antizipieren. Zudem wird uns dadurch ermöglicht, unsere bestehenden Standorte kontinuierlich zu verbessern und unsere Palette qualitativ hochwertiger Riechstoffingredienzien zu bereichern.

5. Givaudan Foundation ins Leben gerufen¹

Givaudan macht die Welt nicht nur zu einem wohlriechenderen und geschmackvolleren Ort, sondern verbessert durch gemeinschaftsorientierte Initiativen die Lebensbedingungen von Menschen nachhaltig. Mit der Gründung der Givaudan Foundation im Jahr 2014 stärken wir die Bindung unseres Unternehmens zu den Regionen, in denen wir tätig sind, indem wir gemeinnützige Projekte in den Bereichen Gesundheitsversorgung, Bildung und Entwicklung unterstützen.

8. Attraktion auf dem World Perfumery Congress 2014

Der interaktive Messestand von Givaudan beim World Perfumery Congress 2014 in Deauville, Frankreich, erwies sich als Hauptattraktion. Wir stellten dort unsere Programme für die ethische Beschaffung natürlicher Rohstoffe vor. Mit Hilfe einer Multimedia-Präsentation berichteten wir über unsere Suche nach den besten natürlichen Ingredienzien, unsere Verpflichtung gegenüber Produzenten und lokalen Gemeinschaften sowie unsere Leidenschaft für Qualität.

11. Augen schliessen und geniessen: neuer Markenauftritt in Bildern

Aromen und Düfte haben die unvergleichbare Macht, unsere Emotionen und Erinnerungen zu wecken. Die Mission von Givaudan besteht darin, solche besonderen Genussmomente zu kreieren. Wir stellen die Wünsche, Träume und Erfahrungen unserer Kunden und Verbraucher in den Mittelpunkt all unserer Aktivitäten – und deshalb sind auch unsere neuen Bildwelten genau darauf ausgerichtet. Schliessen Sie Ihre Augen und geniessen Sie die Essenz von Duft und Aroma. Die Reise kann beginnen.

3. Division Aromen erweitert Kapazitäten in der Region Asien-Pazifik

Eine neue hochmoderne Sprühtrocknungsanlage für Aromen am Standort von Givaudan in Cimanggis, Indonesien, stellt den nächsten Meilenstein unserer langjährigen Präsenz in Asien dar. Cimanggis ist einer unserer technologisch fortschrittlichsten Standorte in der Region. Mit unseren lokal erweiterten Kapazitäten ist es uns nun möglich, die Anforderungen unserer Kunden in Rekordschnelle zu erfüllen.

6. Kulinarische Innovation beim Givaudan Chef's Council

In Zusammenarbeit mit herausragenden internationalen Kochtalenten richtete Givaudan den Givaudan Chef's Council 2014 in New York aus. Als Teil unserer Bestrebungen, den Kunden innovative, originäre Lösungen aufzuzeigen und anzubieten, wurde im Zuge dieser Veranstaltung erkundet, wie man Fertiggerichten den Geschmack von frisch zubereiteten Speisen verleihen kann.

9. Gesundheit und Wellness in Lateinamerika

Die Initiativen von Givaudan, mit denen wir unseren Kunden helfen, gesündere Produkte zu entwickeln, werden durch verschiedene Programme gestützt, mit denen wir unser Wissen teilen. Dies war der Fall bei unserem Symposium TasteSolutions®, das im Jahr 2014 zum zweiten Mal für unsere Kunden in Lateinamerika veranstaltet wurde. Zudem wurde auf dem Symposium – bei dem gesunde, köstliche Lebensmittelalternativen im Mittelpunkt standen – unsere neue Geschmackstechnologie TasteSolutions® Richness vorgestellt.

12. Akquisition von Soliance

Givaudan hat die Akquisition der Soliance SA, einem angesehenen Hersteller von innovativen aktiven Kosmetikingredienzien, abgeschlossen. Damit erweitern wir unser Portfolio mit originären Produkten und aktiven Inhaltsstoffen mit hohem Mehrwert und stärken unsere Kapazitäten in den Bereichen Verfahrensentwicklung und Forschung. Zudem bringen wir mit dieser Akquisition neues Fachwissen und Ideen ein, um neue, hochmoderne Kosmetikingredienzien für unsere Kunden kreieren zu können.

¹ www.givaudan-foundation.org/

Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten

Solides Geschäftsergebnis

Im Jahr 2014 erzielte Givaudan erneut ein solides Geschäftsergebnis. Durch einen gesunden Anstieg der Gesamtverkäufe und konsequentes Kostenmanagement konnten wir einen freien Cashflow von CHF 604 Millionen generieren.

Trotz der Unsicherheiten bezüglich der Konsumenten- nachfrage und der anhaltenden Währungsvolatilität sind wir weiterhin zuversichtlich, dass wir die bis 2015 gesteckten Finanzziele erreichen werden.

Aufgrund des soliden Ergebnisses in diesem Jahr und unserer stabilen Finanzlage wird der Verwaltungsrat auf der Generalversammlung vom 19. März 2015 die Ausschüttung einer Bardividende von CHF 50.00 pro Aktie beantragen. Diese Dividende wird aus den Reserven für Kapitaleinlagen gedeckt. Seit der Notierung von Givaudan an der Schweizer Börse erfolgt damit die vierzehnte Dividendenerhöhung in Folge.

Unser Geschäft hat sich trotz des schwierigen Wirtschaftsumfelds in den letzten Jahren weiter positiv entwickelt. Die Prognosen für das kommende Jahr deuten darauf hin, dass die Wachstumsdynamik in den USA anhalten wird, während sich andere reife Märkte langsamer als erwartet erholen werden. In Verbindung mit dem langsameren Wachstum in den Schwellenländern im Vergleich zu den Vorjahren – auch in Regionen, in denen sich unserem Unternehmen zuletzt erhebliche Chancen geboten haben – hat dies zur Folge, dass wir unsere strategischen Prioritäten weiterhin aufmerksam umsetzen müssen. Um sicherzustellen, dass wir unsere Leistungsziele erreichen, werden wir regelmässig Einsparmöglichkeiten prüfen, unsere Investitionen weiterhin über verschiedene Märkte hinweg diversifizieren und uns darauf konzentrieren, unseren Kunden eine erstklassige Wertschöpfung zu bieten. Da wir das 120-jährige Jubiläum der Gründung von Givaudan durch Léon und Xavier Givaudan begehen, werden wir uns auch von unserem reichen Erbe und den guten Prinzipien inspirieren lassen, die unseren langfristigen Erfolg ermöglicht haben. Zudem bin ich davon überzeugt, dass die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen konsumentenrelevanten Aromen- und Riechstofflösungen nicht merklich nachlassen wird, da unsere Kunden mit den sich ständig wandelnden Verbrauchertrends Schritt halten wollen.

“Wir wollen uns kontinuierlich unseren Kunden annähern, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und die Aromen und Düfte zu kreieren, mit denen sie ihre Marken aufbauen können.”

Als Marktführer konzentriert sich Givaudan weiterhin auf verschiedene Schlüsselfaktoren, um anhaltend starke Ergebnisse sicherzustellen. Das Unternehmen investiert beispielsweise stark in das Konsumentenverständnis. Indem wir unsere lokale Präsenz ausbauen, können wir direkt mit den Kulturen und Trends in Kontakt kommen, die das Verhalten der Konsumenten prägen. Kürzlich hatte der Verwaltungsrat das Vergnügen, die neuen Kreationseinrichtungen für Riechstoffe und Aromen in Mumbai, Indien, zu besuchen und die Sehenswürdigkeiten und Klänge dieses dynamischen Markts hautnah zu erleben. Aufgrund unserer ständig wachsenden Präsenz in den Schwellenländern bauen wir unsere Kapazitäten weiter aus, um der wachsenden Nachfrage gerecht zu werden. Wir wollen uns kontinuierlich unseren Kunden annähern, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und die Aromen und Düfte zu kreieren, mit denen sie ihre Marken aufbauen können. Kreation und Innovation stehen weiterhin im Mittelpunkt unserer Geschäftsaktivitäten, damit wir Produkte entwickeln können, die die Erwartungen unserer Kunden übertreffen. Ein weiterer wichtiger Faktor für den Erfolg für Givaudan ist unser unablässiges Streben nach operativer Exzellenz bei allen Aspekten unserer Arbeit.



Dr. Jürg Witmer, Verwaltungsratspräsident

Im Vorgriff auf die jüngsten Änderungen der Schweizer Gesetzgebung, die per 1. Januar in 2015 in Kraft traten, wurden der Vergütungsbericht des Vorjahres sowie das Vergütungspaket 2014 für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung auf der Generalversammlung 2014 zur konsultativen Abstimmung vorgelegt und angenommen. Zudem wurden die neuen Statuten betreffend die Vergütung genehmigt. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, werden auf der kommenden Generalversammlung der Jahresbonus der Konzernleitung für das Kalenderjahr 2014 sowie die 2015 beantragte Vergütung für die Konzernleitung und den Verwaltungsrat für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung zur verbindlichen Abstimmung gestellt. Die beantragten Vergütungspakete fördern eine langfristige Wertschöpfung und belohnen nicht nur Rentabilität, sondern auch ein nachhaltiges Wachstum. Um die Interessen unserer Führungskräfte mit den Interessen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen, haben wir sichergestellt, dass ein erheblicher Teil unserer Gesamtvergütung in Aktien von Givaudan ausgegeben wird.

“Die Nachfolgeplanung auf der Ebene des Verwaltungsrates und des Topmanagements bleibt eine wichtige Priorität für das Unternehmen.”

Die Nachfolgeplanung auf der Ebene des Verwaltungsrates und des Topmanagements bleibt eine wichtige Priorität für das Unternehmen. Ende dieses Jahres gab es eine Veränderung in der Zusammensetzung der Konzernleitung, da Michael Carlos in den Ruhestand trat. Er übergab seine Position als Leiter der Division Riechstoffe an seinen erfahrenen Kollegen Maurizio Volpi, der zuletzt die Position des Regionalleiters West- und Osteuropa für den Geschäftsbereich Konsumgüter innehatte. Der Verwaltungsrat dankt Michael Carlos für seine Beiträge in seiner über 30-jährigen Tätigkeit bei Givaudan.

Michael Carlos wird zwar nicht mehr am täglichen Geschäftsbetrieb beteiligt sein, doch wir werden ihn an der Generalversammlung 2015 als neuen Kandidaten für den Verwaltungsrat nominieren. Damit wollen wir sicherstellen, dass Givaudan weiterhin von seiner jahrzehntelangen Branchenerfahrung profitieren kann.

Im Namen des Verwaltungsrates danke ich dem Managementteam und den Mitarbeitenden weltweit für die Arbeit, die sie Tag für Tag leisten um sicherzustellen, dass das Unternehmen seine Versprechen an die Aktionäre einhält. Das externe Umfeld wird weiterhin schwer vorhersehbar sein. Dennoch sind wir von unserem Geschäftsmodell überzeugt und verfügen über ein starkes Führungsteam und engagierte Mitarbeitende, die sich gemeinsam der Exzellenz verpflichtet haben – einem wichtigen Faktor für unseren zukünftigen Erfolg

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um Ihnen, unseren Aktionären, für Ihr Vertrauen zu danken. Ich gehe davon aus, dass das einzigartige Geschäftsmodell von Givaudan noch viele Jahre einen Mehrwert bieten wird.

Dr. Jürg Witmer, Verwaltungsratspräsident

Vorwort des Chief Executive Officer

Auf dem richtigen Weg, unsere mittelfristigen Ziele zu erreichen

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, durch das anhaltende Engagement für unsere 5-Säulen-Wachstumsstrategie haben wir erneut ein solides Ergebnis erzielt. Im Jahr 2014 verzeichneten wir ein ausgewogenes Wachstum über unsere Divisionen, Regionen, Kunden, Kategorien und Produktsegmente hinweg, wodurch die Auswirkungen der Marktvolatilität minimiert wurden.

Wir nehmen nun das letzte Jahr unseres derzeitigen Strategiezyklus in Angriff, in dem wir weiterhin unsere Investitionen und Aktivitäten diversifizieren werden, um unseren Wachstumskurs fortsetzen zu können.

Der Konzern verzeichnete Gesamtverkäufe in Höhe von CHF 4'404 Millionen, was einem Anstieg von 3,7% auf vergleichbarer Basis entspricht. Die Verkäufe in der Division Aromen betragen CHF 2'296 Millionen, was gegenüber 2013 einen Zuwachs von 3,7% auf vergleichbarer Basis darstellt. Die Division Riechstoffe erzielte Verkäufe in Höhe von CHF 2'108 Millionen und damit gegenüber 2013 ein Plus von 3,6% auf vergleichbarer Basis. Unser freier Cashflow betrug Ende 2014 CHF 604 Millionen, was 13,7% unserer Verkäufe entspricht.

Der Fokus lag in diesem Jahr auf der Bereitstellung feinsten Aromen- und Riechstoffprodukte. Gleichzeitig hielten wir unsere Kosten unter Kontrolle und stellten sicher, dass unsere Kunden und ihre Konsumenten nach wie vor im Mittelpunkt unseres Handelns stehen. In den nächsten Abschnitten gehe ich detailliert auf unsere Meilensteine 2014 ein und Sie erfahren, was unser Geschäft so inspirierend macht.

Die fünf Säulen unserer strategischen Prioritäten

Unsere Fähigkeit, die spannenden Möglichkeiten in aufstrebenden Aromen- und Riechstoffmärkten zu nutzen, ist für Givaudan von grösster Bedeutung. Eine der fünf Säulen unserer Unternehmensstrategie, die unsere Geschäftsziele bis 2015 bestimmt, sieht vor, dass wir uns weiterhin vorrangig auf Investitionen in Schwellenmärkten konzentrieren. In diesem Jahr haben wir unsere globale Präsenz auf Nigeria ausgeweitet und Givaudan hat als erstes Unternehmen der Riechstoff- und Aromenindustrie eine Präsenz in Myanmar aufgebaut. Um die wachsenden Bedürfnisse asiatischer Konsumenten zu erfüllen, haben wir in China ein Joint Venture mit Zhejiang Xinhua Chemical für die Produktion von Riechstoff-Ingredienzien bekannt gegeben.

Dank unserer erweiterten Anlagen in Cimanggis, Indonesien, kann unsere Division Aromen den Kunden in der Region jetzt Sprühtrocknungskapazitäten anbieten. Zudem haben wir die Erweiterung unseres technischen Zentrums und unserer Regionalbüros in Dubai abgeschlossen, um unser Know-how im Bereich der Kreation und Anwendung von Aromen, insbesondere für die Märkte im Nahen Osten, weiterzuentwickeln. Unser Ziel ist es, die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten in Schwellenmärkten zu verstehen, damit wir attraktive Produkte kreieren können, die unseren Kunden ermöglichen, einer Vielzahl von Präferenzen gerecht zu werden.

“Wir konzentrieren uns weiterhin vorrangig auf Investitionen in Schwellenmärkten.”

Forschung und Entwicklung (F&E) bleiben zentrale Prioritäten von Givaudan, wobei wir mit F&E-Investitionen in Höhe von rund 10% unserer jährlichen Verkäufe weiterhin branchenführend sind. Wie bereits in den vergangenen Jahren stand auch 2014 das TasteSolutions® Programm unserer Division Aromen im Mittelpunkt – diesmal aufgrund der Einführung von TasteSolutions® Richness, einer neuen Generation von Aromenlösungen, die den authentischen Geschmack selbstgekochter Speisen für den Einsatz in Fertiggerichten einfangen. Diese neue Technologie wird unseren Kunden helfen, der wachsenden Nachfrage nach gesünderen und bequemerem Fertigmahlzeiten mit köstlichen Aromen gerecht zu werden. Die Einführung von TasteSolutions® Richness im Juni fand zeitgleich mit der jüngsten Veranstaltung des Givaudan Chef's Council in New York statt: der ideale Veranstaltungsort, um originelle Ideen rund um das diesjährige Thema “Frische” zu entwickeln. Die Veranstaltung bot die Möglichkeit, sich von Spitzenköchen aus aller Welt sowie von anderen Nahrungsmittel- und Aromenexperten inspirieren zu



Gilles Andrier, Chief Executive Officer

lassen. Sie war ein köstlicher Zwischenstopp auf der Entdeckungsreise durch die Welt der Aromen der Zukunft.

Unsere Division Riechstoffe hat in diesem Jahr unsere Palette um eine spannende neue Ingredienz erweitert. MAHONIAL™ mit seinem lange anhaltenden blumigen Charakter und leichten Jasmin-Noten ersetzt ein Produkt, das kürzlich aufgrund regulatorischer Veränderungen vom Markt genommen wurde. Zudem haben wir 2014 die Nutzung unserer Verkapselungstechnologie ausgeweitet. Dabei handelt es sich um ein Riechstoff-Abgabesystem, das die kontrollierte Freigabe von Düften unter anderem bei Deodorants und in Schönheitspflegeprodukten ermöglicht. Die erweiterte Anwendung dieser Technologie unterstreicht unser Bestreben, unseren Kunden integrierte Lösungen bereitzustellen. Unsere Kunden werden zudem von unserer Akquisition von Soliance profitieren, insbesondere von deren Innovationen im Bereich kosmetischer Naturstoffe und deren Biotechnologieplattform für die laufende Erforschung nachhaltiger Riechstoff-Ingredienzen.

“Die Erreichung unserer wichtigsten Leistungsziele darf nicht zu Lasten der Ressourcen von morgen gehen.”

Nachdem wir das wachsende Interesse der Konsumenten an Gesundheit und Wellness vor vielen Jahren als Geschäftschance identifiziert hatten, sind wir heute bei der Entwicklung neuer Technologien als Reaktion auf diesen Trend führend. Wir erforschen aktiv die Auswirkungen von Riechstoffen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden und interessieren uns insbesondere für die potenzielle positive Wirkung von Riechstoffen in Bereichen wie Stressreduktion und verbesserte kognitive Entwicklung. Aufgrund des besseren Verständnisses der Bedeutung von Proteinen für die menschliche Gesundheit hat die Nachfrage nach diesem wichtigen Makronährstoff zugenommen, wobei auch das

Interesse an nicht-tierischen Proteinquellen gestiegen ist. Da Proteine, die nicht aus Fleisch und Milchprodukten stammen, häufig aus Quellen gewonnen werden, die einen geringeren Salz- und Fettgehalt aufweisen, schmecken sie anders. Unsere Division Aromen arbeitet aktiv an der Vermarktung von Lösungen, die diese geschmacklichen Abweichungen ausgleichen. Ziel ist es, den Konsumenten die benötigten Proteine in Form eines gesünderen Gesamtprodukts bereitzustellen, das die Aromen bietet, die sie mögen.

Uns ist bewusst, wie wichtig das Erreichen unserer Leistungsziele ist. Wir räumen jedoch ein, dass der heutige Erfolg nicht zu Lasten der Ressourcen von morgen gehen darf. Vor diesem Hintergrund haben wir 2013 unser Origination-Team gegründet, um die zukünftige Versorgung mit wichtigen Ingredienzen sicherzustellen. Im Jahr 2014 haben wir uns vorrangig darauf konzentriert, die Versorgung mit zwei wichtigen Ingredienzen zu sichern: Patchouli-Öl und Nelkenblattöl. Durch neue direkte Beziehungen zu kleinbäuerlichen Produzenten auf der indonesischen Insel Sulawesi konnten wir ein Sammelnetzwerk einrichten, um die nachhaltige Versorgung mit Patchouliöl sicherzustellen. In Madagaskar hat das Programm für die ethische Beschaffung von Vanilleschoten, das in Zusammenarbeit mit einem unserer langjährigen Partner entwickelt wurde, eine neue Dimension erreicht. Zu verdanken haben wir dies unserer von Ecocert zertifizierten Bio-Vanille, die jetzt von über 2'000 Vanillebauern in 26 Dörfern beschafft wird. Durch einen 2014 geschlossenen Joint-Venture-Vertrag geht die Partnerschaft noch einen Schritt weiter. Dieser Vertrag ermöglicht die Herstellung von Naturstoff-Derivaten aus Nelkenblattöl, der ersten Ingredienz, die direkt im Herkunftsland umgewandelt wird. Aufgrund des gestiegenen Kundeninteresses an unseren nachhaltigen Beschaffungsaktivitäten rechnen wir damit, unser Portfolio bald durch weitere wichtige Ingredienzen erweitern zu können.

Aktuelle Ergebnisse fortführen und gleichzeitig für die Zukunft planen

Da der Abschluss unseres Strategiezyklus 2010–2015 bevorsteht, halten wir weiterhin konsequent an unserer 5-Säulen-Wachstumsstrategie fest und sind davon überzeugt, dass wir unsere Ziele erreichen werden. Gleichzeitig unternehmen wir die notwendigen Schritte, um unseren Strategieplan bis 2020 zu formulieren. Wir berücksichtigen Trends, die sich stark auf unser Geschäft auswirken könnten, konzentrieren uns weiterhin auf unsere Kernaktivitäten und identifizieren neue Möglichkeiten, die unseren Kunden einen Mehrwert bieten. Daher bin ich davon überzeugt, dass wir gut aufgestellt sind, um in der absehbaren Zukunft erfolgreich zu sein.

“Wir halten weiterhin konsequent an unserer 5-Säulen-Wachstumsstrategie fest und sind davon überzeugt, dass wir unsere Ziele erreichen werden.”

Weiterentwicklung unserer Verpflichtung zu nachhaltigen Geschäftspraktiken

Im Jahr 2013 veröffentlichte die Global Reporting Initiative (GRI) ihre neuen Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung, die G4 Sustainability Reporting Guidelines, und gab den Unternehmen bis Ende 2015 Zeit, die damit verbundenen Änderungen umzusetzen. Um unsere Verpflichtung zu transparenter Berichterstattung zu unterstreichen, werden wir den GRI-Bericht 2014 von Givaudan im März 2015 gemäss diesen Standards vorlegen – ein ganzes Jahr vor der obligatorischen Anwendung der neuen Berichterstattungsbestimmungen. Zudem haben wir unsere Berichterstattung gestrafft, um unseren Interessengruppen zu erleichtern, die für sie relevantesten Informationen zu finden. Neben unserem

jährlichen GRI-Bericht, in dem Sie das Erreichen unserer Leistungskennzahlen überprüfen können, finden Sie auf unserer Website Geschichten über unsere nachhaltigen Geschäftsinitiativen. Die Website wird im Laufe des Jahres regelmässig aktualisiert, um unseren Fortschritt im Hinblick auf die Integration nachhaltiger Praktiken in unsere Geschäftsaktivitäten darzustellen. Daher werden Sie nicht mehr unseren redaktionellen Nachhaltigkeitsbericht vorfinden, der in den vergangenen Jahren veröffentlicht wurde. Wir hoffen, dass Sie unsere dynamischere Berichterstattung über unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten als informativ und erfrischend empfinden.

Um das Engagement von Givaudan für die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, und die gemeinnützigen Projekte, die uns am Herzen liegen, zu unterstützen, haben wir im Juni 2014 die Gründung der Givaudan Foundation bekannt gegeben. Diese Stiftung wird sich auf drei Tätigkeitsfelder konzentrieren, in denen das Kerngeschäft des Unternehmens genutzt werden kann, um etwas Positives zu bewirken: Gemeinschaften in den Herkunftsländern, Blindheit und Familiernahrung. Unsere gemeinnützigen und gemeinschaftsorientierten Aktivitäten sowie unsere Mitarbeiterspendenaktionen werden jetzt von der Givaudan Foundation gesteuert, um unseren positiven Einfluss zu maximieren. Beispielsweise unterstützt die Stiftung fortan die Gemeinschaftsprogramme, die parallel zu unserer nachhaltigen Beschaffungsinitiative in Madagaskar laufen. Entsprechend den lokalen Bedürfnissen haben wir Schulen gebaut, verbesserten Zugang zu sauberem Wasser und medizinischer Versorgung bereitgestellt und einkommensschaffende Aktivitäten gefördert.

Veränderung von innen heraus

In diesem Jahr haben wir auch unsere Unternehmenspositionierung überarbeitet. Daraus ergab sich ein neues Branding, das unseren kundenorientierten Ansatz in den Vordergrund rückt und uns innerhalb der Branche weiter differenziert. Auf unserer kürzlich neu lancierten Website

mit ihrem aktiven Inhalt und der benutzerfreundlicheren Oberfläche werden Ihnen unser neues Logo, das kräftige Farbschema und der frische Slogan ins Auge fallen. Neben den wesentlichen Veränderungen an unserem Erscheinungsbild hatten wir auch die Gelegenheit, nach innen zu blicken und eine gemeinsame Sprache für die Formulierung unserer Unternehmenswerte zu entwickeln. Diese Werte, die seit mehreren Jahrzehnten innerhalb des Unternehmens gepflegt wurden, stehen für die DNA von Givaudan und machen das Unternehmen so aussergewöhnlich. Unsere klar definierte DNA kann nun genutzt werden, um bei Entscheidungen Anleitung zu bieten und abgestimmte Massnahmen innerhalb der Organisation anzuregen. Durch diese Anpassungen unseres Brandings verfügen wir nun über eine solide Grundlage, um Ihre "Sinne anzusprechen" und unseren zukünftigen Erfolg voranzutreiben.

“Wir wollen den Mitarbeitenden die Sicherheit geben, für ein Unternehmen zu arbeiten, das ihre Leistungen anerkennt und ihre Ambitionen unterstützt.”

Als eine weitere Massnahme zur Überprüfung unserer Unternehmenskultur wertete die Konzernleitung die detaillierten Ergebnisse der Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit 2013 aus. Anschliessend legte sie eine Reihe von Verpflichtungen fest, um basierend auf dem Mitarbeiter-Feedback wichtige Aspekte des Arbeitsumfelds zu verbessern. Die Konzernleitung und ich sind gemeinsam dafür verantwortlich, den Mitarbeitenden die Sicherheit zu geben, für ein Unternehmen zu arbeiten, das ihre Leistungen anerkennt und ihre Ambitionen unterstützt, das Lernen und die berufliche Weiterentwicklung fördert und ein unterstützendes Arbeitsumfeld bietet.

Diese Verpflichtungen sind unser Versprechen an unsere Mitarbeitenden, ihr Feedback zu berücksichtigen und Bereiche unserer Unternehmenskultur anzugehen, in denen Verbesserungsbedarf besteht.

Wie bereits im September 2014 angekündigt, tritt Michael Carlos in den Ruhestand. Im Namen der Konzernleitung danke ich ihm für sein dreissigjähriges Engagement bei Givaudan. In den letzten zehn Jahren hat er sich für den Erfolg unserer Division Riechstoffe eingesetzt. Per Januar 2015 wurde Maurizio Volpi, der bereits seit 15 Jahren bei Givaudan tätig ist, zum Leiter der Division Riechstoffe ernannt. Die Konzernleitung ist davon überzeugt, dass unser Riechstoff-Geschäft unter seiner Leitung weiter wachsen wird, und wir wünschen ihm für seine neue Position viel Erfolg.

Im Namen der Konzernleitung möchte ich den Mitarbeitenden von Givaudan danken, die tagtäglich mit ihren Erkenntnissen, ihrer Begeisterung, ihrer Neugier und ihren Fähigkeiten zur Stärkung des Unternehmens beitragen. Als Team konnten wir aufgrund unseres gemeinsamen "Mindset of Best" (Qualitätsorientierung) auch in diesem Jahr starke Ergebnisse erzielen. Wir werden uns aber auch in Zukunft gegenseitig inspirieren und herausfordern, um unsere Leistungsziele im kommenden Jahr zu erreichen.

Ich hoffe, dass es Ihnen Freude bereitet zu lesen, wie wir unsere Kunden mit unseren innovativen Aromen- und Riechstofflösungen überraschen konnten. Es erfüllt uns mit grossem Stolz, mit diesen Partnern zusammenarbeiten zu können, um für Konsumenten auf der ganzen Welt Genussmomente zu kreieren.



Gilles Andrier, Chief Executive Officer



Shanghai Mansion โรงแรมเซี่ยงไฮ้แมนชั่น

SCALA

SCALA RESTAURANT
中國城銀都魚翅酒樓

SCALA RESTAURANT



Strategie

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

In diesem Abschnitt:

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

Schwellenmärkte

Stetiges Investment in Wachstumsregionen

Die Schwellenmärkte rund um die Welt mit ihren äusserst unterschiedlichen Kulturen, Lebensarten und geografischen Gegebenheiten stellen für Givaudan und ihre Kunden schnelllebige, dynamische und faszinierende Regionen dar.

Die Trends und Interessen bei den Konsumenten scheinen sich täglich zu ändern und der Wunsch nach neuen, grossartigen Produkten versiegt nicht, besonders wenn es um Fertiggerichte, Getränke, Haushalts- und Körperpflegeprodukte geht. Unseren Erfolg verdanken wir unserem Fokus auf die Maximierung unserer Wachstumschancen sowie erstklassigen lokalen Mitarbeitenden, unseren Fähigkeiten und unserem Kundenverständnis. Diese Entwicklung wird durch unsere unterstützenden Investitionen ermöglicht.

Division Riechstoffe

Die Verkäufe der Division Riechstoffe stiegen in den Schwellenmärkten weiter an und machten 47% der Gesamtverkäufe der Division aus.

Die Fokussierung der Division Riechstoffe auf die wachsenden Schwellenmärkte in Asien, Lateinamerika, Afrika und im Nahen Osten hielt während des Jahres an. Das neue Kreationzentrum in Singapur wird mit seiner Eröffnung im Jahr 2015 einen Industriestandard für die Region Asien-Pazifik setzen. Zusammen mit dem Standort in Shanghai beherbergen diese Kreationszentren unsere wachsenden Teams in Asien-Pazifik. Zudem dienen sie uns als Drehscheibe, um unsere Kreativekraft mit unseren Konsumenten und Kunden zu verbinden und um neue Talente für diese wichtigen Märkte auszubilden. 2014 gaben wir in China ein Joint Venture mit Zhejiang Xinhua Chemical für die Produktion von Riechstoff-Ingredienzen bekannt, das unsere Position und unsere Fähigkeit zur Erfüllung der wachsenden Nachfrage in der Region stärkt.

Singapur und Shanghai beherbergen unsere wachsenden Teams im Bereich Riechstoffe und dienen als Drehscheibe, um unsere Kreativekraft mit unseren Konsumenten und Kunden zu verbinden.

Brasilien ist der weltweit grösste Markt für Luxusparfümerie, in dem wir 2014 weiteres Wachstum erzielten. Beim Gipfel für nachhaltige Kosmetika in São Paulo hatten wir die Gelegenheit, unser Portfolio natürlicher und von der Natur inspirierter Riechstoffe und Kosmetik-Ingredienzen auszustellen, das wir durch die Akquisition von Soliance erworben haben.

2014 eröffnete Givaudan als erstes Unternehmen der Riechstoff- und Aromenindustrie ein modernes Büro in Myanmar, einem Land mit einem vielversprechenden Wachstumspotenzial im Markt für Riechstoffe und Aromen. Das Büro in Rangun mit seinen Anwendungslabors für Riechstoffe und Aromen gibt uns die Möglichkeit, unser Wissen in den lokalen Markt einzubringen und eine engere Zusammenarbeit mit den Kunden zu entwickeln.

Division Aromen

Die Verkäufe der Division Aromen in den Schwellenmärkten stiegen ebenfalls weiter an und waren 2014 für 44% der Gesamtverkäufe der Division verantwortlich.

In Indonesien haben wir im Laufe des Jahres eine neue Sprühtrocknungsanlage eröffnet, um unsere Kapazitäten auszubauen und so die steigende Nachfrage nach Aromen für Anwendungen in den Bereichen kulinarische Aromen, Milchprodukte und Getränke erfüllen zu können. Die Investition von CHF 24 Millionen macht unseren Standort für die Aromenherstellung in Cimanggis zu einem

Hochmodernes Zentrum von Givaudan in Indien

Indien bietet mit seinem komplexen und vielfältigen Markt fantastische Chancen im Riechstoff-Geschäft.

Um mit der rasanten Marktentwicklung Schritt zu halten, hat Givaudan ein Geschäfts- und Kreativitätszentrum in Mumbai eröffnet. Das Zentrum verfügt über hochmoderne Einrichtungen, ein effizientes Anwendungslabor und innovative Räumlichkeiten für die Evaluierung. Unser Team unterstützt unsere Kunden mit differenziertem Know-how auf dem Gebiet der Riechstoffe und einem umfassenden Verständnis der lokalen Präferenzen, damit sie den indischen Konsumenten herausragende Produkte anbieten können. Wir stehen unseren Partnern zur Seite und sind den Trends einen Schritt voraus.

der technisch fortschrittlichsten Standorte von Givaudan in der Region und bringt die Produktion näher zu den Kunden. Cimanggis verfügt über Kapazitäten sowohl für die konventionelle Sprühtrocknung als auch für die neueste UltraSeal®-Technologie, die im gesamten asiatisch-pazifischen Raum sehr gefragt ist.

Im Rahmen unserer Strategie zur Steigerung der Verkäufe in den Schwellenmärkten und als Antwort auf die wachsende Nachfrage nach Aromen in diesen Märkten haben wir 2014 ein erweitertes technisches Zentrum und Regionalbüros in Dubai in den Vereinigten Arabischen Emiraten eröffnet. Die Erweiterung unserer Anlagen wird eine engere Zusammenarbeit mit den Kunden in der Kreation und Anwendung von Aromen für die Märkte im Nahen Osten ermöglichen. Zum ersten Mal haben Kunden aus der ganzen Region lokal Zugang zur Aromenreaktion für kulinarische Aromen, Snacks, Süßwaren und Getränke sowie zu anwendungsbezogenen Kapazitäten für kulinarische Aromen und Snacks. Diese Erweiterungen ergänzen unsere bestehenden Kapazitäten in den Sparten Süßwaren und Getränke.

Unser erweitertes technisches Zentrum und Regionalbüros in Dubai ermöglichen eine engere Zusammenarbeit mit den Kunden in der Kreation und Anwendung von Aromen für die Märkte im Nahen Osten.

2014 haben wir darüber hinaus unsere enorme Reichweite im Aromen-Sektor in China mit der Eröffnung einer neuen Einrichtung in Chengdu in der südwestlichen Region Chinas weiter ausgebaut. Mit Anwendungslabors im kulinarischen und im Milchproduktebereich können wir den Kunden neben dem Verkauf auch leicht erreichbares, lokales Know-how zur Verfügung stellen.

Eröffnung in Indonesien: Neues Kapitel für die Division Aromen

Die Region Asien-Pazifik mit ihren wachsenden Märkten gehört seit Langem zu den Prioritäten von Givaudan. Wir haben unsere lokalen Kapazitäten und Investitionen kontinuierlich ausgeweitet um schneller auf die Anforderungen unserer Kunden reagieren zu können.

Die Eröffnung der neuen Sprühtrocknungsanlage für Aromen an unserem Standort Cimanggis in Indonesien wird unsere Fähigkeit zur Lieferung von innovativen, einzigartigen Produkten weiter verbessern. Durch die Erweiterung der Produktions-, Kreative- und Anwendungseinrichtungen wird Cimanggis zu einem unserer technisch fortschrittlichsten Standorte in Asien. Da die lokale Nachfrage nach Aromen für Anwendungen in den Bereichen kulinarische Aromen, Milchprodukte und Getränke steigt, sind wir darauf vorbereitet, neuartige Lösungen anzubieten und unser kreatives Know-how mit unseren Kunden zu teilen, ganz gleich wo sie tätig sind.

Die Division Aromen konnte während des Jahres ausserdem die Eröffnung von neuen Büros und Anwendungslabors in Lagos, Nigeria, das 65-jährige Jubiläum in Brasilien und ihr 60-jähriges Bestehen in Argentinien feiern.

Unsere Investitionen in lokale Einrichtungen in den Schwellenmärkten stärken die Fähigkeiten unserer Innovationsteams, die sich zunehmend auf Kreationen und Anwendungen mit lokaler Relevanz konzentrieren können. Diese Teams, mit ihren lokalen Mitarbeitenden, können den Kunden auf neue Art Wissen und Know-how vermitteln. Beispiele für solche Initiativen im Jahr 2014 sind:

- die Innovationstage für Kunden in den wachsenden afrikanischen Märkten Ghana und Ägypten
- eine TasteTrek® Coffee-Studie in Vietnam, eine Stabilitätsstudie für Zitronen und Limetten in Bangladesch und eine Zitrus-Verständnis- und Stabilitätsstudie in China, die alle zu neuen Geschäften führten
- Unterstützung durch die Neuformulierung von Produkten, die der Herstellung von schmackhaften, kalorienreduzierten Getränken dienen, in Mexiko.

Forschung und Entwicklung

Branchenführende Investitionen für Innovationen

Wir haben mittel- bis langfristige Investitionen in unsere kreativen und innovativen Forschungs- und Entwicklungsprogramme geplant, für die wir im Jahr 2014 CHF 405 Millionen aufgewendet haben – mehr als jedes andere Unternehmen in der Riechstoff- und Aromenindustrie.

Es sind die Wissenschafts- und Technologieteams der Divisionen Riechstoffe und Aromen, die in der Forschung und Entwicklung (F&E) von Givaudan Innovationen vorantreiben und es uns ermöglichen, die Sinne der Konsumenten in aller Welt anzusprechen und zu erfreuen.

Division Riechstoffe

Unsere Wissenschafts- und Technologieteams konzentrieren sich auf die Entwicklung neuartiger Duftmoleküle, Technologien und sensorischer Lösungen. Diese fachlichen Schwerpunkte geben unseren Parfümeuren und Entwicklungsteams die Möglichkeit, leistungsstarke Riechstoffe zu kreieren, die von den Konsumenten bevorzugt werden und den Markterfolg unserer Kunden fördern.

Die Entwicklung neuartiger Duftmoleküle, Technologien und sensorischer Lösungen erlaubt es uns, leistungsstarke Riechstoffe zu kreieren, die von den Konsumenten bevorzugt werden.

Die wissenschaftlich-technologischen Fokusbereiche – Riechstoff-Ingredienzien, Riechstoff-Abgabe und Sensorik – werden von fünf regionalen Technologieabteilungen unterstützt, um die Ideen aus der Forschung den regionalen Marktbedürfnissen anzupassen. Diese Organisationsstruktur unterstützt die Entwicklung verbesserter und differenzierter Riechstoffe, die Givaudan als unverzichtbaren Riechstoff-Partner für Kundenmarken auf der ganzen Welt positionieren.

Abgabesysteme

Unsere Riechstoff-Technologie nutzt verschiedene Verfahren um sicherzustellen, dass das Dufterlebnis bei der Produktanwendung zum richtigen Zeitpunkt einsetzt. Zu diesem Zweck haben wir ein ausgeklügeltes Verkapselungssystem entwickelt, das Riechstoffe entweder kontrolliert freisetzt oder für einen "olfaktorischen Boost" sorgt. Mit diesem und anderen Abgabesystemen können sensorische Vorteile erzielt werden, die zu tiefgreifenden Veränderungen bei den Entwicklungsverfahren für Parfüms führen.

Wir haben die Nutzung unserer Verkapselungstechnologie ausgeweitet und damit den Parfümeuren Formulierungen ermöglicht, mit denen sie umfassendere und effizientere Lösungen für unsere Kunden schaffen können.

2014 haben wir die Anwendung unserer Verkapselungstechnologie von den traditionellen Anwendungsbereichen wie Waschmittel und Haushaltspflege auf Deodorants und Schönheitspflege ausgedehnt. Dies war nicht ganz einfach, doch durch Anpassungen an die wechselnden Konsumentenbedürfnisse und regulatorischen Anforderungen konnte das Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden. Die Ausweitung unserer Riechstoff-Abgabetechnologie ermöglicht den Parfümeuren Formulierungen, mit denen sie umfassendere und effizientere Lösungen für unsere Kunden schaffen können.

Entdeckung von Ingredienzien

2014 haben wir unsere Palette um eine neue Riechstoff-Ingredienz erweitert. MAHONIAL™ besitzt einen lang anhaltenden floralen Charakter bei den Kopf- bis Herznoten und zudem einen frischen, transparenten Charakter mit einem leichten Jasmin-Unterton.

Der Nutzen von Parfüms

Unsere Wissenschafts- und Technologieteams sind auf verschiedensten Gebieten tätig, um den Nutzen von Parfüms zu messen und zu bestimmen. 2014 kamen Untersuchungen zum Verständnis der menschlichen Wahrnehmung von Gerüchen und ihrer Wirkung auf das Verhalten hinzu. Wir setzen unsere laufende Arbeit zur Untersuchung der positiven Auswirkungen von Parfüm auf den Schlaf fort und untersuchen jetzt zusätzlich auch die Auswirkungen bei Stress und auf die Aufmerksamkeit. Diese Arbeit wird im Rahmen von Wissenschaftskooperationen und in unternehmensinternen Projekten geleistet. Die gesammelten Daten gewähren wertvolle Einblicke, die unseren Parfümeuren und Riechstoff-Entwicklungsprogrammen zugute kommen.

Division Aromen

Unsere Wissenschafts- und Technologieorganisation konzentriert sich auf Innovationen, um die Geschäftsstrategie von Givaudan zu unterstützen und das Markenwachstum bei unseren Kunden in der Lebensmittel- und Getränkepartie zu fördern. 2014 erstreckten sich die Aktivitäten des Bereichs Wissenschaft und Technologie auf Gesundheit und Wellness, authentische Aroma- und Geschmackserlebnisse, Naturstoffe sowie die Entwicklung nachhaltiger und kostengünstiger Technologien, um die unterschiedlichen Bedürfnisse reifer und aufstrebender Märkte zu berücksichtigen.

Unser Ziel ist es, der wichtigste Anbieter von innovativen Aromenlösungen über verschiedene flexible Technologieplattformen hinweg zu bleiben.

Wir werden unsere bestehenden Kooperationen und Allianzen weiterführen und nach neuen Chancen Ausschau halten. Darüber hinaus wollen wir der wichtigste Anbieter von innovativen Aromenlösungen über verschiedene flexible Technologieplattformen hinweg bleiben. Mithilfe dieser Plattformen können wir massgeschneiderte und differenzierte patentierte Lösungen für vielfältige Produktsegmente entwickeln und vermarkten.

Gesundheit und Wellness

Lebensmittel und ihre Bedeutung für die Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit sind für die Konsumenten von zunehmendem Interesse. Unsere Vision für den Bereich Gesundheit und Wellness – ein globaler Markt, der 2014 um 7–9% gewachsen ist – ist die Entwicklung von wegweisenden Ansätzen für die Forschung im Wellness-Bereich, von exklusiven funktionalen Angeboten und von unvergleichlichem Wellness-Nutzen für unsere Kunden und Konsumenten.

Ein Schwerpunkt des Bereichs Wissenschaft und Technologie waren 2014 die Proteine – ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Ernährung und nach Wasser der wichtigste Makronährstoff für das Wachstum und die Versorgung des Menschen. Die meisten Proteine, die wir aufnehmen, sind tierischer Herkunft. Es gibt jedoch sowohl gesundheitliche als auch wirtschaftliche und ökologische Bedenken in Bezug auf diese Proteinquelle. Wir entwickeln seit einigen Jahren Technologien und Aromen für Alternativen zu Fleisch und Milchprodukten, wobei ein grosser Teil unserer Arbeit der



TrailAir™ für die perfekte "Sillage"

In der Welt der Luxusparfümerie beschreibt das französische Wort "Sillage" die Duftspur, die ein Parfümträger hinterlässt. Eine starke "Sillage" bedeutet, dass ein Duft sich gut entfaltet, und gilt deshalb bei Kunden und Konsumenten als entscheidendes Kriterium.

Es ist nicht einfach, die von Parfüms hinterlassene Duftspur mit einer reproduzierbaren und präzisen Methode zu beurteilen, doch dank unseres unablässigen Strebens, unsere Kunden mit verblüffenden Innovationen zu überraschen, konnten wir eine neuartige, bahnbrechende Lösung entwickeln. TrailAir™ ist eine Originaltechnologie, die von den Givaudan Teams für Parfümcreation und Modellierung/Parfümleistung geschaffen wurde. TrailAir™ basiert auf Messbedingungen, die auch in realen Lebenssituationen anzutreffen sind, und wird in unseren Zentren weltweit eingesetzt, um die Eigenschaften der Duftspur zu optimieren, und natürlich, um Parfüms mit der perfekten "Sillage" zu komponieren.

MAHONIAL™: neues patentiertes Maiglöckchen-Molekül

MAHONIAL™, unser neues Maiglöckchen-Molekül, fängt das erlesene Aroma klassischer Frühlingsblumen ein. Parfümeure und Konsumenten lieben die grünen, blumigen Noten, die an Maiglöckchen erinnern. Diese perfekt nachzubilden ist eine Herausforderung für Riechstoff-Chemiker.

MAHONIAL™ wurde von unseren Forschungslabors in Zürich und Shanghai entwickelt und von unseren Parfümeuren einem Screening unterzogen. Es besitzt den typischen Charakter von Maiglöckchen, ein grossartiges Volumen und ausgezeichnete Stabilität. Zudem ist es ein idealer Ersatz für Moleküle, die von den zunehmenden regulatorischen Anforderungen betroffen sind. Diese elegante Ingredienz steht den Parfümeuren von Givaudan exklusiv zur Verfügung und ermöglicht ihnen die Möglichkeit, zur Freude der Konsumenten, neue, bezaubernde florale Kompositionen in allen Kategorien zu kreieren.

Grossartige Aromen, verständliche Deklaration

Wenige Medien sind für Aromatiker eine so grosse Herausforderung wie Flüssigkonzentrate. Die hohe Konzentration an unlöslichen Bestandteilen im Endprodukt und eine saure Umgebung sorgen für ein Stabilitätsproblem.

Konventionelle Lösungen, bei denen Zusätze zum Einsatz kommen, haben eine Reihe von Nachteilen. Dazu gehören nicht zuletzt auch Schwierigkeiten bei der Deklaration. Unsere Antwort darauf ist die Entwicklung einer neuen Plattform, die zu einem physikalisch stabilen Flüssigkonzentrat mit einer eindeutigen und verständlichen Deklaration (Clean Label) führt. Diese neue Technologie kann für das gesamte Aromenspektrum von Zitrus bis zu Beeren verwendet werden und unseren Kunden helfen, schmackhafte Produkte mit verbraucherfreundlichen Etiketten herzustellen.

Suche nach Ergebnissen dient, die einen angenehmen Geschmack und ein gutes Mundgefühl vermitteln. 2014 haben wir unseren Schwerpunkt der Weiterentwicklung und Vermarktung unserer Aromentechnologien und -lösungen, als Alternativen zu tierischen Proteinen, ausgebaut. Weitere Informationen über unsere Arbeit im Proteinbereich finden Sie im Kapitel Gesundheit und Wellness auf Seite 25.

Authentizität und Frische

Im Rahmen unseres gut etablierten TasteSolutions®-Programms arbeiten wir mit Kunden zusammen, um beim Ersatz von Zucker, Salz und Fett in den verschiedensten Lebensmittel- und Getränkeanwendungen ein verbessertes Geschmacksergebnis zu erzielen. 2014 haben wir mit der Einführung von TasteSolutions® Richness eine neue Generation von Aromen vorgestellt, durch die Fertiggerichte so ausgewogen und authentisch wie hausgemachte Speisen schmecken und gleichzeitig die heutigen Anforderungen hinsichtlich gesünderer Produktformulierung und praktischer Zubereitung erfüllen. Diese neue globale Technologie mit lokalem Bezug ist der Beginn einer Revolution, die unsere geschmacklichen Möglichkeiten über das reine Aroma hinaus um eine neue Dimension bereichern wird. Auf ein Angebot dieser Art haben die Kunden seit Langem gewartet und es wurde bereits als einzigartig gepriesen.

Die Einführung von TasteSolutions® Richness fand gleichzeitig mit unserem Givaudan Chef's Council in New York statt, wo unser Bereich Wissenschaft und Technologie sich durch Lebensmittel- und Aromenexperten aus der ganzen Welt inspirieren liess, um den Schritt "vom Herd ins Regal" zu ermöglichen. Das Thema in New York lautete "Fertiggerichte, die das gleiche kulinarische Erlebnis wie frisch zubereitete Speisen bieten" und unser Bereich Wissenschaft und Technologie wird versuchen, die gewonnenen Erkenntnisse in reale Produkte und Nutzen für die Kunden umzusetzen.

Neue Forschungsplattform in Shanghai

Um unseren Kunden köstliche Aromen zu liefern und den ständig neuen Konsumentenwünschen vorzugreifen, investiert Givaudan beträchtliche Mittel in die Verbesserung von Ingredienzien und Abgabetechnologien.

Als Reaktion auf das Wachstum unseres Geschäfts in China und der Region Asien-Pazifik haben wir vor Kurzem in Shanghai Kapazitäten zur Erforschung und Bearbeitung von natürlichen Ingredienzien eingerichtet. Unsere multidisziplinäre Plattform umfasst Enzym- und Fermentationstechnologien sowie eine Vielzahl anderer Verarbeitungstechnologien. Sie ist ein leistungsstarkes Instrument, das unseren Wissenschaftlern die Möglichkeit gibt, komplexe natürliche Ingredienzien zu erschliessen. Diese authentischen und vielfältigen Materialien zeichnen sich durch einen besonders vollmundigen Geschmack und ein einmaliges Mundgefühl aus – Eigenschaften, die unsere Aromatiker in unzähligen Anwendungen einsetzen können.

Auf der Grundlage unserer Erfahrungen mit TasteSolutions® Richness haben wir im Laufe des Jahres unsere Angebote bei den Rindfleisch- und Huhnaromen erweitert. Durch die Kombination ausgewählter Aromamodule mit TasteSolutions® Richness haben wir die Authentizität unserer Aromen gesteigert. Diese Technologie hilft uns, exakte, leicht erkennbare Profile für verschiedene Fleischsorten wie zum Beispiel Entrecôte vom Rind oder Hähnchenschenkel sowie verschiedene Zubereitungstechniken wie Kurzbraten oder Schmoren zu erstellen.

Naturstoffe

Die Versorgung mit Zitrusfrüchten wird weiter durch die weltweite Verbreitung einer Seuche mit dem Namen Gelbe Drachenkrankheit beeinträchtigt, die durch ein Bakterium ausgelöst und durch den asiatischen Zitrusblattfloh übertragen wird. 2014 haben wir unsere Angebote an die Kunden weiter integriert, damit sie die Qualität ihrer Produkte erhalten können. Zudem haben wir unsere Produktlinie SUNthesis® für Zitrus-Aromen erweitert.

Der Bereich Wissenschaft und Technologie untersucht und entwickelt alternative Methoden, um die Kunden nachhaltig mit Zitrusölen zu versorgen und die Produktlinie SUNthesis® durch neue Hilfsmittel zu ergänzen und so die Kostenschwankungen zu minimieren. Wir arbeiten eng mit den Kunden zusammen, damit sie das richtige Zitrusprofil erhalten und möglichst wenig von den Schwankungen der Zitrusqualität und der Preise betroffen sind.

Aromeninnovationen für Schwellenmärkte

In den Schwellenmärkten liegt unser Schwerpunkt zurzeit darauf, unser TasteSolutions®-Programm kosteneffizient zu gestalten und authentische Aromen für Nahrungsmittel und Getränke wie Nudeln, Instant-Getränkepulver oder Snacks sowie Geschmackstechnologien zu finden, die global entwickelt werden und lokalen Bezug haben. Dieser Ansatz, regionale und ethnisch geprägte Küche zu untersuchen und davon ausgehend unseren Aromatikern einzigartige Kreationswerkzeuge zur Verfügung zu stellen, ist wegweisend für die Branche.

In den Schwellenmärkten liegt unser Schwerpunkt zurzeit darauf, unser TasteSolutions®-Programm kosteneffizient zu gestalten und authentische Aromen für Nahrungsmittel und Getränke zu finden.

Ein wichtiger Bereich ist unsere Arbeit zur Erschließung pflanzlicher Proteinquellen für die Schwellenmärkte. Wir stellen intensivere Aromen her, um die kräftigeren Geschmacksprofile zu erzielen, die in diesen Märkten verbreitet sind. Im Bereich der Aromenabgabe haben wir im Laufe des Jahres unser Halal-Angebot für kulinarische Aromenanwendungen ausgeweitet.

In China arbeitet unser Forschungsteam eng mit Kunden zusammen, um auf die Marktbedürfnisse reagieren zu können. Es wurden verschiedene natürliche Lösungen produziert, um die Kundennachfrage in den Sparten Süsse, kulinarische Aromen und Tee zu befriedigen und Givaudan in China als bevorzugten Innovationspartner zu positionieren.

Aromeninnovationen für reife Märkte

Unsere Anstrengungen zur Entwicklung von milchfreien Milcharomen, die den Milchgeschmack ohne Zusatz von tierischen Proteinen verstärken, ist in reifen Märkten bei Joghurt, Käse und pflanzlichen Milchprodukten von Bedeutung. Unsere Lösungen sorgen dafür, dass diese Produkte den Konsumenten ein sensorisches Erlebnis von hoher Qualität vermitteln. Von besonderem Nutzen sind diese milchfreien Aromen für Menschen, die auf Milchprodukte allergisch oder empfindlich reagieren. In Europa haben wir unsere Aktivitäten im Bereich natürlicher Süsseverstärker und der Einhaltung der damit verbundenen regulatorischen Veränderungen ausgeweitet. Im Bereich der Aromenabgabe haben wir die Authentizität bei heissem Tee gesteigert, indem wir den Aromenerhalt und das Aromaprofil verbessert haben.

Gesundheit und Wellness

Ein wachsendes Bedürfnis der Gesellschaft

Wir nehmen unverändert eine führende Position im Bereich Gesundheit und Wellness ein und investieren weiter in die Entwicklung neuer Ingredienzien, in sensorische Methoden und das Konsumentenverständnis.

Wir helfen unseren Kunden, Herausforderungen bei der Entwicklung ihrer Produkte zu bewältigen und den Wunsch der Konsumenten nach gesünderen Lebensmitteln und Getränken mit grossartigem Geschmack zu erfüllen.

Unser Wohlbefinden hängt zum Teil von Proteinen ab, die meist tierischer Herkunft sind. Angesichts gesundheitlicher Bedenken in Bezug auf den Verzehr von rotem Fleisch steigt das Interesse an pflanzlichen Proteinen, die tierische Proteine zumindest teilweise ersetzen können. Gleichzeitig hat das Gesundheitsbewusstsein der Menschen insgesamt zugenommen und da auch der Druck auf das Gesundheitswesen steigt, verlangen die Menschen nach Lebensmitteln und Getränken, die sich positiv auf ihre Gesundheit auswirken können. Eine alternde Bevölkerung braucht vor allem Proteine, um die Muskelmasse und die Knochendichte zu erhalten.

Da das Gesundheitsbewusstsein der Menschen insgesamt zugenommen hat und auch der Druck auf das Gesundheitswesen steigt, verlangen sie nach Lebensmitteln und Getränken, die sich positiv auf ihre Gesundheit auswirken können.

Division Aromen

Im Jahr 2014 setzte unsere Division Aromen die Entwicklung und Vermarktung von Technologien und Aromen für alternative Angebote zu Fleisch und Milchprodukten fort. Der Ersatz von Fett ist dabei eine der vielen Herausforderungen, denn der geringere Fettgehalt dieser Produkte führt zu einer deutlichen Veränderung des Mundgefühls und des sensorischen Gesamterlebnisses. Im Laufe des Jahres hat sich Givaudan verstärkt auf Proteine

konzentriert und zukünftige Kooperationen mit Kunden und innovativen Ingredienzienherstellern angebahnt, um zu wohlschmeckenden, nahrhaften und nachhaltigen Proteinen und Produkten beizutragen.

Unsere Schwerpunkte liegen sowohl auf Produkten mit hohem Proteingehalt als auch auf alternativen Proteinen. Dabei bauen wir auf unseren Tools und unserem Wissen über etablierte Proteiningredienzien wie Soja, Molke, Milch und Erbsen auf und erweitern diese. Diese Arten von Proteinquellen und ihre Anwendungsmöglichkeiten sind eine aufstrebende Sparte, in der sich noch viele Möglichkeiten zur Verbesserung und Optimierung von Aroma und Geschmack für eine neue Generation von Konsumgütern bieten.

Division Riechstoffe

Unsere Division Riechstoffe hat im Laufe des Jahres ihre wissenschaftlichen Forschungsprogramme ausgeweitet, die den Nutzen von Riechstoffen für die Gesundheit und das Wohlbefinden charakterisieren. Neben unserer bewährten Arbeit im Schlafbereich verstärken wir unsere Aktivitäten zur Quantifizierung und Bewertung des bekannten Nutzens von Riechstoffen bei der Entspannung, der Stressreduzierung und in der kognitiven Entwicklung, zum Beispiel durch Steigerung der Aufmerksamkeit.

Nachhaltige Rohstoffbeschaffung

Sicherung der effizienten Nutzung von Ressourcen

Die nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen ist ein wesentlicher Bestandteil unseres operativen Geschäfts und unserer Leistungen gegenüber unseren Kunden. Sie ist zudem eine unserer strategischen Säulen und Teil unseres Nachhaltigkeitsprogramms.

Schon bei der Beschaffung dieser Materialien achten wir darauf, dass die Umwelt geschont wird. Zudem sorgen wir dafür, die Entwicklung und das Wohlergehen der Gemeinschaften, von denen wir kaufen, zu stimulieren und die effiziente Nutzung von wertvollen Ressourcen langfristig zu sichern.

Wir überwachen kontinuierlich die Einhaltung unserer Nachhaltigkeitsstandards durch unsere Lieferanten. Wir fordern unsere wichtigsten Rohstofflieferanten entsprechend auf, sich bei der Supplier Ethical Data Exchange (Sedex), einer gemeinnützigen Organisation, welche die Verbesserung von ethischen und verantwortungsbewussten Geschäftspraktiken in globalen Lieferketten fördert, registrieren zu lassen. 2014 waren insgesamt 285 unserer Lieferanten, einschliesslich der Lieferanten von indirekten Materialien und Dienstleistungen, bei der Sedex registriert.

Sedex hat eine Methode zur Prüfung der ethischen Nachhaltigkeit (SMETA, Sedex Members Ethical Trade Audit) entwickelt. Dabei stehen Kriterien wie Arbeitsbedingungen, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sowie die Integrität im Geschäftsverkehr im Mittelpunkt. Zum Jahresende 2014 war diese Prüfung bei insgesamt 125 unserer Lieferanten durchgeführt worden.

125 Lieferanten wurden geprüft und 285 Lieferanten sind mittlerweile bei der Sedex registriert.

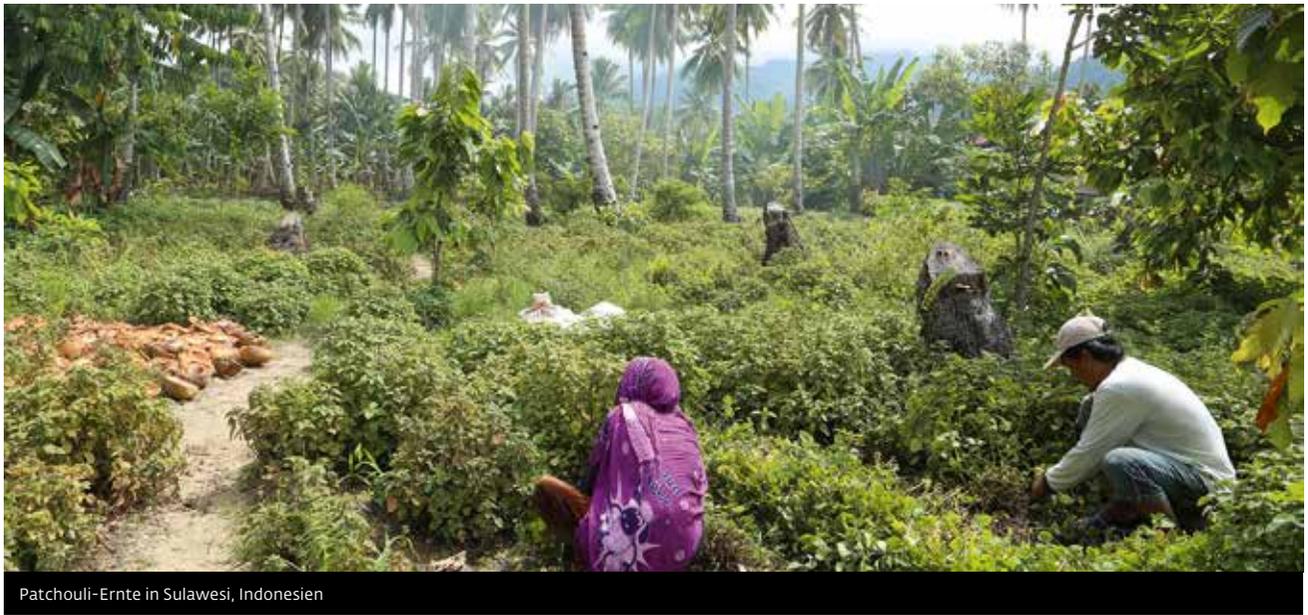
Im Rahmen unserer Beschaffungsinitiativen gehen wir einzigartige Partnerschaften ein, die die Verfügbarkeit von hochwertigen, nachhaltigen Ingredienzien für Parfümeure und Aromatiker sicherstellen. Wir verfügen zudem über eine spezielle Organisationseinheit, mit der wir unsere direkte Präsenz für die Beschaffung dieser wichtigen natürlichen Inhaltsstoffe in den Herkunftsländern verstärken. Die meisten Mitglieder dieses Origination-Teams

gehören unserer Beschaffungsfunktion an (siehe Seite 48). Sie sind in den Herkunftsländern angesiedelt, in denen wir Sammelnetzwerke für den direkten Bezug von natürlichen Rohstoffen bei unseren Produzenten errichten.

So haben wir beispielsweise ein Sammelnetzwerk auf der indonesischen Insel Sulawesi für die nachhaltige Versorgung mit Patchouli errichtet – eine klassische Ingredienz, die für die Formulierungen von Luxusparfüms und funktionalen Riechstoffen verwendet wird. Givaudan deckt ihren Bedarf an Patchouli-Öl grösstenteils über diese Sammelnetzwerke. Unsere Vertreter bieten lokalen Bauern Unterstützung, indem sie ihnen optimale Verfahren zur Ernte, Aufbereitung und Destillation von Patchouli vermitteln. Dadurch versprechen wir uns eine qualitativ und quantitativ zuverlässige Versorgung mit diesem wertvollen Rohstoff. Die Feldteams nutzen Tablet-Computer mit dem von Givaudan entwickelten I-Source-Programm, in das Daten wie das Einkaufsvolumen von ätherischen Ölen sowie der Ernteort und -ertrag eingegeben werden können. Diese Informationen helfen uns, ein umfassenderes Marktverständnis zu erlangen.

Einrichtung eines Givaudan Sammelnetzwerks für die nachhaltige Versorgung mit Patchouli auf der indonesischen Insel Sulawesi.

In Ergänzung unseres indonesischen Sammelnetzwerks haben wir einen lokalen, exklusiven Partnerschaftsvertrag mit einer Patchouli-Grossplantage mit eigener Destillerie im Nordosten der Insel Borneo (Malaysia) in die Wege geleitet. Die Kombination aus Farm und Destillieranlage ist für uns ein Labor unter freiem Himmel, in dem wir einzigartige und vollständig nachverfolgbare Qualitätsöle für unsere Parfümeure entwickeln können. Givaudan finanziert die



Patchouli-Ernte in Sulawesi, Indonesien

auf der Plantage zum Einsatz kommenden Maschinen und Produktionsanlagen sowie elf neue Wohnstätten für Arbeiter.

2010 starteten wir ein Programm für die ethische Beschaffung von Vanilleschoten mit unserem langjährigen Partner Henri Fraise Fils in Madagaskar. Die Versorgung mit Vanille aus Madagaskar ist aufgrund der ländlichen Strukturen mit Tausenden von Kleinbauern kompliziert. Daraus ergeben sich Fragen, welche die Nachverfolgbarkeit in der Lieferkette sowie die Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung betreffen. Mit unserem Programm für den Anbau von Bio-Vanille nach Ecocert-Standards und ländliche Entwicklung streben wir eine erhöhte Transparenz in der Lieferkette und verbesserte Lebensbedingungen für die Produzenten an. Als wir das Programm einführten, arbeiteten wir zunächst mit 14 Dörfern zusammen, die sich mit dem Anbau von Vanille ihren Lebensunterhalt sicherten. Inzwischen konnten wir das Programm auf 26 Dörfer ausdehnen, was insgesamt rund 2'000 Bio-Vanillebauern entspricht. Wir unterstützen im Bereich Ernährungssicherheit und Bildung. Bislang waren wir beim Bau sowie der Reparatur und Instandhaltung von 16 Schulen beteiligt. Zudem fördert das Programm alternative Einkommensquellen wie Bienenzucht, Kunsthandwerk, Viehhaltung und Fischerei und bietet einen verbesserten Zugang zur Wasser- und Gesundheitsversorgung. Darüber hinaus wurde kürzlich die erste medizinische Versorgungsstation gebaut.

Joint-Venture-Vertrag über die Extraktion von Inhaltsstoffen aus strategischen natürlichen Rohstoffen in Madagaskar.

2014 schlossen wir einen Joint-Venture-Vertrag mit Henri Fraise Fils. Damit wird es uns möglich sein, unsere Aktivitäten auch auf die Extraktion von Inhaltsstoffen aus dem Bereich der strategischen natürlichen Rohstoffe, die von unserem eigenen Sammelnetzwerk in Madagaskar bezogen werden, auszuweiten. Nelkenblattöl wird die erste Ingredienz sein, die über unser bestehendes Sammelnetzwerk beschafft und zu Nelkenextrakten verarbeitet wird.

Ende 2014 erreichte unser Origination-Team mit der Eröffnung einer neuen Anlage für die Extraktion von Kassiablattöl in China einen weiteren Meilenstein. Cassia ist eine traditionell wichtige Zutat in der asiatischen Küche und ein einzigartiger Aromastoff für die Getränkeindustrie. Die Anlage befindet sich mitten im Anbaubereich des Kassiabaums in der chinesischen Provinz Guangdong und dient der exklusiven Produktion von Kassiöl für Givaudan, das als Aromaingredienz Verwendung findet. Die neue Anlage ist ein weiteres Beispiel für unsere Initiativen, mit denen wir bestrebt sind, eine bessere Kontrolle über die Qualität und Quantität unserer Rohstoffversorgung zu erhalten und an der Versorgungsquelle präsent zu sein, wo auch immer in der Welt sie sich befindet. Dies zeigt, dass Givaudan in der Lage ist, die herkömmliche Art und Weise der Sammlung und Verarbeitung von natürlichen Rohstoffen durch sicherere und kostenoptimierte Methoden grundlegend zu verändern, und gleichzeitig neue Massstäbe für verantwortungsbewusste Beschaffung und nachhaltige Qualität setzt.

Konzentration auf Kunden und Segmente

Erhöhung unserer Präsenz in Kategorien, die uns Wachstumsmöglichkeiten bieten

Die Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Handelns. Wir kennen die Konsumentenvorlieben und nutzen dieses Wissen für leidenschaftliche Kreationen, die unseren Kunden einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und ihnen helfen, eigene Marken zu etablieren.

Innovation, Kreativität und Geschäftskompetenz sind die Markenzeichen unseres Engagements und bieten unseren Kunden das gewisse Etwas. Wir möchten unser Wachstum in reifen wie in aufstrebenden Märkten gleichermaßen vorantreiben, indem wir 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.

Innovation, Kreativität und Geschäftskompetenz sind die Markenzeichen unseres Engagements und bieten unseren Kunden das gewisse Etwas.

Division Riechstoffe

In der Division Riechstoffe kam es 2014 zur Akquisition von Soliance SA und deren Tochtergesellschaften durch Givaudan. Diese Investition sorgt für eine Expansion unseres Geschäfts mit kosmetischen Wirkstoffen aus natürlichen Ingredienzien. Der Bereich Konsumgüter erzielte ein anhaltendes Wachstum und der Hauptfaktor für dieses Wachstum sind die Umsätze in den 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 sowohl in Lateinamerika als auch im Nahen Osten – beides Märkte mit einer hohen Affinität zu Parfüm – unterstützten 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.

Division Aromen

Die Division Aromen sorgte bei unseren Kunden weiter für frische Ideen und neue Einsichten in das Konsumentenverhalten zur Unterstützung ihres geschäftlichen Wachstums. Grundlage hierfür ist das Erkennen zukünftiger Trends und die Umsetzung in neue reizvolle und inspirierende Kategorien, Märkte und Angebote. Wir setzen uns leidenschaftlich dafür ein, für unsere Kunden Produkte zu kreieren, die von den Konsumenten geliebt werden und die begeistern. Wir wissen, wie man Emotionen weckt.

Die Division Aromen erzielte 2014 erneut ein starkes Wachstum, besonders in den Segmenten Getränke, Milchprodukte und Snacks. Unser strategisch wichtiges Zielgebiet Gesundheit und Wellness verzeichnete ebenfalls ein anhaltendes Wachstum, das 2014 im zweistelligen Bereich lag. Im Laufe des Jahres hat sich Givaudan verstärkt auf Proteine konzentriert und zukünftige Kooperationen mit Kunden und innovativen Ingredienzienherstellern angebahnt, um zu wohlschmeckenden, nahrhaften und nachhaltigen Aromen für nicht tierische Proteine und Produkte beizutragen (siehe Gesundheit und Wellness, Seite 25).

Durch die Bereitstellung neuer Ideen und innovativer Aromen und Geschmackslösungen haben wir unsere Partnerschaft mit ausgewählten Kunden gestärkt. 2014 haben wir beispielsweise mit TasteSolutions® Richness eine neue Generation von Aromen eingeführt, durch die Fertiggerichte so ausgewogen und authentisch wie selbstgekochte Speisen schmecken und gleichzeitig die heutigen Anforderungen hinsichtlich gesünderer Produktformulierung und praktischer Zubereitung erfüllen.



TasteTrek®: die Suche nach dem besten Zitrusmix

Die überraschend würzigen, bitteren Noten der Pampelmuse und die floralen Nuancen von Kishu-Mandarinen unterscheiden diese Zitrusfrüchte deutlich von den alltäglichen Grapefruit- und Orangensorten. Sie sind exotisch und faszinierend, stellen die Aromatiker aber auch vor Herausforderungen.

Um herauszufinden, wie man so ungewöhnliche Aromen auf effektive Weise integrieren kann, hat Givaudan eine TasteTrek®-Veranstaltung zum Mixen von Zitrusaromen durchgeführt. Wir luden sechs der besten Barkeeper aus den USA ein, in der Citrus Variety Collection an der University of California in Riverside diese einzigartigen Früchte zu entdecken und ihre Aromen in Cocktails einzusetzen. Unser Team liess sich von den dabei gewonnenen Geschmackseindrücken inspirieren und wandelte die Kreationen in einzigartige Getränkekonzepte um, die wir an unsere Kunden weitergeben werden, damit unvergessliche Geschmackserlebnisse für die Konsumenten entstehen können.

Soliance: aktive Kosmetik-Inhaltsstoffe

Als Partner suchen wir ständig nach neuen herausragenden Produkten, die wir unseren Kunden in der Sparte der aktiven Kosmetik-Inhaltsstoffe anbieten können. Mit der Akquisition von Soliance SA ergänzt Givaudan ihr aktuelles Portfolio durch eine beeindruckende Vielfalt von einzigartigen Produkten.

Soliance ist ein französischer Hersteller von aktiven Kosmetik-Inhaltsstoffen, der seinen ausgezeichneten Ruf durch die Entwicklung von aktiven Wirkstoffen mit hohem Mehrwert auf der Basis von pflanzlichen Ausgangsmaterialien, Mikroorganismen und Mikroalgen aufgebaut hat. Die Akquisition stärkt zudem auch unsere Kapazitäten in den Bereichen Prozessentwicklung und Forschung. Nach der vollständigen Eingliederung in unsere Division Riechstoffe wird Soliance einen Beitrag zu unserem Streben nach Innovation und dem Einsatz modernster Technologien leisten.





Leistung

Mit der Umsetzung unserer Fünf-Säulen-Wachstumsstrategie erreichten wir dieses Jahr ein solides Ergebnis trotz schwierigem Umfeld.

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

In diesem Abschnitt:

32 Geschäftsergebnis

34 Division Riechstoffe

38 Division Aromen

Geschäftsergebnis

Solides Ergebnis trotz schwierigem Umfeld

Im Jahr 2014 verzeichnete Givaudan Gesamtverkäufe von CHF 4'404 Millionen, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 3,7% auf vergleichbarer Basis und von 0,8% in Schweizer Franken entspricht.

Die Verkäufe der Division Riechstoffe betragen CHF 2'108 Millionen, ein Zuwachs von 3,6% auf vergleichbarer Basis und von 1,2% in Schweizer Franken.

Die Verkäufe der Division Aromen betragen CHF 2'296 Millionen und erhöhten sich damit um 3,7% auf vergleichbarer Basis und um 0,4% in Schweizer Franken.

Bruttomarge

Die Bruttomarge stieg von 44,7% auf 46%. Die Hauptgründe hierfür waren die positive Hebelwirkung der Volumengewinne sowie die niedrigeren operativen Kosten infolge der Schliessung der Aromenfabriken in Bromborough, Grossbritannien, und Kempthal, Schweiz. Darüber hinaus profitierte das Unternehmen weiterhin von einer effizienteren Lieferkette.

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

Der EBITDA erhöhte sich um 8,5% von CHF 970 Millionen auf CHF 1'053 Millionen. Hauptgrund für den Anstieg des EBITDA war ein höherer Bruttogewinn. In der Division Aromen verbuchte der Konzern einen einmaligen Gewinn von CHF 42 Millionen, der auf die Veräusserung eines Grundstücks am Standort Dübendorf, Schweiz, zurückzuführen ist. Der EBITDA in Lokalwährungen stieg um 11,6%. Die EBITDA-Marge lag 2014 bei 23,9%, verglichen mit 22,2% im Jahr 2013.

Betriebsgewinn

Der Betriebsgewinn erhöhte sich von CHF 693 Millionen im Vorjahr um 9,6% auf CHF 760 Millionen. Der Betriebsgewinn in Lokalwährungen konnte um 13,5% gesteigert werden. Die Betriebsgewinnmarge verbesserte sich 2014 gegenüber dem Vorjahr von 15,9% auf 17,3%.

Finanzergebnis

Die Finanzierungskosten betragen 2014 CHF 63 Millionen, verglichen mit CHF 85 Millionen im Vorjahr. Der Konzern konnte sich 2014 weiterhin zu niedrigeren Zinssätzen refinanzieren. 2014 betrug der übrige Nettofinanzaufwand CHF 20 Millionen, ein Rückgang gegenüber den CHF 28 Millionen im Vorjahr, trotz der Währungsvolatilität in bestimmten Märkten.

Die Ertragssteuern des Konzerns lagen 2014 bei 17% des Gewinns vor Steuern, gegenüber 16% im Jahr 2013.

Konzerngewinn

Der Konzerngewinn erhöhte sich von CHF 490 Millionen im Jahr 2013 auf CHF 563 Millionen im Jahr 2014, was einem Anstieg um 14,9% entspricht. Positiv wirkten sich dabei das bessere Betriebsergebnis und der stabile Finanzaufwand aus. Die Nettogewinnmarge liegt somit 2014 bei 12,8% gegenüber 11,2% im Jahr 2013. Der unverwässerte Gewinn pro Aktie stieg von CHF 53.43 im Jahr 2013 auf CHF 61.18.

Cashflow

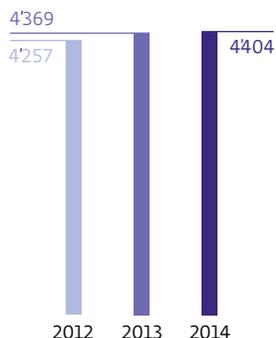
Givaudan erzielte 2014 einen Cashflow aus operativer Tätigkeit von CHF 806 Millionen, verglichen mit CHF 888 Millionen im Vorjahr. Trotz höherem EBITDA erklärt sich der Rückgang durch den erhöhten kurzfristigen Bedarf an Betriebskapital. Das prozentuale Verhältnis des Betriebskapitals zu den Verkäufen vergrösserte sich, da die Kundenforderungen zum Jahresende aussergewöhnlich hoch waren.

CHF 604 Millionen

Freier Cashflow

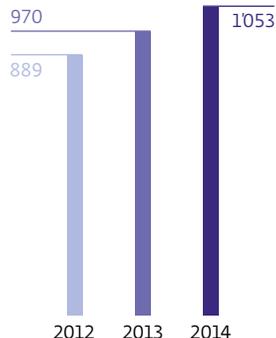
Verkäufe

in Millionen Schweizer Franken



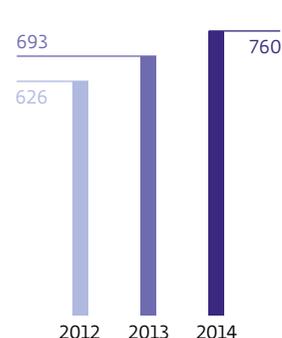
EBITDA^a

in Millionen Schweizer Franken



Betriebsgewinn

in Millionen Schweizer Franken



Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen beliefen sich auf CHF 110 Millionen, verglichen mit CHF 123 Millionen im Jahr 2013. Der Konzern setzte 2014 seine Investitionen zur Förderung des Wachstums in Schwellenmärkten fort, insbesondere mit einer neuen Produktionsstätte für kulinarische Aromen im chinesischen Nantong sowie einem Kreativzentrum und einer Produktionsanlage für Riechstoffe in Singapur. Darüber hinaus erhielt der Konzern Barmittel in Höhe von CHF 58 Millionen aus der Veräusserung eines Grundstücks am Standort Dübendorf, Schweiz. 2014 wurden in den Erwerb immaterieller Anlagewerte CHF 46 Millionen investiert, da das Unternehmen weiter in seine IT-Plattform investierte. Dem stehen Investitionen von CHF 51 Millionen im Vorjahr gegenüber. Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 3,6% der Verkäufe, verglichen mit 4,0% im Jahr 2013.

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Nettoinvestitionen betrug 2014 CHF 650 Millionen und lag damit unter dem Vorjahreswert von CHF 714 Millionen. Der freie Cashflow, der definiert ist als Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Investitionen und Zinszahlungen, belief sich 2014 auf CHF 604 Millionen. Trotz höherem EBITDA und niedrigeren Investitionen erklärt sich der Rückgang gegenüber den CHF 662 Millionen im Jahr 2013 durch den höheren Bedarf an Betriebskapital. Der freie Cashflow, ausgedrückt als Prozentsatz der Verkäufe, betrug 2014 13,7% im Vergleich zu 15,2% im Vorjahr.

Finanzlage

Die Finanzlage von Givaudan war Ende 2014 weiterhin solide. Die Nettoschulden verringerten sich von CHF 816 Millionen im Dezember 2013 auf CHF 795 Millionen im Dezember 2014. Ende Dezember 2014 lag der Verschuldungsgrad bei 17% gegenüber 18% Ende 2013.

Dividendenvorschlag

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung am 19. März 2015 vorschlagen, an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2014 eine Bardividende von CHF 50.00 pro Aktie auszuschütten. Dies entspricht einem Anstieg von 6,4% gegenüber 2013. Seit der Börsennotierung von Givaudan im Jahr 2000 an der Schweizer Börse ist dies die 14. Dividendenerhöhung in Folge. Der Gesamtbetrag dieser Dividendenausschüttung wird aus den Reserven für Kapitaleinlagen gedeckt, die Givaudan per Ende 2014 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 in 2015 zwischen 14 und 16% des Umsatzes 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.

a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income (expenses), 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 langlebiger Vermögensgegenstände.

Division Riechstoffe

Die Verkäufe der Division Riechstoffe betragen CHF 2'108 Millionen, ein Zuwachs von 3,6% auf vergleichbarer Basis und von 1,2% in Schweizer Franken. Die Verkäufe von Soliance beliefen sich seit der Übernahme am 2. Juni 2014 auf CHF 14 Millionen.

Die Gesamtverkäufe von Riechstoffen (Bereiche Luxusparfümerie und Konsumgüter kombiniert) stiegen auf vergleichbarer Basis um 3,2%. In Schweizer Franken sanken sie von CHF 1'847 Millionen auf CHF 1'844 Millionen.

3,6%

Verkaufswachstum im Bereich Riechstoffe, auf vergleichbarer Basis

Die Verkäufe im Bereich Luxusparfümerie stiegen um 2,5% auf vergleichbarer Basis. Der Zuwachs war hauptsächlich dem starken Wachstum in Schwellenmärkten zu verdanken.

Beflügelt durch die guten Ergebnisse in Schwellenmärkten sowie ein moderates Wachstum in den reifen Märkten stiegen die Verkäufe im Bereich Konsumgüter um 3,3% auf vergleichbarer Basis.

Die Verkäufe von Riechstoff- und Kosmetik-Ingredienzien erhöhten sich um 7,4% auf vergleichbarer Basis.

Dies ist auf die erfreulichen Zuwächse aller Produktgruppen zurückzuführen, allen voran auf den zweistelligen Anstieg bei Spezialitäten-Ingredienzien.

Der EBITDA erhöhte sich um 0,2% auf CHF 505 Millionen im Vergleich zu CHF 503 Millionen im Jahr 2013. Die EBITDA-Marge ging im Vergleich zum Vorjahr von 24,2% auf 23,9% zurück.

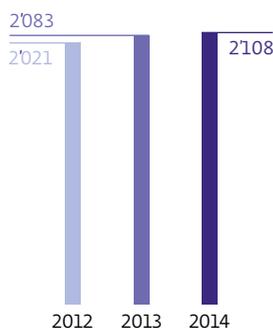
Der Betriebsgewinn sank gegenüber 2013 von CHF 380 Millionen auf CHF 370 Millionen, was einem Rückgang um 2,8% entspricht. Die Betriebsgewinnmarge ging von 18,3% im Vorjahr auf 17,5% zurück.

Luxusparfümerie

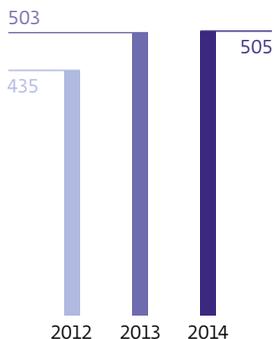
Der Bereich Luxusparfümerie steigerte seine Verkäufe um 2,5% auf vergleichbarer Basis. Das starke Wachstum in den Schwellenmärkten machte die geringeren Verkäufe in reifen Märkten mehr als wett.

Zum Wachstum in Schwellenmärkten trugen bedeutende neue Geschäftsabschlüsse sowohl in Lateinamerika als auch im Nahen Osten bei. Das Wachstum in Lateinamerika

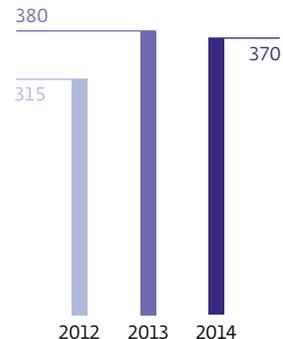
Verkäufe
in Millionen Schweizer Franken



EBITDA^a
in Millionen Schweizer Franken



Betriebsgewinn
in Millionen Schweizer Franken



a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income (expenses), 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 langlebiger Vermögensgegenstände.

geht auf eine höhere Anzahl neuer Geschäftsabschlüsse mit etablierten Schlüsselkunden zurück. Im Nahen Osten erzielte das Unternehmen kräftige Steigerungen bei verschiedenen neuen Kunden. In den reifen Märkten konnte das Wachstum in Nordamerika die rückläufige Geschäftsentwicklung in anderen Regionen nicht wettmachen.

Um ihre Position in den Schwellenmärkten zu stärken, unterzeichnete Givaudan ein Joint-Venture-Abkommen mit dem Unternehmen Zhejiang Xinhua Chemical

Bei der Verleihung wichtiger Branchenauszeichnungen in Europa und den USA schnitt Givaudan erneut hervorragend ab. Zu den ausgezeichneten Riechstoffen zählen Tom Ford's Plum Japonais, Tobacco Oud und Rive D'Ambre, Bottega Veneta pour Homme, James Bond Quantum, Ralph Lauren Polo Red, Le Male von Jean Paul Gaultier, Narciso Rodriguez for her, One Million Intense, Black von Comme des Garçons, Victoria von Victoria's Secret und Playing with the Devil von Kilian.

Konsumgüter

Im Geschäftsbereich Konsumgüter stiegen die Verkäufe um 3,3% auf vergleichbarer Basis gegenüber den starken Vergleichszahlen des Vorjahreszeitraums. Wichtigster Wachstumstreiber waren die Verkäufe in den Schwellenländern, während die Verkaufszahlen in den reifen Märkten moderat ausfielen.

Lateinamerika verzeichnete im dritten Jahr in Folge ein zweistelliges Verkaufswachstum, das insbesondere internationalen Kunden und den Segmenten Textilpflege und Körperhygiene zu verdanken war. In Asien stiegen die Verkäufe gegenüber Vergleichszahlen in allen Kunden-

segmenten. Angeführt wurden die starken Zuwächse von lokalen und regionalen Kunden. Das gute Ergebnis wurde auch durch einen zweistelligen Anstieg in den Sparten Körperhygiene, Deodorants und Haarspülungen gestützt. In Europa, in Afrika und im Nahen Osten wurden die erfreulichen Verkaufszuwächse in allen Produktsegmenten von allen Sub-Regionen und Kundentypen getragen. In Afrika und im Nahen Osten wurde ein zweistelliges Wachstum erzielt. Die Verkäufe in Nordamerika entwickelten sich wegen der internationalen Kunden im Vergleich zum Vorjahr rückläufig. Bei lokalen und regionalen Kunden konnte das zweistellige Wachstum aus dem Vorjahr dagegen weiter ausgebaut werden.

Auf der Ebene der Produktsegmente wurde der Verkaufsanstieg durch das starke Wachstum in den Segmenten Textilpflege und Körperpflege unterstützt, gefolgt von der Sparte Haushaltspflege.

Riechstoff- und Kosmetik-Ingredienzien

Die Verkäufe in den Bereichen Riechstoff- und Kosmetik-Ingredienzien stiegen um 7,4% auf vergleichbarer Basis. Beflügelt wurde das Wachstum insbesondere durch die guten Ergebnisse in Nordamerika, Asien und Europa. Alle Produktsegmente verzeichneten gegenüber dem Vorjahr deutliche Zuwächse. Dies gilt insbesondere für die Spezialitäten-Ingredienzien, die ein zweistelliges Wachstum erzielten.

Givaudan teilte im Laufe des Jahres die Unterzeichnung eines Joint-Venture-Abkommens mit dem Unternehmen Zhejiang Xinhua Chemical Co., Ltd für die Produktion von Riechstoff-Ingredienzien in China mit. Damit unternimmt Givaudan einen strategischen Schritt, ihre Position in den Schwellenmärkten zu stärken, um der wachsenden Nachfrage in der Region gerecht zu werden, und ihre Wettbewerbsstellung durch ein ausgewähltes Produktportfolio zu verbessern. Zudem investierte das Unternehmen im Rahmen dieser Strategie weiter in die Produktionsanlage für Ingredienzien in Mexiko.



Neue Herausforderungen für die Division Riechstoffe

In den letzten zehn Jahren hat sich die Branche drastisch verändert, wie Michael Carlos, Leiter der Division Riechstoffe von Givaudan, in seiner Rede beim World Perfumery Congress 2014 betonte. Durch die gestiegenen Transparenzanforderungen, die kleiner werdende Palette an synthetischen Inhaltsstoffen und die Notwendigkeit, nachhaltige natürliche Ingredienzien einzusetzen, werden sich die Rolle der Parfümeure und der Entwicklungsprozess für Riechstoffe stark verändern.

Givaudan sieht die Herausforderungen der Branche immer wieder als willkommene Chancen, aktiv in neue Forschungsprojekte zu investieren, Trends vorwegzunehmen, innovative Kooperationen aufzubauen und in partnerschaftlicher Zusammenarbeit Spitzenleistungen zu erbringen. Oder wie Michael Carlos es formuliert: "Es liegt an uns als einzelne Personen und als Unternehmen, den Moment zu nutzen und das Beste daraus zu machen."

Duftlabor bei Selfridges in London

In Zusammenarbeit mit Parfümeuren von Givaudan und Experten für Konsumentenverständnis hat das berühmte Londoner Kaufhaus Selfridges gezeigt, wie der Kauf von Parfüm zu einem überraschenden und aufregenden Erlebnis werden kann.

Die Kunden wurden auf eine faszinierende Reise durch verschiedene interaktive Zonen geschickt, in denen ihr Charakter und ihre Parfümvorlieben analysiert wurden. Am Ende dieser multi-sensorischen Entdeckungsreise konnten sie sich dann über drei personalisierte Duftkompositionen der Parfümeure Louise Turner, Antoine Maisondieu, Shyamala Maisondieu und Nadège Le Garlantezec freuen. Das "Duftlabor" zeigte auf unterhaltsame Weise, dass man Düfte auch abseits der traditionellen Wege auswählen kann. Gleichzeitig überraschte es durch die interaktive und avantgardistische Nutzung von Informationen über den Geschmack und die Gewohnheiten der Kunden und bot einen Blick in die Zukunft des Einzelhandels.



“Business Masterclass” für die Riechstoffentwicklung

Givaudan investiert heute in Aus- und Weiterbildung, um ein Team von erstklassigen Experten aufzubauen, das morgen die Welt positiv beeinflussen kann. Dabei hat sich die “Business Masterclass” als wertvolle Initiative erwiesen.

Seit der Einführung des Programms im Jahr 2013 haben sich Vertreter der Bereiche Verkauf, Evaluierung, Marketing, Parfümerie, Marktforschung, Wissenschaft und Technologie, Mundpflege und Regulatory Affairs daran beteiligt. Viele Module werden von erfahrenen Senior Managern präsentiert, die den Inhalt auf unsere Branche zuschneiden und ihr Wissen weitergeben. Ziel ist es, unsere Manager gut auf zukünftige strategische Herausforderungen vorzubereiten. Die Masterclass gibt ihnen einen vollständigen Überblick über das Geschäft und versetzt sie in die Lage, die anspruchsvollsten Ziele zu erreichen.

Wichtige Auszeichnungen im Parfümgeschäft 2014

Damendüfte

Bath and Body Works
– A Thousand Wishes

Shiseido
– Narciso

Boticario
– Linda Brasil
– Lady Lily

Coty
– Roberto Cavalli Oud Al Qsar
– Bottega Veneta Knot

Estee Lauder
– Tom Ford Velvet Orchid

Avon
– Luck For Her
– Far Away Gold

Bulgari
– Le Gemme Collection

Herrendüfte

Natura
– Urbano
– Kaiak Extremo

Procter & Gamble
– Lacoste L12.12 Yellow

Elizabeth Arden
– John Varvatos Artisan Acqua

L’Oreal
– Diesel Only The Brave Wild

Coty
– Enrique Iglesias Adrenaline

Groupe Inter Parfums
– Mont Blanc Emblem

Division Aromen

Die Verkäufe der Division Aromen beliefen sich 2014 auf CHF 2'296 Millionen, was einem Anstieg um 3,7% auf vergleichbarer Basis und um 0,4% in Schweizer Franken entspricht.

Alle wichtigen Segmente erzielten positive Zuwächse; den grössten Beitrag leisteten die Sparten Getränke, Milchprodukte und Snacks. Die strategischen Wachstumsäulen Gesundheit und Wellness, Schwellenmärkte sowie Erhöhung des Marktanteils bei ausgewählten Kunden trugen zu diesem Gesamtergebnis bei. Bessere Geschmackslösungen im Hinblick auf Süsse, Salz und Möglichkeiten beim Überdecken von Bitterkeit führten zu einem starken zweistelligen Wachstum in Lateinamerika.

Der EBITDA erhöhte sich um 17,4% auf CHF 548 Millionen im Vergleich zu CHF 467 Millionen im Jahr 2013. Die EBITDA-Marge stieg von 20,4% im Vorjahr auf 23,9% im Jahr 2014. Der Konzern verbuchte in der Division Aromen einen einmaligen Gewinn von CHF 42 Millionen, der auf die Veräusserung eines Grundstücks am Standort Dübendorf, Schweiz, zurückzuführen ist.

3,7%

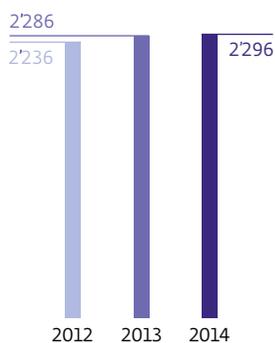
Verkaufswachstum im Bereich Aromen, auf vergleichbarer Basis

Der Betriebsgewinn verbesserte sich 2014 von CHF 313 Millionen im Vorjahr auf CHF 390 Millionen, was einem Anstieg um 24,8% entspricht. Die Betriebsgewinnmarge erhöhte sich 2014 gegenüber dem Vorjahr von 13,7% auf 17,0%.

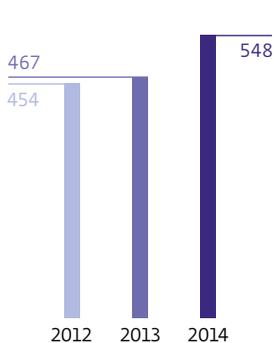
Asien-Pazifik

Die Verkäufe in Asien-Pazifik stiegen um 3,9% auf vergleichbarer Basis. Die Schwellenländer erzielten ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich, allen voran China, Indien und die Philippinen.

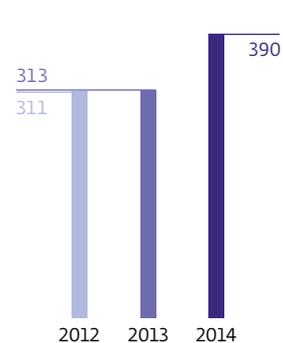
Verkäufe
in Millionen Schweizer Franken



EBITDA^a
in Millionen Schweizer Franken



Betriebsgewinn
in Millionen Schweizer Franken



a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income (expenses), 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 langfristiger Vermögensgegenstände.

Die reifen Märkte verzeichneten geringe Zuwächse, die dem Wachstum in Ozeanien und Korea zu verdanken waren. Durch die gedämpfte Konjunktur in Japan wurden diese wieder kompensiert.

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 zukam.

Eine Investition von

CHF 24 Millionen

an unserem Standort in Indonesien für die neue Sprühtrocknungsanlage

Europa, Afrika und Naher Osten

Die Verkäufe wurden um 2,3% auf vergleichbarer Basis gesteigert. Dieser Anstieg war hauptsächlich dem Wachstum in den Schwellenmärkten in Afrika, im Nahen Osten und in Polen zu verdanken. Die reifen Märkte stagnierten. In den Beneluxländern, in Nordeuropa und Italien wurden Zuwächse verzeichnet, die jedoch durch Rückgänge in Grossbritannien, Irland und Deutschland wieder wettgemacht wurden.

Die Sparten Snacks, Getränke und Milchprodukte erzielten gegenüber dem Vorjahr erfreuliche Zuwächse, während die Verkäufe in den Segmenten Süsswaren und kulinarische Aromen stagnierten. Die strategischen Säulen erzielten ein kräftiges Wachstum. Besonders positive Beiträge leisteten die Bereiche Schwellenmärkte, Foodservice sowie Gesundheit und Wellness.

Nordamerika

Die Verkäufe stiegen um 2,3% auf vergleichbarer Basis. Das Wachstum in den Segmenten Getränke, Milchprodukte und Snacks wurde durch neue Geschäftsabschlüsse und eine Volumensteigerung im bestehenden Geschäft beflügelt. Die Zuwächse in den strategischen Wachstumssäulen waren der positiven Entwicklung der Bereiche ausgewählte Kunden sowie Gesundheit und Wellness zu verdanken.

Lateinamerika

Die Verkäufe verbesserten sich um 10,7% auf vergleichbarer Basis, wobei Argentinien und Brasilien besonders hervorzuheben waren. Zum Verkaufswachstum trugen insbesondere neue Geschäftsabschlüsse und der Ausbau des Bestandsgeschäfts bei. Alle wichtigen Segmente erzielten ein Plus, wobei Getränke, Milchprodukte und kulinarische Aromen ein solides Wachstum verzeichneten.

Zum Wachstum in der Region trugen insbesondere der Gewinn von Marktanteilen bei ausgewählten Kunden und das Angebot verbesserter Geschmackslösungen im Bereich Gesundheit und Wellness bei.



Kulinarische Inspiration beim Givaudan Chef´s Council 2014

Wie der von Givaudan ausgerichtete Givaudan Chef´s Council 2014 in New York zeigte, ist fruchtbare Zusammenarbeit ein Schlüssel zum Erfolg. Gemeinsam mit renommierten Gastköchen kochten, kosteten und diskutierten die Teams der Division Aromen von Givaudan, um Ideen zu sammeln, wie man Fertigprodukten den Geschmack von frisch zubereiteten Lebensmitteln verleihen kann.

Die überraschenden Erkenntnisse aus dem Givaudan Chef´s Council können jeweils als Inspiration für die Entwicklung von unvergesslichen und erfolgreichen Aromenlösungen dienen.

Zurück zum echten Geschmack mit TasteSolutions® Richness

Selbst bei den einfachsten Kochtechniken finden komplexe chemische Reaktionen statt, die zum ausgewogenen, vielschichtigen Geschmack hausgemachter Speisen führen. Lange glaubte man, bei der Entwicklung von Aromen keine solche geschmackliche Komplexität erreichen zu können, doch jetzt ist sie dank TasteSolutions® Richness von Givaudan zum Greifen nah.

Wir haben untersucht, was hausgemachten Gerichten ihren besonderen Geschmack verleiht, und entdeckt, wie diese Dimension durch den Einsatz von Aromen und Geschmackstechnologie reproduziert werden kann. Der neue Ansatz bildet den authentischen Geschmack hausgemachter Speisen in vielen Konsumenten Anwendungen nach und revolutioniert die Art, wie wir Aromen entwickeln. Er trägt zudem den heutigen Bedenken im Hinblick auf Gesundheit und Wohlbefinden Rechnung, da er mit wenig Salz und Mononatriumglutamat (MNG) auskommt und dennoch intensive Geschmackserlebnisse erzielt werden.



65 Jahre Givaudan in Brasilien

Herzlichen Glückwunsch zum Geburtstag, Givaudan Brasilien! Mit Feierlichkeiten an 65 Tagen, vom 15. Mai bis zum 18. Juli, wurde das 65-jährige Jubiläum unseres Standorts in Brasilien gewürdigt. In diesen 65 Jahren haben wir in Brasilien grossartige Aromen und Düfte geschaffen und unsere Kunden als Partner unterstützt und begeistert. Bei verschiedenen unterhaltsamen Aktivitäten konnten wir auf unsere Geschichte zurückblicken, den Menschen Anerkennung zollen, die zu unserem Erfolg beigetragen haben, und uns gegenseitig inspirieren.

Die Ausstellung "Erinnerungen und Geschichte" (Memories and History) mit Fotos und Produkten von Givaudan Brasilien, musikalische Darbietungen im Stil der Fünfzigerjahre und Veranstaltungen für die Familien unserer Mitarbeitenden machten unser Jubiläum unvergesslich. Zum Abschluss wurden alle Teilnehmenden gebeten, ihre Nachrichten und Wünsche in einer Kapsel zu hinterlassen, die bei unserem hundertsten Jubiläum geöffnet werden soll.





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:

44	Investor Relations
45	Kunden
46	Unsere Mitarbeitenden
48	Beschaffung
50	Lieferkette
50	Informationstechnologie
51	Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)
54	Risikomanagement
56	Compliance
57	Regulatory Affairs

Nachhaltigkeit

Langfristigen Nutzen erzielen

Wir schaffen Produkte, die sich die Konsumenten wünschen und denen sie vertrauen. Wir wollen sicherstellen, dass unsere Arbeit für die Welt und das Wohlbefinden der Menschen von Nutzen ist.

Gemeinsam mit unseren Kunden schaffen wir Produkte, die sich die Konsumenten wünschen und denen sie vertrauen. Mit unserer Hilfe können sie sich durch grossartige Aromen und Riechstoffe ausdrücken. Darüber hinaus wollen wir sicherstellen, dass unsere Arbeit auch für unsere wichtigen Interessengruppen und den Planeten insgesamt von Nutzen ist.

Für Givaudan bedeutet ein nachhaltiges Geschäftsmodell, solide Ergebnisse zu erzielen und unser langfristiges Fortbestehen sicherzustellen. Zudem sind wir bestrebt, dringende Nachhaltigkeitsanforderungen zu erfüllen und die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, zu verbessern. Wir möchten ein Geschäftsmodell entwickeln, das Nutzen für unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und Partner schafft. Gleichzeitig sind wir bestrebt, die Umwelt zu schützen, Materialien auf verantwortungsbewusste und nachhaltige Weise zu beschaffen, Material und Energie effizient einzusetzen und für unsere Mitarbeitenden eine sichere Umgebung bereitzustellen.

Nachhaltige Arbeitsweisen auf allen Ebenen der Organisation sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Selbstverständnisses.

Nachhaltige Arbeitsweisen auf allen Ebenen der Organisation sind ein wesentlicher Bestandteil unseres Selbstverständnisses. Givaudan ist sich der Notwendigkeit bewusst, die Nachhaltigkeitsberichterstattung voranzubringen, um kontinuierlich Vertrauen zu schaffen und Fortschritte zu erzielen. Wir haben uns deshalb verpflichtet, Berichte über unseren Nachhaltigkeitsstatus und unsere Nachhaltigkeitsleistungen zu erstellen. Unser 2014 veröffentlichter Nachhaltigkeitsbericht für 2013 erreichte die GRI-Anwendungsstufe B+. Zudem machen wir

weitere Fortschritte bei der Umsetzung unserer operativen Nachhaltigkeitsziele. Unser Nachhaltigkeitsbericht mit Einzelheiten zur Entwicklung und Leistung im Jahr 2014 wird im März 2015 veröffentlicht.

Neben unserem Nachhaltigkeitsbericht finden Sie in diesem Kapitel auch einen Überblick über Schlüsselbereiche, die im Mittelpunkt unseres nachhaltigen Geschäftsmodells stehen. Es erläutert die Entwicklungen im Jahr 2014 in den Bereichen Investor Relations, Kunden, Unsere Mitarbeitenden, Beschaffung, Informationstechnologie, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS), Risikomanagement, Compliance und Regulatory Affairs.

1. Investor Relations

Givaudan setzt auf eine gute Corporate Governance und wendet dabei Best Practices an, die denjenigen führender Unternehmen entsprechen. Sämtliche in unserem Jahresbericht veröffentlichten Informationen stehen im Einklang mit dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance und der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange. Weitere Informationen sind in einem separaten Abschnitt zur Corporate Governance auf Seite 62 zu finden.

Durch Medienmitteilungen, Telefonkonferenzen und Veröffentlichungen auf unserer Website geben wir wichtige Informationen über unsere Leistungen und Aktivitäten weiter. So können wir die verschiedenen Interessengruppen des Unternehmens zeitgerecht und auf verantwortungsbewusste Weise informieren und damit Transparenz und Gleichbehandlung gewährleisten. Unsere Grundsätze zur Offenlegung und Transparenz sind zu finden unter www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies.

Von ihrer Abspaltung im Jahr 2000 bis zum Jahresende 2014 hat Givaudan für ihre Aktionäre mit Dividendenausschüttungen und Kursgewinnen einen Mehrwert von über CHF 12 Milliarden geschaffen. Ende 2014



hatte Givaudan 21'400 Aktionäre, von denen 99% im Aktienregister geführt wurden und die insgesamt 58,7% des Aktienkapitals besaßen. Die 20 grössten Aktionäre, einschliesslich Treuhandgesellschaften und Fonds, repräsentieren ca. 65,8% des Aktienkapitals. Ungefähr 40% dieser Aktionäre waren in Nordamerika ansässig.

2014 veranstaltete unser Managementteam 47 Roadshows und traf dabei mit bestehenden und potenziellen Aktionären in mehr als 20 Finanzzentren weltweit zusammen. Insgesamt 1'400 Interessierte nahmen an zwei Telefonkonferenzen und 38 Präsentationen und Tagungen des Konzerns teil. Dies stellt einen leichten Rückgang gegenüber den 1'600 Teilnehmern im Jahr 2013 dar. Die über 450 Einzelgespräche und Telefonkonferenzen mit Fondsmanagern rund um die Welt sorgten für eine stärkere Wahrnehmung des Unternehmens. Im Rahmen von mehr als einem Dutzend Besuchen an Standorten von Givaudan weltweit wurden ausserdem über 150 Teilnehmer, vor allem Fondsmanager, detailliert über die Unternehmensaktivitäten informiert.

Das Besucherprogramm 2014 umfasste eine zweitägige Veranstaltung für Investoren in Wien und in unserer neuen Aromenfabrik in Makó, Ungarn, bei der 22 Sell-Side-Analysten und Fondsmanager mehr über unsere Aktivitäten in Mittel- und Osteuropa erfuhren und unsere neue Produktionsstätte für kulinarische Aromen besichtigten. Zudem organisierten wir im siebten Jahr in Folge Präsentationen in unseren Kreativitätszentren für Riechstoffe in New York und Paris. Das Programm der Veranstaltungen für die Finanzgemeinde im Jahr 2015 finden Sie unter www.givaudan.com – investors – investor calendar.

Die Naturschätze Madagaskars: Joint-Venture-Vertrag

Wenn die Integrität und hohe Qualität von Ingredienzien erhalten bleiben, können unsere Aromatiker ein breites Spektrum überraschender und faszinierender Gefühls- und Geschmacksempfindungen kreieren.

Deshalb ist die nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen eine wesentliche Säule der Strategie von Givaudan. Unser Engagement wird durch den Abschluss eines Joint-Venture-Vertrags mit Henri Fraise Fils bekräftigt, dessen Gegenstand die Verarbeitung natürlicher Rohstoffe ist, die wir direkt von unserem eigenen Sammelnetzwerk in Madagaskar beziehen.

Als erstes werden wir Nelkenblattöl produzieren, ein wichtige Ingredienz für kulinarische Aromen und Süsswaren. Später werden wir auch andere natürliche Rohstoffe von der Insel und aus den benachbarten Ländern einbeziehen. Unser Ziel ist es, wichtige natürliche Rohstoffe zu schützen, etwas an die lokalen Gemeinschaften zurückzugeben und die Kunden der Division Aromen zu begeistern.

2. Kunden

Wir sind stolz darauf, weltweiter Marktführer in der Riechstoff- und Aromenindustrie zu sein, und wir halten diese Position, indem wir uns jeden Tag selbst herausfordern und die Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen.

Aufgrund unserer Entwicklungsprogramme in der Marktforschung und im Bereich Konsumentenverständnis erkennen wir die Trends der Zukunft schon im Voraus und entwickeln daraus Ideen, mit denen wir das geschäftliche Wachstum unserer Kunden unterstützen können. Auch das globale Verständnis der branchenrelevanten Gesetze sowie unsere aktive Rolle in Industrieverbänden und die Interessenvertretung in Diskursen über künftige Reglementierungen sind ein wesentlicher Teil der Unterstützung, die wir unseren Kunden bieten können.

Leidenschaft und Spitzenleistungen haben bei uns Tradition – eine Verpflichtung, der wir auch in den kommenden Jahren gerecht werden wollen – und unser Ziel ist, unsere Produkte und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse unserer Kunden zuzuschneiden. Zu diesem Ansatz gehören unsere Verpflichtung zu strikter Vertraulichkeit im Umgang mit Kundendaten und -projekten sowie die uneingeschränkte Wahrung von geistigen Eigentumsrechten.

Aufgrund unserer umfassenden globalen Präsenz und unserer weitreichenden strategischen Einblicke können wir unseren Kunden die besten Lösungen liefern. Wir versorgen unsere internationalen, regionalen und lokalen Kunden über ein weltweites Netzwerk und eine globale Lieferkette. 2014 entfielen auf die fünfzehn grössten Kunden ca. 64% der Verkäufe in der Division Riechstoffe und ca. 34% der Verkäufe in der Division Aromen.



Matthew, Prozessingenieur für Aromen, Nordamerika

Matthew hat als Diplom-Ingenieur für Biomedizintechnik kürzlich das Leadership-Programm im Bereich Operations von Givaudan in Nordamerika abgeschlossen.

Das Leadership-Programm war die Gelegenheit, Verschiedenes auszuprobieren, bevor ich mich auf eine Aufgabe festlegte. Kein Tag war wie der andere, es war wirklich spannend. Das Programm hat meine Erwartungen voll erfüllt.

Ich habe mit wirklich guten Leuten aus allen Bereichen des Unternehmens arbeiten können – Mitarbeitende auf allen Ebenen, die mit Leidenschaft und Engagement dabei sind. Es war toll, sich dabei etwas abschauen zu dürfen.

Ich arbeite in dieser Branche, weil ich Düfte mag. Einer, der mich zuverlässig umhaut, ist Zimt – für mich der Duft nach Kindheit, Weihnachten und Zuhause.

3. Unsere Mitarbeitenden

Unsere Human-Resources-Teams (HR) stellen innovative Programme bereit, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Karriereziele zu erreichen, für herausragende Leistungen belohnt zu werden und die besten Entwicklungsmöglichkeiten zu erhalten.

Vorstellung der DNA von Givaudan

Ende 2014 haben wir eine neue Art eingeführt, wie sich Givaudan der Welt präsentiert. Dabei nahmen wir auch die Gelegenheit wahr, die einzigartige Unternehmenskultur von Givaudan schlüssig zu formulieren, damit sie als Anleitung für unser Denken und Handeln sowie unsere Entscheidungen dienen kann. Wir bezeichnen sie als DNA von Givaudan, die zum Ausdruck bringt, dass alle Mitarbeitenden bei Givaudan inspirieren, herausfordern und mit Herz und Leidenschaft handeln.

Die DNA von Givaudan: inspirieren, herausfordern und mit Herz und Leidenschaft handeln.

Wir sind der Meinung, dass unsere einzigartige DNA ein fundamentaler Erfolgsfaktor ist. Deshalb werden wir die entsprechenden Verhaltensweisen und Erwartungen im Rahmen unserer Mitarbeiterführungsprozesse und DNA-Workshops 2015 weiter verankern.

Unser Leistungsversprechen als Arbeitgeber

Neben unserem Geschäftsgebaren wollten wir auch festlegen, wie wir als Arbeitgeber wahrgenommen werden möchten, und diesem Bild gerecht werden. Wir haben deshalb ein neues Leistungsversprechen als Arbeitgeber (Employer Value Proposition – EVP) ausgearbeitet, das unser einzigartiges Angebot für die Mitarbeitenden sowie unsere Kultur und Werte, für die wir stehen, widerspiegelt.

Dieses lässt sich unter dem Motto "Beeinflusse deine Welt" zusammenfassen.

Dieses Motto entspricht unserem übergeordneten Geschäftszweck, der darin besteht, das Leben der Menschen in aller Welt mit unvergesslichen Riechstoffen und Aromen positiv zu beeinflussen und unseren Mitarbeitenden zu ermöglichen, sich auf ihre eigene Welt positiv auszuwirken. Damit erweist sich Givaudan als idealer Ort für die Entwicklung ihrer Karriere – ganz gleich, wo ihre Interessen liegen. Unser neues Leistungsversprechen wird uns dabei unterstützen, als Arbeitgeber weiter zu wachsen, indem wir sicherstellen, talentierte Mitarbeitende zu binden und gleichzeitig neue Mitarbeitende für unser Unternehmen zu gewinnen.

Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit

2014 konnten wir anhand der Ergebnisse unserer ersten Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit Ende 2013 drei wichtige Verbesserungsbereiche identifizieren.

- Karriere: Mitarbeiterziele erreichen und Anerkennung zeigen
- Zusammenarbeit: Know-how miteinander teilen
- Integration: Mitarbeitende ihr Potenzial voll ausschöpfen lassen.

Die Konzernleitung und die Management Committees haben nun für jede dieser globalen Prioritäten wichtige Verpflichtungen formuliert:

- Im Bereich Karriere setzen wir den Schwerpunkt auf Leistung und Entwicklung und fördern die Anerkennung und Belohnung von Leistungen, die über das Soll hinausgehen.
- Bei der Zusammenarbeit werden wir es den Mitarbeitenden leichter machen, ihre Erkenntnisse mit Kollegen auszutauschen und miteinander unternehmensweit in Verbindung zu treten.
- In Bezug auf Integration werden wir uns auf mehr Vielfalt in den Führungspositionen unseres Unternehmens



Kate, Management Associate, Division Riechstoffe

Kate, Diplom-Biologin mit einem MBA, absolviert derzeit ein Management-Trainee-Programm für Akademiker aus aller Welt in Singapur.

Ich bin deutlich neugieriger geworden, seitdem ich bei Givaudan bin. In jedem Supermarkt öffne ich Produkte und rieche daran, um mich in die Konsumenten zu versetzen. Langsam verstehe ich, was sie kaufen, welche Düfte sie ansprechend finden und warum.

Wenn ich einen Duft auftrage, dann nicht allein, um mich gut zu fühlen, sondern weil er meine Sinne weckt und mir das Gefühl gibt, lebendig zu sein. Ich bin stolz und geehrt, dass ich Teil eines Unternehmens sein darf, das derartige Momente möglich macht.

konzentrieren und die gemeinsamen Werte und Arbeitsweisen von Givaudan unterstützen.

Wir werden die Umsetzung unserer Verpflichtungen im Jahr 2015 überwachen und unseren Mitarbeitenden regelmässig über die erzielten Fortschritte berichten.

Möglichkeit zu lebenslangem Lernen

Das Konzept der Fortbildungsakademien ist bereits seit mehreren Jahren ein grundlegendes Element unserer Aus- und Weiterbildungsstrategie. Ausgehend vom Erfolg dieses wegweisenden Programms, das ursprünglich von der Division für Riechstoffe ins Leben gerufen wurde, sollen nun alle Divisionen und Funktionen davon profitieren. Diese Akademien bieten den Rahmen, der unsere Mitarbeitenden dabei unterstützt, durch sinnvolle Lernaufgaben, eine klare Karriereprogression sowie einen Lehrplan für funktionsrelevante Schulungen zu wachsen und sich zu entwickeln.

Unsere Masterclass-Programme unterstützen das Wachstum und die Entwicklung unserer Mitarbeitenden.

Nach dem Erfolg unseres "Business Masterclass"-Programms in der Division Riechstoffe nahmen im Jahr 2014 Führungskräfte der Vertriebsteams aus allen Regionen an der ersten Business Masterclass für die Division Aromen in Frankfurt, Deutschland, teil. Der erste Lehrgang "Ein Unternehmen führen" wurde über einen Zeitraum von fünf Tagen von hochrangigen Führungskräften von Givaudan abgehalten – darunter auch der CEO und die Leiter beider Divisionen.

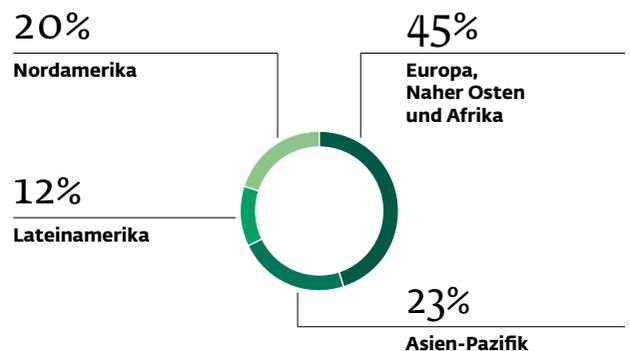
Für 2015 sind sechs Masterclass-Veranstaltungen für die Division Aromen geplant, an denen 450 Vertriebskräfte teilnehmen sollen. Dieses erfolgreiche Lernformat wird anschliessend mit funktionsübergreifenden Programmen

auf die gesamte Division ausgedehnt, um so zahlreichen Mitarbeitenden die Chance zu geben, aus diesem strategischen Lernereignis Nutzen zu ziehen sowie mit unseren Führungskräften zu interagieren und von ihnen zu lernen.

2014 weitete die Division Riechstoffe das Akademiekonzept über die Vertriebsfunktionen hinaus aus, um Kollegen der gesamten Division auch bei Themen wie Evaluierung, Marktforschung und regulatorische Anforderungen zu unterstützen. Ziel dieses vielfältigen Programms ist es, den Teilnehmenden ein besseres Verständnis des geschäftlichen Umfelds und der Strategie von Givaudan zu vermitteln. Zudem sollen die Teilnehmenden so andere Teile unseres Geschäfts kennenlernen und ihre Führungskompetenzen weiterentwickeln. Das Programm wird 2015 fortgesetzt.

Die Funktion Finanzen veranstaltete 2014 einen strategischen Lehrgang zum Thema Zusammenarbeit, an dem Finanzführungskräfte aus allen Regionen teilgenommen haben. Dieser fünftägige Lehrgang war darauf ausgerichtet, die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden zu intensivieren, ihre unternehmerischen Kompetenzen zu verbessern sowie ihre Führungsfähigkeiten weiterzuentwickeln.

Mitarbeitende pro Region



Geografische Entwicklung der Anzahl der Mitarbeitenden

	Anzahl Mitarbeitende 31.12.2014	%	Anzahl Mitarbeitende 31.12.2013	%	Veränderung 2013 bis 2014 %
Schweiz	1'477	15	1'528	16	-3,3
Europa (ausser Schweiz), Afrika, Naher Osten	2'894	30	2'666	30	8,6
Asien-Pazifik	2'249	23	2'084	22	7,9
Lateinamerika	1'192	12	1'158	12	2,9
Nordamerika	1'892	20	1'895	20	-0,2
Total	9'704	100	9'331	100	4,0

Nachhaltigen Erfolg gewährleisten

Um unsere funktions- und geschäftsorientierten Schulungen mit der Vermittlung wichtiger Führungskompetenzen zu ergänzen, haben wir 2014 eine "Leadership Senses" genannte Serie von Programmen zur Führungsentwicklung eingeführt. Diese sollen unsere Führungskräfte befähigen, uns bei der Umsetzung unserer ehrgeizigen Ziele und bei der Sicherstellung unseres zukünftigen Erfolgs zu unterstützen. Ende 2014 haben wir zudem zwei weitere Programme entwickelt und eingeführt: Leadership-Senses – Begin, das sich an jene Mitarbeitenden richtet, die am Anfang ihrer Führungskarriere stehen; und Leadership Senses – Evolve, das auf Führungskräfte ausgerichtet ist, die sich auf höhere Führungspositionen vorbereiten. Die Durchführung der beiden Programme wird 2015 fortgesetzt.

4. Beschaffung

Givaudan ist einer der grössten Einkäufer in der Riechstoff- und Aromenbranche. Dabei ist die Beschaffung von Rohstoffen und indirekten Materialien und Dienstleistungen (IM&S) eine strategische Säule zur Förderung des rentablen Wachstums von Givaudan. Wir wenden einen bedeutenden Prozentsatz unseres Umsatzes für Rohstoffe auf und jede einzelne Ingredienz, die wir kaufen, hat eine direkte Auswirkung auf die Kosten und Qualität der Endprodukte.

Über 10'000 verschiedene synthetische und natürliche Ingredienzien werden in unseren Riechstoff- und Aromenformeln verwendet. Wir beschaffen diese aus 100 Ländern und manchmal aus sehr abgelegenen Gebieten. Jede Ingredienz muss höchsten Qualitätsstandards genügen und ein einzigartiges Profil aufweisen, um zu den Kreationen unserer Parfümeure und Aromatiker beitragen zu können. Das Ziel der Beschaffungsfunktion besteht darin, die anhaltende Versorgung dieser Rohstoffe zu optimieren und kalkulierbaren Kosten zu gewährleisten. So können wir unseren Kreationsteams die beste und innovativste Palette sichern. Durch eine genauere Überwachung und Bewertung der Preisbildung bei Rohstoffen wird eine erhöhte Transparenz erzielt.

Jeder von uns bezogene Rohstoff birgt ein potenzielles Lieferrisiko in sich. Deshalb haben wir ein Risikomanagementsystem eingeführt, mit dem wir die Materialien mit einem hohen Beschaffungsrisiko identifizieren und diese Risiken mit der potenziellen Auswirkung auf das Geschäft in Beziehung setzen können. Nahezu alle in unserem Portfolio enthaltenen Materialien werden mittels dieses hochentwickelten SAP-Systems geprüft. Dabei werden quantitative und qualitative Daten kombiniert, um Informationen zu generieren, die uns helfen, das Lieferrisiko in unserem Portfolio zu reduzieren. Dieser in unser globales Lieferkettenmanagement integrierte Risikomanagementprozess dient uns dazu, die mit der Rohstoffbeschaffung verbundenen Risiken zu ermitteln und zu mindern.

Im Rahmen unserer 2013 eingeführten Beschaffungsstrategie haben wir unsere Partnerschaften mit strategischen Lieferanten durch formelle Partnerschaftsprogramme und Joint Ventures weiter vertieft, um so die Leistungsfähigkeit voranzutreiben und den Zugang zu Innovationen zu fördern. So gingen wir zum Beispiel 2014 ein Joint Venture mit Zhejiang Xinhua Chemical für die Produktion von Riechstoff-Ingredienzien in China ein. Weitere Beispiele für Partnerschaften sind im Kapitel zur nachhaltigen Rohstoffbeschaffung auf Seite 26 enthalten. Sie alle haben der Beschaffungsfunktion ermöglicht, sich stärker an der Entwicklung von attraktiven Angeboten für unsere Kunden zu beteiligen.

Durch Partnerschaftsprogramme und Joint Ventures treiben wir unsere Performance weiter voran und fördern den Zugang zu Innovationen.

Unser 2013 gegründetes Origination-Team hat weitere Initiativen entwickelt, die unsere direkte Präsenz in den Herkunftsländern der wichtigsten von uns beschafften

Regionale Mitarbeitende Fluktuation

	Fluktuationsrate		Fluktuationsrate	
	2014	%	2013	%
Europa, Afrika, Naher Osten	420	9,1	562	12,8
Asien-Pazifik	198	8,7	200	9,4
Lateinamerika	144	12,0	143	12,2
Nordamerika	202	10,7	178	9,4
Total	964	9,7	1'083	11,3

natürlichen Ingredienzien stärken. Unsere Mission besteht darin, die anhaltende Versorgung mit qualitativ hochwertigen und nachverfolgbaren natürlichen Naturstoffen zu optimierten Kosten zu gewährleisten und dabei nachhaltige Beschaffungsstandards zu wahren. Indem wir die Paletten unserer Parfümeure und Aromatiker mit innovativen Ingredienzien und Lösungen ergänzen, sichern wir dem Unternehmen zudem einen Wettbewerbsvorteil.

Um diese ehrgeizigen Ziele erreichen zu können, sind die meisten Mitglieder unseres Origination-Teams in den Herkunftsländern angesiedelt. Wir errichten Sammelnetzwerke und beschaffen natürliche Ingredienzien direkt von den Produzenten. Zudem entwickeln wir Anbaupartnerschaften für die Beschaffung exklusiver Ingredienzien. Patchouli ist eine solche Ingredienz, für die wir eine Sammelinfrastruktur in Indonesien und eine Anbaupartnerschaft in Malaysia eingerichtet haben. Wir entwickeln auch gezielt Extraktionsanlagen im Herkunftsland, wie beispielsweise in Madagaskar. Parallel dazu verfolgen wir unsere laufenden ethischen Beschaffungsprojekte, wie beispielsweise für Benzoeharz in Laos, Vanille in Madagaskar, Ylang-Ylang auf den Komoren sowie für Vetiver in Haiti. Bei allen unseren Beschaffungsmodellen sind wir bestrebt, den Produzenten und Gemeinschaften auch technische Unterstützung sowie soziale Leistungen zur Verbesserung ihrer Lebensbedingungen bereitzustellen.

Die Beschaffungsfunktion beaufsichtigt im Zusammenhang mit der nachhaltigen Beschaffung von Rohstoffen Projekte, die von der Givaudan Foundation, einer 2014 gegründeten, unabhängigen, gemeinnützigen Stiftung, finanziert werden. Ausserdem wurde unsere nachhaltige Beschaffungsinitiative in Madagaskar von Nestlé mit einem Creating Shared Value Award in der Kategorie verantwortungsbewusste Beschaffung von Vanille ausgezeichnet. Von Nestlé erhielten wir zudem eine Spende, um uns beim Bau von Schulen auf der Insel zu unterstützen. Givaudan war erneut der

Hauptsponsor des AIM-PROGRESS Responsible Sourcing Forum, dessen Ziel darin besteht, das Engagement von Herstellern und Lieferanten zur Verbesserung verantwortungsbewusster Beschaffungsstandards und der Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu fördern.

Unsere Patchouli-Initiative ist ein Beispiel für die Beschaffung von natürlichen Ingredienzien bei gleichzeitiger Anwendung nachhaltiger Beschaffungsstandards.

Im Laufe des Jahres 2014 hat die Givaudan Beschaffungsakademie ihr zweites Schulungsjahr abgeschlossen. Mittlerweile wurden zwei Drittel der angebotenen Kurse im Programm durchgeführt, an denen bis zum Jahresende ca. 150 Personen teilgenommen haben. Diese massgeschneiderten Programme dienen dazu, unser globales Netzwerk von Beschaffungsexperten zu festigen.

Unsere IM&S-Beschaffungsorganisation verwaltet ein grosses Portfolio an Artikeln und Dienstleistungen, die für unseren Geschäftsbetrieb nötig sind und von der Grundversorgung bis hin zu komplexen Ausrüstungen und Dienstleistungen reichen. Vor dem Hintergrund unserer Vielzahl von Benutzern, Lieferanten und Transaktionen besteht unser Hauptziel darin, der Organisation optimale Artikel und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig die Kosten einzudämmen. 2014 wurde ein besonderes Augenmerk auf die Effizienzsteigerung der Transaktionsprozesse gelegt. Ein wesentlicher Faktor war hierbei die beträchtlich erhöhte Beschaffung von indirekten Materialien und Dienstleistungen über Online-Kataloge, wodurch der Transaktionsprozess für die Nutzer effizienter wurde.

Der Purchase-to-Pay-Prozess für IM&S ist bei den globalen Service-Zentren für Finance angesiedelt und wird von den



Purchasing Support Centres in Europa und Nordamerika unterstützt. Dieser End-to-End-Prozess wurde optimiert, um die Kontrolle und Einhaltung globaler Prozesse und Verfahren auf benutzerfreundliche Weise zu sichern.

Das IM&S Category Management Team ist weiterhin an verschiedenen gemeinsamen Initiativen mit dem Lieferkettenmanagement und Operations beteiligt. Auf diese Weise konnten eine Reihe verbesserter Arbeitsmethoden und Effizienzsteigerungen erzielt sowie das Investitionsprogramm von Givaudan unterstützt werden. Im Laufe des Jahres begann das IM&S-Team damit, den indirekten Einkauf in das Nachhaltigkeitsprogramm von Givaudan aufzunehmen.

5. Lieferkette

Die Vision für unsere Lieferkette besteht darin, den Kunden einen echten Mehrwert zu liefern. Dies umfasst dynamische und zuverlässige Serviceleistungen sowie eine kontinuierliche Versorgung zu optimierten Kosten und bei minimaler Umweltbelastung.

In enger Abstimmung mit der Geschäftsstrategie von Givaudan liegt der Schwerpunkt des Programms Lieferketten-Exzellenz (supply chain's Excellence programme) darauf, die Kundenservicequalität zu verbessern und gleichzeitig die Lagerbestände und andere Lieferkettenkosten zu optimieren. Das 2011 eingeführte Programm wurde mittlerweile vollständig in das Unternehmen integriert. Damit sind wir auf dem besten Weg, die entsprechenden Programmziele bis 2015 zu erreichen.

Den Kunden durch einen dynamischen und zuverlässigen Service sowie die kontinuierliche Versorgung zu optimierten Kosten und bei minimaler Umweltbelastung einen echten Mehrwert liefern.

iSphinx – Kreation unterwegs

Alles kann sich als Quelle der Inspiration für ein edles Parfüm erweisen – der Geschmack einer voll ausgereiften Mango, der lieblich-süße Duft des regennassen Flieders oder das schillernde Abendrot auf dem Wasser. Um unseren Parfümeuren dabei zu helfen, ihre Ideen unmittelbar festzuhalten, hat unsere IT-Abteilung die originäre Smartphone-Anwendung iSphinx zur Verfügung gestellt.

Diese Anwendung, mit der Duft- und Geschmacksnoten oder Konzepte auf einfache und intuitive Weise unterwegs erfasst werden können, wurde unter Einsatz der modernsten Technologien und flexibler Methoden entwickelt. Ob es nun darum geht, unvergessliche Eindrücke aus Reisen zu bewahren oder einem Kunden eine neue Duftidee zu erklären – iSphinx kann Parfümeuren dabei helfen, erfolgreiche Parfüms zu kreieren. Technologie ganz im Dienste der Parfümeurskunst.

2014 konnte die unternehmenseigene Lieferketten-Organisation aufgrund einer verbesserten funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, einer besseren Zielabstimmung, verstärkter Transparenz und eines optimierten Risikomanagements solide Ergebnisse erzielen. Daraus ergeben sich Synergien, von denen alle Bereiche des Unternehmens sowie Kunden und Lieferanten profitieren.

6. Informationstechnologie

Unsere Informationstechnologie-Teams (IT) sind bestrebt, den Geschäftseinheiten kontinuierlich als Partner zur Seite zu stehen und sie dabei zu unterstützen, Innovationen voranzutreiben und durch Technologien neue Möglichkeiten zu schaffen.

Unser neues IT-Delivery-Zentrum in Singapur stärkt unsere IT-Präsenz in der Region Asien-Pazifik und schafft angesichts des schnell wachsenden Geschäftsvolumens in dieser Region echte Lösungen mit Mehrwert.

So konnten 2014 die erwarteten Vorteile der 2013 ergriffenen Initiativen zur Neuausrichtung des IT-Bereichs vollständig genutzt werden. Der Transfer der Verwaltung unserer globalen IT-Anlagen an Atos, ein führendes europäisches Unternehmen für IT-Dienstleistungen, wurde im Laufe des Jahres vollständig umgesetzt und erfolgte ohne jegliche Betriebsunterbrechung. Unsere IT-Präsenz in der Region Asien-Pazifik wurde durch die Einrichtung eines neuen IT-Delivery-Zentrums in Singapur gestärkt, in dem mittlerweile neue talentierte Mitarbeitende damit beschäftigt sind, angesichts des schnell wachsenden Geschäftsvolumens in dieser Region echte Lösungen mit Mehrwert zu schaffen.

Das im Jahr 2013 zur Förderung von Innovationen im Unternehmen eingeführte Wissensmanagement-Programm



lieferte 2014 mit der Lancierung des Projekts "Givaudan goes Google" erste wesentliche Ergebnisse. Dieses Projekt ist ein erster, aber bedeutender Schritt bei der Schaffung einer integrierten Kollaborationsplattform, bei der Google Apps for Business zum Einsatz kommen. Bis Ende 2014 sollten etwa 400 Mitarbeitende als Frühwanderer unsere neuen und innovativen E-Mail- und Kollaborationslösungen nutzen, die über die Cloud-Dienstleistungen von Google angeboten werden. Die Umstellung der übrigen Mitarbeitenden auf diese Plattform wird im Laufe des Jahres 2015 erfolgen.

Zudem wurden mehrere Projekte durchgeführt, um mit der Bereitstellung von erstklassigen Tools unsere Kernkompetenzen zu unterstützen und überzeugenden Nutzen für unsere Betriebs-, Forschungs-, Kurations- sowie Vertriebs- und Marketing-Teams zu schaffen. 2014 wurde ein besonderes Augenmerk auf das Ingredienzi- und Formelmanagement sowie auf die Bereiche Neuprojekte und Preisfindung gelegt.

Das neue SAP-HANA-System erfüllt die Anforderungen an ein fortschrittliches Berichtswesen und beinhaltet deutliche Leistungsverbesserungen bei der Berichterstattung über bestehende Leistungskennzahlen sowie bei der Erstellung von Dashboards.

Um dem wachsenden Bedarf an einer erweiterten Berichterstattung und Datenexploration gerecht zu werden, haben die IT-Teams 2014 damit begonnen, im Rahmen eines Grossprojekts die globale Business-Intelligence-Plattform mit In-Memory-Technologie (SAP-HANA – High-Performance Analytic Appliance) zu ergänzen. Dank dieser Technologie können wesentliche Verbesserungen bei der Berichterstattung über bestehende Leistungskennzahlen und bei der Erstellung von Dashboards erzielt werden. Damit hat das Unternehmen

Unsere Sicherheitsgrundregeln

In puncto Sicherheit können wir alle eine Führungsrolle übernehmen. Das ist die Botschaft unserer Sicherheitsgrundregeln – einer Sammlung einfacher, bewährter Vorgehensweisen, die darauf abzielen, ein unfallfreies Arbeitsumfeld bei Givaudan zu schaffen. Die erfolgreiche Entwicklung und Einführung dieser Regeln sprechen für sich selbst.

Die Idee dazu entsprang einer operativen Initiative und entwickelte sich im Rahmen einer unternehmensweiten Zusammenarbeit zu einem globalen Regelwerk. Unsere Sicherheitsgrundregeln gewährleisten nicht nur, dass wir an unserem Arbeitsplatz vor Schaden bewahrt bleiben, sondern vor allem motivieren sie einen jeden dazu, mit führendem Beispiel voranzugehen und auf andere Rücksicht zu nehmen. Diese Grundregeln setzen also auf gesunden Menschenverstand, um für gesunde Mitarbeitende zu sorgen.

eine solide Grundlage für die Arbeit mit umfangreichen und komplexen Datensätzen (Big Data) geschaffen, die mit den traditionellen Datenverarbeitungsanwendungen nur schwer zu verwalten sind.

Nicht zuletzt präsentierte Givaudan im Dezember 2014 einen neuen Internetauftritt, www.givaudan.com, mit dem das Unternehmen neben neuen Inhalten auch seine neue visuelle Identität widerspiegelt.

7. Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (EHS)

Als verantwortungsbewusstes Unternehmen und Arbeitgeber verpflichten wir uns, die Umwelt zu schützen, in der wir tätig sind, und die Gesundheit, Sicherheit und das Wohlergehen all unserer Mitarbeitenden zu fördern.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, umfasst unsere globale EHS-Strategie Programme, die Innovation und Leistung unterstützen, ohne die Sicherheit von Mitarbeitenden, Produkten, Anlagen und Umwelt zu gefährden. 2014 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.

Erfolgreiche weltweite Umsetzung der globalen EHS-Strategie und Stärkung der Fähigkeiten und Kompetenzen unserer EHS-Fachleute in den Regionen.

Zudem wurden im Rahmen dieser Strategie im Laufe des Jahres zehn EHS-Richtlinien eingeführt, in denen die EHS-Rollen, -Aufgaben und -Verantwortlichkeiten für alle Mitarbeitenden im Bereich Umwelt, Gesundheit

und Sicherheit festgelegt sind. Damit soll sichergestellt werden, dass wir weiterhin einen sicheren und nachhaltigen Arbeitsplatz bieten und unsere Vermögenswerte und die Umwelt schützen. Die EHS-Richtlinien, welche die globalen EHS-Anforderungen im Unternehmen vereinheitlichen, wurden mittlerweile in allen Regionen erfolgreich lanciert und werden 2015 weiter eingeführt. Dies wird die gemeinsame Verantwortung im Rahmen eines einheitlichen EHS-Ansatzes im gesamten Unternehmen fördern.

Wir haben zudem unser EHS-Kompetenzzentrum weiter ausgebaut und EHS-Aspekte in operative Treffen und Entscheidungsprozesse integriert. Dank gemeinsamer Managementsysteme und Berichtsinstrumente, mit denen sich Trends und Chancen ermitteln und letztlich Leistungsverbesserungen erzielen lassen, kann nun auch jeder Standort eine so genannte Cockpit-Chart mit wichtigen Leistungsindikatoren für nachhaltiges Handeln nutzen. Mit deren Hilfe können die Fortschritte und Beiträge zu den gesamten Nachhaltigkeitsanstrengungen von Givaudan überwacht und Möglichkeiten für Verbesserungen identifiziert werden.

Die Gründung einer Givaudan EHS-Akademie im Jahr 2015 wird ein wichtiger Schritt zur Verbesserung der EHS-Kultur und zur Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele bis 2020 sein. Die EHS-Akademie wird dazu beitragen, die Kompetenzen der EHS-Organisation zu verbessern und zu gewährleisten, dass wir alle die gleiche Vision teilen.

Sicherheit am Arbeitsplatz

Wir haben weiter auf unserer SafeStart™-Schulung zur Steigerung des Sicherheitsbewusstseins aufgebaut, die Teil unseres weltweiten verhaltensbasierten Sicherheitsprogramms "Zero is possible" ist. So haben wir 2014 unter anderem unsere "Sicherheitsgrundregeln" eingeführt. Diese von Mitarbeitenden ausgearbeiteten Regeln werden uns helfen, unser Sicherheitsniveau zu verbessern, da sie auf gängigen, täglich auftretenden

Situationen basieren. Abgeleitet wurden diese Regeln aus unserer SafeStart™-Schulung sowie aus wichtigen Erkenntnissen aus allen Unfällen, Beinahe-Unfällen und gefährlichen Situationen, die im gesamten Unternehmen seit 2009 verzeichnet worden sind.

Prozesssicherheit

Unser zentrales EHS-Kompetenzzentrum hat seinen Schwerpunkt weiterhin auf das Management von Gesundheitsschutz und Prozesssicherheit gelegt. Gleichzeitig hat es im Laufe des Jahres bei seinen Programmen eine zunehmende proaktive statt reaktive Rolle wahrgenommen.

Das Kompetenzzentrum ist unter anderem verantwortlich für das globale Sicherheitslabor, die Planung der Geschäftskontinuität sowie die Programme des Unternehmens in den Bereichen Arbeitshygiene, Management der Prozesssicherheit, Kontrolle von Geruchsemissionen, EHS-technische Unterstützung und interne Revision. 2014 standen Schulungen über Prozesssicherheitsmanagement mit Workshops zur Verbesserung der Fähigkeiten bei der Bewertung und Verwaltung von Prozesssicherheitsrisiken im Vordergrund.

Unser globales Sicherheitslabor dient als internes Zentrum für die Bereitstellung chemischer Sicherheitsdaten für die sichere Herstellung unserer Ingredienzien und Produkte. Das Labor arbeitete im Laufe des Jahres weiter an einem Projekt zur Stärkung des Risikomanagements in beiden Divisionen.

Gesundheitsschutz

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

Gefahrstoffe

Unser Kompetenzzentrum für Gefahrstoff-Compliance ist für Gefahrstoffe und gefährliche Güter – und den Umgang mit damit verbundenen Risiken – verantwortlich. 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.

2014 stellten wir weiterhin die Einhaltung der Klassifizierungs- und Kennzeichnungsvorschriften aller Produkte (Rohstoffe, Halb- und Fertigprodukte) sicher, die von Givaudan vertrieben, hergestellt und versandt werden. 2015 werden wir unsere Bemühungen zur Harmonisierung und Optimierung von Verpackungen und Kennzeichnungen fortsetzen. Wir werden die unterschiedlichen Anforderungen an die Klassifizierung und Kennzeichnung in den verschiedenen nationalen Rechtssystemen (z.B. Globally Harmonized System in Brasilien) weiter umsetzen sowie die CLP-Meldungen (Classification, Labeling and Packaging) zur Klassifizierung, Kennzeichnung und Verpackung in weiteren europäischen Ländern fortsetzen, um den Ansprüchen der Europäischen Union zu genügen.

Umwelt

Wir haben uns in den Bereichen Energie, CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfall 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 vierten Mal die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) angewandt. Der Nachhaltigkeitsbericht 2013, der im März 2014 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

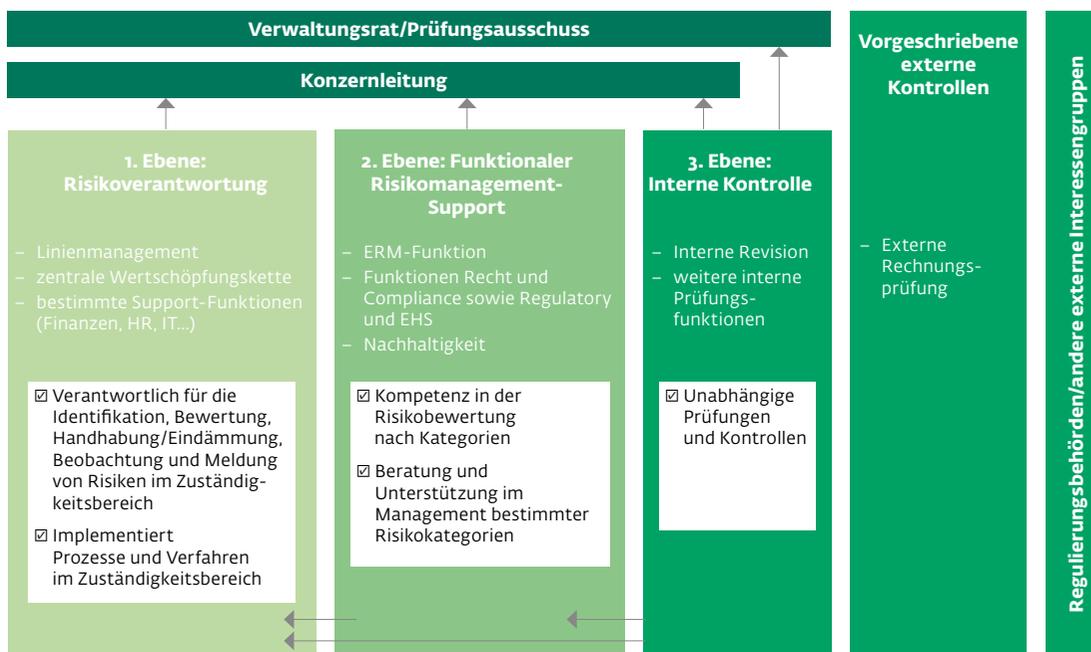
der Nachhaltigkeitsberichterstattung und wird dem Informationsbedarf vielfältiger Interessengruppen gerecht.

Wir haben zudem zum achten Mal in Folge am Carbon Disclosure Project (CDP) teilgenommen, bei dem wir unsere CO₂-Emissionen sowie Risiken und Möglichkeiten in Bezug auf den Klimawandel im Verhältnis zu unseren Aktivitäten gemeldet haben. Givaudan wurde aufgrund der Senkung der CO₂-Emissionen um 20% je Tonne gegenüber 2009 (Basisjahr) als Top-Performer mit der Note B ausgezeichnet.

Wir messen und berichten über unsere ehrgeizigen, aber realistischen Ökoeffizienz-Ziele bis 2020 in den Bereichen Energie, CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch und Abfall.

Zudem wurden im Laufe des Jahres divisions- und funktionsübergreifende Workshops abgehalten, um Energieeinsparpotenziale zu identifizieren und damit zusammenhängende bewährte Verfahren weiterzugeben. Diese proaktiven Sitzungen wurden erstmals abgehalten und fanden unter der Leitung von führenden Vertretern des Unternehmens statt, die dabei von EHS unterstützt wurden.

2014 wurde ein eigenes Kompetenzzentrum für Umwelt eingerichtet, um Kapazitäten für die Bereitstellung von spezialisiertem Know-how an die Feldorganisationen aufzubauen. Das Kompetenzzentrum wird die Regionen und ihre Feldorganisationen bei der Umsetzung ökoeffizienter Verfahren und der Einhaltung der geltenden rechtlichen Anforderungen, örtlichen Vorschriften und EHS-Richtlinien unterstützen, um die ökologischen Spuren des Unternehmens auf die Umwelt insgesamt zu verringern. Dazu wird es auch Synergien aus globalen Aktivitäten im Bereich Transport, Verpackung und Geruchsmanagement nutzen.



8. 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. 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 SIX-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:

- 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 Risikoerkennung (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 2014 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 48-50.

Produktsicherheitsrisiko

Unser Programm zur Risikobewertung bei der Produktsicherheit im Bereich Riechstoffe und Aromen 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.

Unsere Produkte im Bereich Riechstoffe und Aromen 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 Produktionsstätten und wesentliche 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. 2014 verbesserte diese Gruppe unsere Methoden und Kapazitäten zur Analyse von Prozessrisiken im Einklang mit führenden Industriestandards. Die dabei erkannten Massnahmen werden intern mittels eines patentierten EHS-Managementsystems verwaltet, mit dem formelle Lösungen und zum Abschluss gebrachte Sachverhalte dokumentiert werden. Der Schwerpunkt liegt auf Prozessen für den Umgang mit Chemikalien und Pulvern.

Risiken im Bereich Informationstechnologie

Das Risikomanagement in der Informationstechnologie (IT) wurde 2014 verbessert und ausgeweitet und umfasst nun auch ausgelagerte operative IT-Aktivitäten. Weiterhin wurde eine neue Risikosteuerung eingeführt. Sie ist nicht auf IT-Systeme beschränkt und umfasst auch Informationsschutzrisiken. Es werden regelmässig Risikobewertungen erstellt und in einem Risikomanagementplan Massnahmen zur Risikominderung dokumentiert.

Finanzrisiko

Informationen zu unserem Finanzrisikomanagement finden Sie auf den Seiten 23-30 des Financial Reports.

9. 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 werden ergänzt durch eine Reihe anderer Richtlinien, wie der Globalen Richtlinie von Givaudan zu Anti-Korruption, Geschenken, Einladungen und Bewirtung, dem Leitfaden zum Wettbewerbsrecht oder unserer Richtlinie über Insider-Geschäfte.

Die Prinzipien der Unternehmensführung sowie die ergänzenden Richtlinien wurden in 13 Sprachen übersetzt, die an den Standorten von Givaudan gesprochen werden. Eine englische Version der Prinzipien der Unternehmensführung steht auf unserer Website unter 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, Import- und Export-Compliance, Umwelt und Gesundheit am Arbeitsplatz und Sicherheit (EHS) reichen. In diesen speziellen Bereichen wird die Compliance durch spezifische Gruppenfunktionen sichergestellt, unter anderem durch das Team für regulatorische

Produktsicherheit, das Team für Handelsangelegenheiten 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.

Der Corporate Compliance Officer führt mit der Unterstützung der lokalen Compliance-Beauftragten und Gruppenfunktionen eine regelmässige Bewertung des Compliance-Risikos durch.

Weitere Compliance-Prozesse sind der Prozess zur Auswahl und Beauftragung von als Vertreter oder Vertriebspartner fungierenden Dritten, der globale Prozess zur Lieferantenauswahl der Beschaffungsorganisation oder die konzernweite Compliance-Helpline (Compliance-Beratungsstelle), 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 globale Einführung der Compliance-Helpline konnte 2013 weltweit weitgehend abgeschlossen werden; Frankreich folgt im Januar 2015.

Fokus 2014

Das Compliance-Schulungsprogramm von Givaudan blieb auch 2014 ein Schwerpunktbereich. Die e-Schulungsprogramme zu den Prinzipien der Unternehmensführung von Givaudan sind weiterhin 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 97% der Mitarbeitenden und 100% des Topmanagements von Givaudan haben dieses Programm

abgeschlossen, das in 13 Unternehmenssprachen verfügbar ist. 2014 wurde eine Auffrischungsschulung zu den Prinzipien der Unternehmensführung von Givaudan eingeführt, die in den nächsten Monaten in allen Unternehmenssprachen bereitgestellt wird.

Auch die spezielle Schulung zum Thema Anti-Korruption wurde 2014 fortgesetzt. 4'830 Topmanager, darunter alle Mitglieder der Konzernleitung und weitere Mitarbeitende, die bei ihrer Arbeit regelmässig direkten Kontakt mit externen Interessengruppen haben, haben diese spezielle Schulung zu Anti-Korruption abgeschlossen.

10. Regulatory Affairs

Um die wachsenden Anforderungen und Bedürfnisse von Kunden und Konsumenten gleichermaßen zu erfüllen, sind unsere Teams für regulatorische Compliance auf lokaler und globaler Ebene im Einsatz. Wir sind stolz auf unsere führende Rolle bei den Bemühungen, die Branche mitzugestalten, indem wir unsere Ressourcen bereitstellen und unser Wissen teilen. 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 ist weiterhin eine führende Unterstützerin der Arbeit der International Fragrance Association (IFRA), die als Vertreterin der Branche und ihrer strategischen Positionierung gegenüber den Kunden eine immer wichtigere Rolle spielt. Wir rufen andere Unternehmen in der globalen Riechstoff-Industrie zu einer stärkeren Beteiligung und mehr Engagement auf, damit die IFRA Veränderungen auf der Makroebene, die sich schnell auf die gesamte Branche auswirken, vorhersehen und entschlossen managen kann. Zwei Beispiele für solche Makroveränderungen sind die Formeltransparenz in den USA und die europäische Kennzeichnung von allergenen Riechstoffen in Kosmetika.

Wir haben uns in den USA gemeinsam mit der IFRA und Schwesterorganisationen wie der Consumer Specialty Products Association und dem Personal Care Products Council aktiv für eine gemeinsame Plattform zur Transparentmachung von Informationen über Riechstoff-Ingredienzien eingesetzt. Dabei ist entscheidend, dass wir nach einem gemeinsamen Ansatz streben, der klare und abgestimmte Informationen ermöglicht, damit die Konsumenten nicht verwirrt werden. Gleichzeitig muss das geistige Eigentum an den Kreationen der Parfümeure geschützt werden, da auf ihm das Markenkapital ihrer Kunden basiert.

Die Kennzeichnung von Allergenen bleibt in Europa ein wichtiges Thema. Die Riechstoff-Industrie hat in den letzten 12-18 Monaten wichtige Schritte unternommen, um der Europäischen Kommission zu zeigen, dass sie bereit ist, sich an einem Programm zu beteiligen, das sich mit der Sicherheit bei der Verwendung von hautsensibilisierenden Riechstoffen in verschiedenen Konsumgütern beschäftigt. Mit dem Projekt International Dialogue for the Evaluation of Allergens (IDEA) wurde ein solides Programm aufgestellt, um auf globaler Basis einen allgemein anerkannten und transparenten Rahmen zur Beurteilung von hautsensibilisierenden Riechstoffen zu schaffen.

Das IDEA-Projekt ist eine Chance, Partnerschaften zwischen der internationalen Riechstoff-Industrie und ihren Interessengruppen aufzubauen, um die Risikobewertung von Riechstoff-Ingredienzien mit bekannter allergener Wirkung und damit den Verbraucherschutz zu verbessern. Dieses Projekt befasst sich mit der Weiterentwicklung von Materialien und der Festlegung von Methoden für das Risikomanagement, auf die sich alle Interessengruppen verständigen können, sowie dem Umgang mit diesen Materialien in der Zukunft. Wir halten das IFRA-Ingredienzien-Standard-Programm nach wie vor für unübertroffen und sind davon überzeugt, dass das IDEA-Projekt dieses Programm deutlich stärken wird. Das IDEA-Projekt hat einen Rahmen für die IFRA-Standards entwickelt, welcher der Europäischen Kommission zur Prüfung vorgelegt wurde. Die Antwort wird Mitte 2015 erwartet.

Wir arbeiten nun darauf hin, die letzte Phase unserer Registrierungspflichten für die europäische REACH-Verordnung zur Regelung der Chemikalienkontrolle zu erfüllen, indem die letzten 754 Materialien bis 2018 registriert werden.

Givaudan arbeitet darauf hin, die letzte Phase ihrer Registrierungspflichten für die europäische REACH-Verordnung zur Regelung der Chemikalienkontrolle zu erfüllen, indem die letzten 754 Materialien bis 2018 registriert werden. Die Folgen der ersten Eingaben im Rahmen der REACH-Verordnung beginnen sich bereits bemerkbar zu machen. Die European Chemical Agency (ECHA) und die EU-Mitgliedsstaaten zeigen zum Beispiel seit der Registrierung der Rohstoffe ein unverhältnismässig grosses Interesse an ihnen, verbunden mit Forderungen, einige

registrierte Materialien neu zu beurteilen und weiteren Tests zu unterziehen. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Kosten, die die Branche weiter belasten und insbesondere einigen der kleineren Riechstoff-Herstellern Schwierigkeiten bereiten werden. Givaudan arbeitet eng mit ihren Lieferanten zusammen um sicherzustellen, dass die Materialien effektiv verteidigt werden und dass wir die Erwartungen der ECHA erfüllen, indem wir in angemessener Weise zur Bereitstellung weiterer Daten beitragen, die für die Materialien sprechen.

Die Integration von Soliance im Jahr 2014 war aus regulatorischer Sicht eine besondere Herausforderung für Givaudan, weil in der Industrie für Kosmetik-Ingredienzien ganz anders mit Rohstoffen umgegangen wird als in der Riechstoff-Industrie. Im Laufe des Jahres wurde eine Unterstützungsstruktur aufgebaut, die nicht auf dem Riechstoff-Modell basierte. Es wurden zudem Prozesse zur Erweiterung der Kapazitäten des Soliance-Geschäfts eingeführt, besonders in der Entwicklung von innovativen Materialien für die Pipeline. Wir haben verschiedene Compliance-Verpflichtungen für das neue Geschäft, wie etwa REACH, beurteilt und diese in unsere Budgetplanung für 2015 aufgenommen, um die Kontinuität des Geschäfts zu gewährleisten. Wir sehen die Chance, das Soliance-Geschäft aus Sicht der Kunden durch die Stärke der regulatorischen und toxikologischen Organisation von Givaudan aufzuwerten.

Aromen

2014 wurden mehrere neue regionale und länderspezifische Bestimmungen für Lebensmittel und Aromen entwickelt und eingeführt, die sich mit der Reinheit von Ingredienzien, der Aromenkennzeichnung und der Registrierung von Ingredienzien beschäftigen. Darüber hinaus war ein deutlicher Anstieg der Aktivitäten von Nichtregierungsorganisationen im Bereich der Zertifizierung biologisch angebaute Lebensmittel sowie der Kennzeichnung genetisch modifizierter Organismen (GMO) in entwickelten Märkten und natürlicher Aromen in

Schwellenmärkten zu verzeichnen. Erhöhte Aufmerksamkeit wurde vor allem aus GMOs gewonnenen Lebensmittel-Inhaltsstoffen in den USA zuteil, wo auf nationaler und bundesstaatlicher Ebene auf die Entwicklung einer Richtlinie für die Kennzeichnung von GMO-Lebensmitteln gedrängt wird. Um auf diese Entwicklungen zu reagieren, nimmt Givaudan weiter führende Positionen in nationalen, regionalen und internationalen Industrieverbänden ein, die mit Regierungsbehörden zusammenarbeiten um sicherzustellen, dass neue Bestimmungen und Anforderungen für Aromen weltweit harmonisiert werden. Dadurch ist weltweit ein koordinierter Ansatz bei der Vermarktung neuer Technologien und ein freier Fluss von Aromen gewährleistet.

Wir nehmen weiterhin führende Positionen in nationalen, regionalen und internationalen Industrieverbänden ein um sicherzustellen, dass neue Bestimmungen und Anforderungen für Aromen weltweit harmonisiert werden.

In Europa ist Givaudan in führender Position an einer Projektgruppe beteiligt, die die European Food Safety Authority (EFSA) und die Europäische Kommission bei der Neubewertung von Aromen-Ingredienzien und der Fertigstellung der jüngst eingeführten Positivliste für Aromen unterstützt. Das hat zur Aufnahme von Tausenden von vorhandenen Aromen-Ingredienzien geführt, die in der ursprünglichen Positivliste enthalten sind. Ein weiteres Ergebnis ist die Entwicklung zusätzlicher Registrierungsinformationen zur Unterstützung anderer Ingredienzien, die derzeit von der EFSA auf ihre Sicherheit

geprüft werden und in die europäische Positivliste aufgenommen werden sollen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt unseres Engagements ist die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen zur Verwendung von Aromen in Lebensmitteln an die Mitglieder der erweiterten Lebensmittelbranche und die Aufsichtsbehörden. Givaudan hat mehrere Verbände bei Gesprächen mit Aufsichtsbehörden und internationalen wissenschaftlichen Organisationen unterstützt, darunter die International Organization of the Flavour Industry (IOFI), die European Flavour and Fragrance Association (EFFA) und die Flavor and Extract Manufacturers Association (FEMA). Die Ergebnisse unseres Programms zur Vertretung der Brancheninteressen haben zu einem deutlich besseren Verständnis der Verwendung und Sicherheit von Aromen und zur Einführung besser koordinierter Bestimmungen auf der ganzen Welt geführt. Unser weiteres Engagement wird vor allem darauf abzielen, dass der Einsatz neuer Technologien in der Entwicklung und Produktion neuer Aromen-Ingredienzien erlaubt wird.

Aufgrund des erheblich gestiegenen Bedarfs an regulatorischen Informationen zu unseren Produkten, sowohl bei den Kunden als auch bei den Konsumenten, baut Givaudan weitere Kapazitäten im regulatorischen Bereich auf. Zurzeit schliessen wir die Einführung einer neuen Plattform ab, die eine schnelle Prüfung des regulatorischen Status der von uns hergestellten Aromenprodukte für jeden Ort der Welt ermöglichen soll. Das wird uns helfen, besser auf die kurzen Zykluszeiten in der Produktentwicklung unserer Kunden zu reagieren. Ausserdem untersuchen wir Möglichkeiten, um die Übermittlung der von unseren Kunden benötigten regulatorischen Produktinformationen zu verbessern. Dies wird die Leistungsfähigkeit unseres Kundensupports verbessern und wir können schneller reagieren, wenn unsere Kunden kritische Daten anfordern, um den Wunsch der Konsumenten nach regulatorischen und sicherheitsbezogenen Informationen zu erfüllen.





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

62	Corporate Governance
62	Konzernstruktur und Aktionariat
63	Kapitalstruktur
65	Verwaltungsrat
76	Konzernleitung
80	Vergütung, Beteiligungen und Darlehen
80	Mitwirkung der Aktionäre
82	Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
82	Revision
83	Informationspolitik

Corporate Governance

Orientierung an internationalen Standards

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 "Reglement des Verwaltungsrats der Givaudan AG", verdeutlicht die Rechte und Pflichten der Leitungsorgane des Unternehmens sowie die geltenden Vorschriften. Dieses Dokument ist veröffentlicht auf der Website des Unternehmens unter: www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies.

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 – our company – corporate governance – rules and policies.

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

1.1.1 Darstellung der operativen Konzernstruktur des Emittenten

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

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 sowie Riechstoff- und Kosmetik-Ingredienzien. Die Division Aromen besteht aus vier Geschäftsbereichen: Getränke, Milchprodukte, Kulinarische Aromen und Süßwaren.

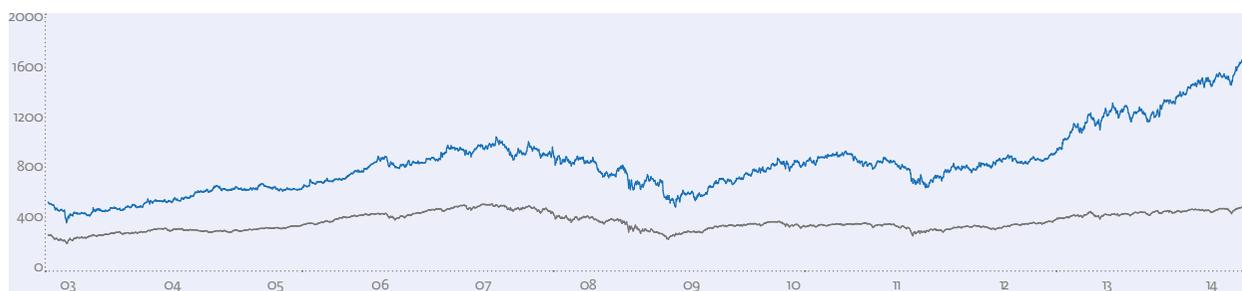
Beide Divisionen haben Vertriebs- und Marketingpräsenz in allen wichtigen Ländern und Märkten und führen getrennte Forschungs- und Entwicklungsorganisationen. Soweit dies angemessen ist, nutzen die Divisionen Ressourcen und Know-how in den Bereichen Forschung, Konsumentenverständnis und Einkauf gemeinsam.

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

1.1.2 Zum Konsolidierungskreis gehörende notierte Gesellschaften

Das Unternehmen hat keine börsen-notierten Tochtergesellschaften.

Kursentwicklung seit Börsennotierung (CHF '000)



Givaudan Aktien werden an der virt-x gehandelt, Ticker Symbol 1064593

Givaudan — SMI —

1.1.3 Zum Konsolidierungskreis gehörende nicht notierte Gesellschaften

Die Liste der wichtigsten konsolidierten Konzerngesellschaften, ihr jeweiliger Sitz und die Beteiligungsquote finden sich in Anmerkung 31 der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht 2014.

Weitere Informationen zur Konzernstruktur finden sich in den Anmerkungen 1 und 5 der konsolidierten Jahresrechnung 2014.

Der Finanzbericht 2014 ist im Jahresbericht 2014 enthalten und kann abgerufen werden unter der Website: www.givaudan.com – media – publications.

1.2 Bedeutende Aktionäre

Nach unserem Kenntnisstand hielten lediglich die folgenden Aktionäre am 31. Dezember 2014 (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 (5,02%), MFS Investment Management (3,01%), Nortrust Nominees Ltd (Nominee; 15,21%), Chase Nominees Ltd (Nominee; 6,77%) und Bank of New York Mellon SA/NV (Nominee; 3,78%).

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 – Marktdaten – Aktien – Unternehmen – Bedeutende Aktionäre

2. Kapitalstruktur

2.1 Kapital per Stichtag

Ordentliches Aktienkapital

Am 31. Dezember 2014 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 2014 auf CHF 16'555'819'698. 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 Anleiheemissionen 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 2012 sind in Anmerkungen 6 und 7 des statutarischen Abschlusses im Finanzbericht 2012 aufgeführt. Einzelheiten zu den Änderungen im Beteiligungskapital für die Jahre 2013 und 2014 sind in Anmerkungen 6 und 7 des statutarischen Abschlusses im Finanzbericht 2014 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

An der Generalversammlung vom 20. März 2014 wurden die vorher bestehenden Einschränkungen der Eintragungs- und Stimmrechte aufgehoben. Das Unternehmen sieht heute keine Einschränkungen der Übertragbarkeit mehr vor.

2.6.2 Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr

Nicht zutreffend, da es keine Einschränkungen der Übertragbarkeit mehr gibt.

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 acht 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. Von 2008 bis 2012 war er ebenso Verwaltungsratspräsident der Clariant AG, Basel.

Jürg Witmer hat folgendes weiteres Mandat bei einem börsennotierten Unternehmen:
Vizeverwaltungsratspräsident von Syngenta AG, Basel.

Zudem hat er folgende Mandate bei nicht-notierten Unternehmen: Präsident von Interpharma Investments Ltd, Hongkong und nicht-exekutives Verwaltungsratsmitglied von A. Menarini IFR, Florenz, Italien.

Jürg Witmer ist Doktor der Rechtswissenschaften der Universität Zürich und besitzt einen Abschluss im Fachbereich International Studies des 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.

André Hoffmann hat folgendes weiteres Mandat bei einem börsennotierten Unternehmen:
Vizeverwaltungsratspräsident von Roche Holding Ltd.

Zudem hat er folgende Mandate bei nicht kotierten Unternehmen und Organisationen: Verwaltungsratsmitglied von Genentech Inc., INSEAD, Inovalon Inc., Amazentis SA und Glyndebourne Productions Ltd, Präsident der MAVA Foundation und von Massellaz SA sowie 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.



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. 2007 wurde er mit der IRI Medal for R&D Leadership und 2014 mit dem P&G Alumni Innovation Award ausgezeichnet.

Dr. Sakkab hat folgende weitere Mandate bei börsennotierten Unternehmen: Verwaltungsratsmitglied von Altria Group Inc. und Deinove SA.

Zudem hat er folgende Mandate bei nicht-notierten Unternehmen: Verwaltungsratsmitglied von BiOWiSH Technologies Inc., Celltex Therapeutics Corporation und Pharnext SAS.

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.

Thomas Rufer hat folgende weitere Mandate bei börsennotierten Unternehmen: Vizepräsident des Verwaltungsrats und Präsident des Prüfungsausschusses der Berner Kantonalbank.

Zudem hat er folgende weitere Mandate: 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.

Peter Kappeler hat keine weiteren Mandate bei börsennotierten Unternehmen.

Er hat folgende Mandate bei nicht-notierten Unternehmen: 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.

Lilian Biner hat folgende weitere Mandate bei börsennotierten Unternehmen: Verwaltungsratsmitglied von Oriflame Cosmetics SA, Thule Group AB, LE Lundbergföretagen und Nobia AB.

Zudem hat sie folgendes Mandat bei einem nicht-notierten Unternehmen: Verwaltungsratsmitglied der a-connect (group) ag.

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



Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer, Verwaltungsratsmitglied

- Geschäftsmann
- Deutscher und Schweizer Staatsbürger, geboren 1950
- Nicht-exekutives Mitglied
- Erstmals gewählt 2014

Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer begann seine Laufbahn als Universitätsprofessor für Chemieingenieurwesen an der Technischen Universität Hamburg, Deutschland. Nach seiner Position als Direktor des Fraunhofer-Instituts für Lebensmitteltechnik und Verpackung war er von 1985 bis 1990 Professor für Lebensmittelprozesstechnik an der Technischen Universität München. 1990 begann seine Tätigkeit bei Nestlé als Leiter des Nestlé-Forschungszentrums in Lausanne. Nach der kommerziellen Leitung von Nestlé Süd- und Ostafrika trat er 2002 in die Geschäftsleitung ein und wurde Generaldirektor mit Zuständigkeit für Technik, Produktion, Umwelt und Forschung und Entwicklung. 2007 übernahm er als Generaldirektor die Zuständigkeit für die Bereiche Innovation, Technologie, Forschung und Entwicklung und hatte diese Position bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2013 inne.

Prof. Bauer hat folgende weitere Mandate bei börsennotierten Unternehmen: Verwaltungsratsmitglied von Lonza Group AG und GEA Group AG.

Zudem hat er folgende Mandate bei nicht-notierten Unternehmen: Vorsitzender des Kuratoriums der Bertelsmann-Stiftung und Präsident des Verwaltungsrats von Nestlé Deutschland AG, sowie Mitglied des Verwaltungsrats von Bertelsmann SE & Co. KGaA.

Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer ist promovierter Diplom-Chemieingenieur der Universität Erlangen-Nürnberg (Deutschland).



Calvin Grieder, Verwaltungsratsmitglied

- Ingenieur
- Schweizer Staatsbürger, geboren 1955 in den USA
- Nicht-exekutives Mitglied
- Erstmals gewählt 2014

Calvin Grieder begann seine Laufbahn 1980 als Marketing Manager der Georg Fischer AG in der Schweiz. Danach arbeitete er in Führungspositionen bei verschiedenen Schweizer und deutschen Unternehmen wie Bürkert Controls AG, Mikron Machines AG und Swiss Industrial Company (SIG) AG. Bei der Swisscom Telecom AG war er Leiter des Geschäftsbereichs Mobilfunk und Internet sowie Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 2001 steht er als Chief Executive Officer an der Spitze des internationalen Technologiekonzerns Bühler.

Calvin Grieder hat folgende weiteren Mandate bei börsennotierten Unternehmen: Präsident des Verwaltungsrats von Bühler und Mitglied des Verwaltungsrats von Implen AG.

Er hat keine Mandate bei nicht-notierten Unternehmen.

Calvin Grieder besitzt einen Master of Science der ETH Zürich und hat ein Advanced Management Program (AMP) der Harvard University abgeschlossen.

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 Mittwoch, 31. Dezember 2014 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 In den Statuten enthaltene Regeln für zulässige Tätigkeiten gemäss Art. 12, Abs. 1, Ziff. 1 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV)

Artikel 32 der Statuten des Unternehmens gestattet Mitgliedern des Verwaltungsrats folgende externe Mandate:

- Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen höchstens vier weitere Mandate bei börsennotierten Unternehmen und sieben weitere Mandate bei nicht-notierten Unternehmen ausüben.
- Diese Einschränkungen gelten nicht für folgende Mandate:
 - Mandate bei Unternehmen, die von der Gesellschaft kontrolliert werden;

Datum der Erstwahl in den Verwaltungsrat und Sitzungsteilnahme

Verwaltungsratsmitglied	Jahr der Erstwahl	Anzahl der besuchten Verwaltungsrats-sitzungen 2014	Anzahl der besuchten Sitzungen des Prüfungsausschusses 2014	Anzahl der besuchten Sitzungen des Vergütungsausschusses 2014	Anzahl der besuchten Sitzungen des Nominierungs- und Governance-Ausschusses 2014
Dr. Jürg Witmer	1999	7			2
André Hoffmann	2000	6		4	
Peter Kappeler	2005	6	2	3	
Dr. Nabil Y. Sakkab	2008	7			2
Thomas Rufer	2009	7	5		
Lilian Biner	2011	7	5		2
Calvin Grieder*	2014	5	3		
Prof. Dr-Ing. Werner Bauer*	2014	4		2	

* seit März 2014 Verwaltungsratsmitglieder

- Mandate, die im Auftrag und im Namen der Gesellschaft oder von kontrollierten Unternehmen ausgeübt werden. Die Anzahl solcher Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung ist auf jeweils zehn beschränkt;
- Mandate bei Verbänden, Stiftungen, Wohltätigkeitsorganisationen, Trusts, Wohlfahrtsstiftungen für Mitarbeiter und anderen vergleichbaren Organisationen. Die Anzahl solcher Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung ist auf jeweils fünfzehn beschränkt.

Mit "Mandaten" ist ein Mandat im obersten Leitungsorgan eines Rechtssubjekts gemeint, dessen Eintragung im Schweizer Handelsregister oder einem entsprechenden ausländischen Register erforderlich ist. Mandate bei unter gemeinsamer Kontrolle befindlichen unterschiedlichen Rechtssubjekten gelten als ein Mandat.

3.4 Wahlen und Amtszeiten

3.4.1 Grundsätze des Wahlverfahrens, von den statutarischen Rechtsvorschriften abweichende Regeln für die Ernennung des Präsidenten, der Mitglieder des Vergütungsausschusses und des unabhängigen Stimmrechtsvertreters.

An der Generalversammlung 2014 hat das Unternehmen seine Statuten geändert, um sie mit den neuen Anforderungen der VegüV in Einklang zu bringen. Es gibt keine von den statutarischen Rechtsvorschriften abweichenden Regeln für die Ernennung des Präsidenten, der Mitglieder des Vergütungsausschusses und des unabhängigen Stimmrechtsvertreters. Alle Verwaltungsratsmitglieder, der Präsident, die Mitglieder des Vergütungsausschusses und der unabhängige Stimmrechtsvertreter werden jeweils einmal jährlich für ein Jahr für den Zeitraum zwischen einer Generalversammlung und der darauffolgenden Generalversammlung gewählt.

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 oben stehenden Tabelle zu finden.

3.5 Interne Organisationsstruktur

3.5.1 Aufgabenteilung im Verwaltungsrat

Der Präsident wird jährlich an der Generalversammlung gewählt. 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.

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.

Zusammensetzung der Ausschüsse

	Dr. Jürg Witmer (Präsident)	André Hoffmann	Lilian Biner	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Dr. Nabil Y. Sakkab	Calvin Grieder	Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer
Ausschuss des Verwaltungsrats								
Prüfungsausschuss			●		●		●	
Nominierungs- und Governance-Ausschuss	●		●			●		
Vergütungsausschuss		●		●				●

● Ausschussvorsitzender
 ● Ausschussmitglied

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 Tabelle am Anfang der Seite 71 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 2014 fünfmal zusammen, jede Sitzung dauerte etwa einen halben Tag. Der Leiter der internen Revision und der Corporate Compliance Officer nahmen an allen fünf 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 VegüV erstellt der Ausschuss nach Massgabe des Verwaltungsrats den Vergütungsbericht.

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 2014 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 VegüV 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.

Der Nominierungs- und Governance-Ausschuss trat 2014 zweimal zusammen, um Änderungen der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und die Nachfolge im Topmanagement vorzubereiten.

Weitere Einzelheiten über den Verwaltungsrat und die Aufgaben der Ausschüsse sind in den folgenden Bereichen der Website von Givaudan zu finden: www.givaudan.com – our company – management – board of directors und www.givaudan.com – our company – management – 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 2014 trat der Verwaltungsrat von Givaudan zu sieben ordentlichen Sitzungen zusammen, einschliesslich einer konstituierenden Sitzung im unmittelbaren Anschluss an die Generalversammlung sowie zu einer ausserordentlichen 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 2014 besuchte der Verwaltungsrat das Kreationzentrum des Unternehmens in Frankreich und im Dezember 2014 die Niederlassung des Unternehmens in Indien.

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 2014 eine jährliche Selbstprüfung durch und befand im fortlaufenden Dialog über die eigene Nachfolgeregelung.

Aus der Tabelle auf Seite 71 wird die Teilnahme der Verwaltungsratsmitglieder an Sitzungen des Verwaltungsrats und der Ausschüsse ersichtlich.

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 54–55 des Geschäftsberichtes und den Seiten 23–30 des Financial Reports 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 EY 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.

Der Chief Executive Officer wird auf Empfehlung des Nominierungsausschusses vom Verwaltungsrat ernannt. Seine Aufgabe 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 2014 hielt das Gremium zwölf 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 ENSEIHT 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.

Gilles Andrier hat folgendes Mandat bei einem börsennotierten Unternehmen: unabhängiges nicht-exekutives Verwaltungsratsmitglied von Albea SA.

Zudem hat er folgende Mandate: 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: Mitglied des Verwaltungsrats der International Organization of the Flavour Industry (IOFI) für einen Zeitraum von drei Jahren.



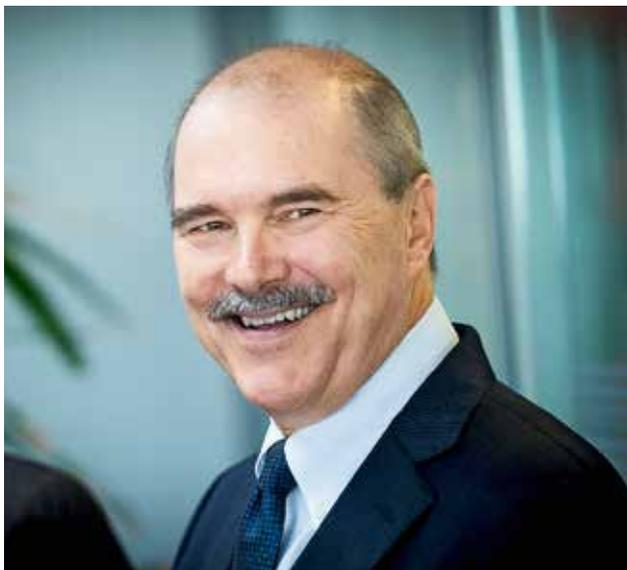
Michael Carlos, Leiter Division Riechstoffe

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 Kreationzzentrums 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.

Michael Carlos hat folgendes Mandat bei einem börsennotierten Unternehmen: Verwaltungsratsmitglied von Deinove SA.

Zudem hat er folgende Mandate: Vizepräsident der International Fragrance Association (IFRA) (ab 2015 Präsident) und 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.

Matthias Währen ist Mitglied des Regulatory Board der SIX Exchange Regulation und Vorstandsmitglied von Scienceindustries Switzerland. Er ist auch Präsident des Verwaltungsrats der Givaudan Foundation.



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 In den Statuten enthaltene Regeln für zulässige Tätigkeiten gemäss Art. 12, Abs. 1, Ziff. 1 VegüV

Artikel 32 der Statuten des Unternehmens gestattet Mitgliedern des Verwaltungsrats folgende externe Mandate:

- Mitglieder der Konzernleitung dürfen nach Genehmigung durch den Verwaltungsrat bis zu zwei Mandate in notierten oder nicht-notierten Unternehmen ausüben.
- Diese Einschränkungen gelten nicht für folgende Mandate:
 - Mandate bei Unternehmen, die von der Gesellschaft kontrolliert werden;
 - Mandate, die im Auftrag und im Namen der Gesellschaft oder von kontrollierten Unternehmen ausgeübt werden. Die Anzahl solcher Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung ist auf jeweils zehn beschränkt; und
 - Mandate bei Verbänden, Stiftungen, Wohltätigkeitsorganisationen, Trusts, Wohlfahrtsstiftungen für Mitarbeiter und anderen vergleichbaren Organisationen. Die Anzahl solcher Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung ist auf jeweils fünfzehn beschränkt.

Mit "Mandaten" ist ein Mandat im obersten Leitungsorgan eines Rechtssubjekts gemeint, dessen Eintragung im Schweizer Handelsregister oder einem entsprechenden ausländischen Register erforderlich ist. Mandate bei unter gemeinsamer Kontrolle befindlichen unterschiedlichen Rechtssubjekten gelten als ein Mandat.

4.4 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 4.4 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 "Vergütungsbericht" sowie im Finanzbericht 2014.

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

An der Generalversammlung vom 20. März 2014 wurden die vorher bestehenden Einschränkungen der Eintragungs- und

Stimmrechte aufgehoben. Das Unternehmen sieht heute keine Einschränkungen der Stimmrechte mehr vor.

6.1.2 Gründe für die Gewährung von Ausnahmen im Berichtsjahr

Nicht zutreffend, da es keine Einschränkungen hinsichtlich der Stimmrechte mehr gibt.

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 Aktienstimmen, 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 eingetragene Aktionäre sind zur Teilnahme an der Generalversammlung und Stimmabgabe berechtigt. Aktionäre können sich mittels schriftlicher Vollmacht durch einen anderen Aktionär, einen Rechtsvertreter oder den an der Generalversammlung gewählten unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen.

6.1.5 Informationen zu möglichen statutarischen Regeln zur Erteilung von Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter und zur elektronischen Teilnahme an der Generalversammlung

Laut Artikel 10 der Statuten legt der Verwaltungsrat die Regeln für die Teilnahme der Aktionäre an der Generalversammlung und für ihre Vertretung fest, einschliesslich der Regeln für Stimmrechtsvertreter und Weisungen zur Stimmabgabe (auf elektronischem Wege oder anderweitig).

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 notierten 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 20. März 2014 wurde die Deloitte AG für das Geschäftsjahr 2014 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 2014 beliefen sich auf CHF 3,6 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 2014 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 2014 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. der Geschäftsbericht, sind auf Anfrage erhältlich.

Alle Unternehmenspublikationen, wie z.-B. der Geschäftsbericht, Halbjahresbericht und GRI-Nachhaltigkeitsbericht, stehen auch zum Herunterladen auf der Website von Givaudan zur Verfügung: www.givaudan.com – media – publications.

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

Der vollständige Veranstaltungskalender ist abrufbar unter: www.givaudan.com – investors – shareholder information – investor calendar.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Peter Wullschleger, Givaudan Media and Investor Relations

Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier, Schweiz

T: +41 22 780 9093

F: +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.

In diesem Abschnitt:

- **86** Vergütungs-Governance
- **87** Vergütungsprinzipien
- **88** Vergütung der Führungskräfte von Givaudan
- **92** Entlohnung der Konzernleitung
- **93** Entlohnung des Verwaltungsrats
- **93** Richtlinien für den Aktienbesitz
- **94** Besitz von Wertpapieren von Givaudan
- **95** Bericht der Revisionsstelle

Vergütungsbericht

Gewinnen, motivieren und binden

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 entscheidend für die Unternehmensleistung.

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

Um den erforderlichen Veränderungen infolge der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) Rechnung zu tragen, haben wir diesen separaten Vergütungsbericht ergänzend zu unserem Geschäfts- und Finanzbericht erstellt.

1. Vergütungs-Governance

1.1. Überblick

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 und informiert den Verwaltungsrat nach jeder Sitzung über seine Beratungen, Empfehlungen und Beschlüsse. Er setzt unabhängige externe Berater zur vergleichenden Bewertung der Vergütung der Konzernleitungsmitglieder ein. Es folgt eine Zusammenfassung der ständigen Traktanden und Genehmigungen des Vergütungsausschusses.

1.2. Umsetzung wichtiger Änderungen im Berichtsjahr 2014

Änderungen der Statuten zur Einhaltung der VegüV wurden den Aktionären vorgelegt und an der Generalversammlung 2014 von diesen genehmigt.

Die geänderten Statuten enthalten Regeln für die für leistungsbezogene Zahlungen geltenden Prinzipien und die Zuteilung von Dividendenpapieren, Wandel- und Optionsrechten (Art. 23–25), Zusatzbeträge für Zahlungen an nach der Abstimmung über Vergütungen an der Generalversammlung ernannte Mitglieder der Konzernleitung (Art. 27), Darlehen, Kreditfazilitäten und Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses für die Konzernleitung und den Verwaltungsrat (Art. 30 und 31) und die an der Generalversammlung erfolgende Abstimmung über Vergütungen (Art. 26).

Einzelheiten zu diesen Regeln finden Sie auf der Website von Givaudan: www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies.

Givaudan erfüllt alle verbleibenden Anforderungen der VegüV früher als vorgeschrieben und hat zudem sichergestellt, dass auch alle Anstellungsverträge den neuen Regeln genügen.

An der Generalversammlung 2015 wird der Verwaltungsrat den Aktionären folgende maximale Gesamtvergütung zur Abstimmung vorlegen:

- a) Vergütung des Verwaltungsrats im Zeitraum bis zur ordentlichen Generalversammlung 2016

Ständige Traktanden und Zustimmungen der Tagesordnung des Vergütungsausschusses

Zeitpunkt	Traktanden	Vorschlag ¹	Genehmigung
Jahresbeginn	Vergütungsbericht	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Erreichung des jährlichen Bonus im Vorjahr	CEO ²	Vergütungsausschuss
	Festlegung der Leistungsziele für das laufende Jahr	CEO ²	Vergütungsausschuss
	Aufteilung der langfristigen Bonuszuteilungen	CEO ²	Vergütungsausschuss
	Höchstbeträge für Aktionärsabstimmung über die Entlohnung der Konzernleitung und des Verwaltungsrats	Compensation Committee	Verwaltungsrat (vorläufig) ³
Jahreshälfte/ Jahresende	Langfristiges Bonusergebnis gemessen an den Zielen	CEO ²	Compensation Committee
	Entlohnung der Konzernleitung	CEO ²	Compensation Committee
	Entlohnung des Verwaltungsrats	Compensation Committee	Board of Directors
	Änderungen des Vergütungssystems (ggf.)	Compensation Committee	Board of Directors

¹ Vom Verwaltungsratspräsidenten vorgeschlagene Entlohnung des CEO.

² Ohne Teilnahme/unter Enthaltung der betroffenen Person.

³ Endgültige Genehmigung durch Aktionäre.

b) Kurzfristige variable Vergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2014

c) Fixgehalt und langfristige variable Vergütung für das Geschäftsjahr 2015

Die den Aktionären zur Genehmigung vorzulegenden Beträge werden im Einklang mit den im Vergütungsbericht enthaltenen Berechnungsmethoden ermittelt. Als Reaktion auf die in der VegüV und in unseren Statuten geforderte Abstimmung über die maximale Vergütung hat der Verwaltungsrat 2014 Massnahmen ergriffen, um eine Erhöhung des Gesamtwerts der Zuteilungen für langfristige Bonuszahlungen zu begrenzen. Einzelheiten hierzu finden sich in Abschnitt 4.1.

Givaudan wird den Vergütungsbericht 2014 darüber hinaus der Generalversammlung 2015 zur Konsultativabstimmung vorlegen.

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

2. 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, hochtalentiertere 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 2014 setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

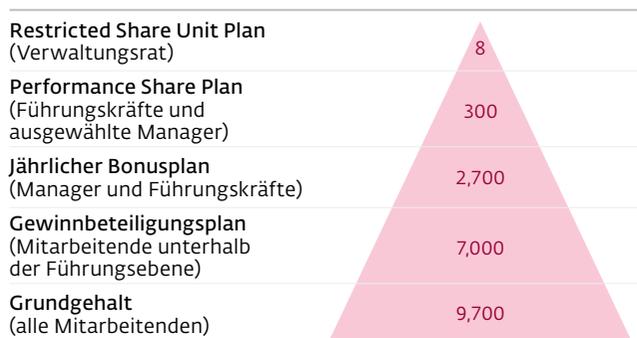
- Grundgehalt: Das Grundgehalt wird an allen Standorten regelmässigen Vergleichen unterzogen und die Gehaltstabellen werden jährlich entsprechend der lokalen Marktentwicklung überprüft. Im Allgemeinen werden die Gehaltstabellen um den Marktmedian herum positioniert.
- Gewinnbeteiligungsplan: Mitarbeitende, 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 null und zwei 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, ist die Entlohnung aller 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.

Vergütungspyramide von Givaudan
Anzahl der Teilnehmer



3. 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 können sich wie folgt zusammensetzen:

- Unternehmen der Riechstoff- und Aromenindustrie
- 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.

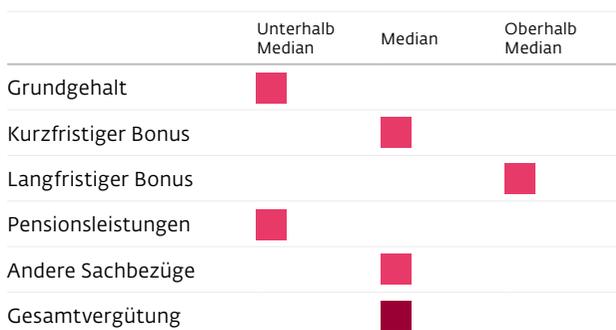
Alle die Konzernleitungsmitglieder betreffenden Vergleiche werden von unabhängigen Beratern durchgeführt. Alle Vergleiche im Hinblick auf andere Führungskräfte werden unter Verwendung von Umfragedaten externer Berater intern von der Abteilung für Vergütungsangelegenheiten durchgeführt.

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 dem vom Verwaltungsrat festgelegten quantitativen Vorgaben sowie den Beitrag und die Führungsqualitäten der entsprechenden Führungskräfte wider. Die variable Vergütung, insbesondere deren langfristige Komponenten, 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.

2014 wurde die Vergütung der Konzernleitung mit einer Gruppe bestehend aus 17 multinationalen Unternehmen in der Schweiz mit einer ähnlichen Grösse wie Givaudan verglichen. Diese Vergleichsgruppe setzte sich aus Unternehmen des Swiss Leader Index (SLI) zusammen, wobei die fünf grössten Unternehmen sowie Finanzdienstleister ausgenommen waren. Die Ergebnisse bestätigen, dass alle Entlohnungselemente in der Nähe oder unterhalb des Medians liegen. Hiervon ausgenommen sind leistungsbezogene langfristige Bonuszahlungen, die über dem Median liegen. Dies steht im Einklang mit den Richtlinien von Givaudan und ist Ausdruck unserer starken Konzentration auf eine Belohnung herausragender langfristiger Leistungen.

2014 wurde EY mit dem oben erwähnten Vergleich von Konzernleitungen und der Erbringung weiterer Beratungs- und Steuerdienstleistungen beauftragt.

Vergleich der Vergütung von Führungskräften

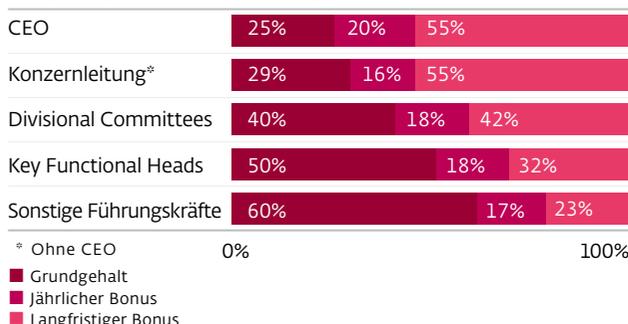


Die Gesamtvergütung von Führungskräften bei Givaudan besteht aus direkten und indirekten Vergütungskomponenten.

- 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 2014.

Leitlinien für die direkte Vergütungszusammenstellung



3.1 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.

3.2 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. 2014 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 Grundwerte von Givaudan.

Bei Erreichen der Zielvorgabe hatten die Jahresboni im Jahr 2014 in Prozent vom Grundgehalt folgende Höhe:

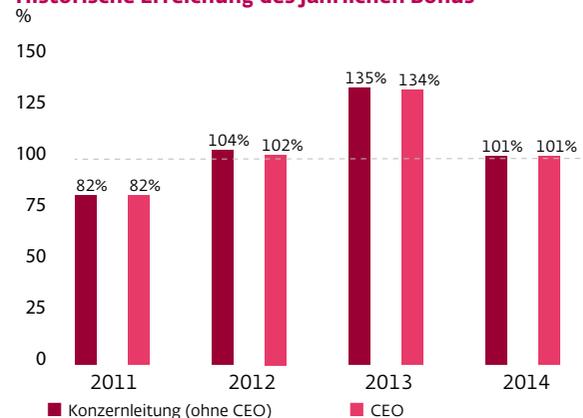
- Chief Executive Officer: 80%
- Chief Financial Officer und Divisionsleiter: 60%
- Weltweiter Leiter der Abteilung Human Resources und weltweiter Leiter der Abteilung Informationstechnologie: 50%
- Mitglieder der divisionalen Management Committees: 35–50%
- Andere Führungskräfte und Manager: 10–35%

Begrenzung von Bonuszahlungen und deren Auszahlung

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

2014 lag das Umsatzwachstum unter der Zielvorgabe und der EBITDA über der Zielvorgabe. Dies führte zu einer Auszahlung von durchschnittlich 100,7% des Zielbetrags an die Mitglieder der Konzernleitung sowie des gleichen Prozentsatzes des Zielbetrags an den Chief Executive Officer. In der nachfolgenden Tabelle werden die Jahresboni unter Berücksichtigung der Erreichung der Ziele für die vergangenen vier Jahre zusammengefasst.

Historische Erreichung des jährlichen Bonus



3.3 Performance-Share-Plan

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

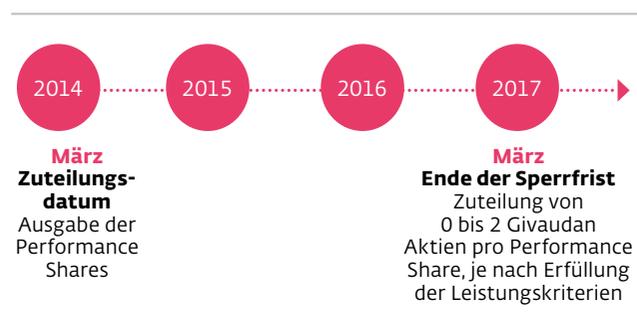
Der Plan sieht die jährliche Zuteilung von Performance Shares an die Teilnehmer vor. Die Gesamtzahl der zuzuteilenden Performance Shares wird vom Vergütungsausschuss jährlich genehmigt.

Als Reaktion auf die VegüV und in Übereinstimmung mit unseren Statuten haben wir eine Richtlinie zur Begrenzung des Maximalwerts der jährlichen PSP-Zuteilungen eingeführt.

Die Performance Shares können erst drei Jahre nach ihrem Zuteilungsdatum je nach Erfüllung der Leistungskriterien innerhalb des Leistungszeitraums ausgeübt werden.

Im nachstehenden Diagramm wird der Ablauf des neuen PSP zusammenfassend dargestellt:

Ablauf des neuen PSP



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 Leistung für die über einen Zeitraum von vier Jahren berechnete FCF-Marge wurde auf eine Bandbreite von 8% bis 18% angehoben. Dies bringt unsere Entscheidung für anspruchsvollere Zielvorgaben für 2014 zum Ausdruck.

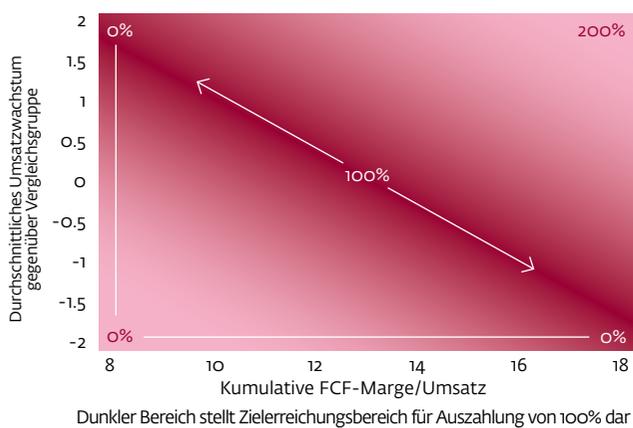
Eine Auszahlung von 200% erfordert einen Zielerreichungsgrad über die jeweiligen Höchstgrenzen der beiden Messwerte – relatives Umsatzwachstum **und** relative FCF-Marge – hinaus.

Eine 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 13% beträgt. Eine hohe Erfüllung eines Leistungskriteriums kann ausgeglichen werden durch eine geringe Erfüllung eines anderen Leistungskriteriums, sofern beide Mindestschwellen erreicht werden. Auf diese Weise ist eine Auszahlung von 100% möglich, wenn das durchschnittliche relative Umsatzwachstum über dem der Vergleichsgruppe liegt oder die FCF-/Umsatzleistung 13% beträgt (oder umgekehrt).

Auszahlungsmatrix Performance Share Plan



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.

Tabelle i: 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/Umsatzziele über 4 Jahre
Auszahlung	In bar	Aktien ^a

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

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

Der PSP, der 2013 für Zuteilungen eingeführt wurde, ersetzt alle bestehenden LTIP-Regelungen. Etwaige im Rahmen des bisherigen LTIP gewährte Zuteilungen werden nicht annulliert, sondern gelten weiterhin gemäss den entsprechenden Planbestimmungen.

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

- 100% des Prämienwerts in Aktienoptionen, die einer Sperrfrist von zwei Jahren unterliegen, bevor sie ausübbar werden, und nach fünf Jahren verfallen.
- 100% des Prämienwerts in Restricted Share Units (RSU), die einer Sperrfrist von drei Jahren unterliegen.
- 50% des Prämienwerts in Aktienoptionen und 50% in RSU.

Alle übrigen Aktienoptionen dieses Plans wurden 2014 ausübbar und alle übrigen RSU werden 2015 ausübbar.

Die einmalige Zuteilung im Rahmen des PSP 2008 erreichte einen Auszahlungsprozentsatz bei Ausübbarkeit von 50% des Zielbetrags.

Tabelle ii: (mit Bezug auf Abschnitt 4): Entlohnung der Konzernleitung im Überblick

2014 in CHF	Gilles Andrier CEO	Konzernleitungsmitglieder (ohne CEO) ^{a)}	Total 2014	Total 2013
Grundgehalt	1'024'188	2'520'817	3'545'005	3'487'629
Pensionsleistungen ^{b)}	129'544	1'157'806	1'287'350	866'190
Sonstige Leistungen ^{c)}	110'051	784'044	894'095	802'272
Feste Gesamtvergütung	1'263'783	4'462'667	5'726'450	5'156'091
Jährlicher Bonus ^{d)}	825'496	1'441'345	2'266'841	2'986'023
Zugeweilte Performance Shares (2014) ^{e)}	1'900	5'920	7'820	8'250
Wert bei Zuteilung ^{f)}	2'307'360	7'189'248	9'496'608	8'591'550
Variable Gesamtvergütung	3'132'856	8'630'593	11'763'449	11'577'573
Gesamtvergütung 2014	4'396'639	13'093'260	17'489'899	
Gesamtvergütung 2013	4'465'946	12'267'718		16'733'664
Sozialversicherung des Arbeitgebers ^{g)}	349'000	1'058'000	1'407'000	1'209'000

^{a)} Entspricht der Entlohnung 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 des Arbeitgebers sind darin nicht enthalten.

^{d)} Jährlicher Bonus, Rückstellung gebildet im Berichtszeitraum aufgrund der Leistung im Jahr 2014.

^{e)} Performance Shares sind ab März 2017 uneingeschränkt ausübbar.

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

^{g)} Geschätzte Sozialversicherungsbeiträge auf Grundlage der Entlohnung 2014 (letzte Spalte auf Grundlage der Entlohnung 2013).

4. Entlohnung der Konzernleitung

4.1 2014 eingeführte Änderungen der Vergütungshöhe

Der 2014 erfolgte Anstieg der Vergütungsleistungen wird einer Reihe von Faktoren zugeschrieben, namentlich einem höheren Aktienkurs, der sich in den PSP-Werten niederschlug, und Anpassungen der Pensionsleistungen.

In Abschnitt 3.3 wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Vergütungsausschuss Massnahmen ergriffen hat, um die Auswirkungen höherer Aktienkurse zu reduzieren. Dazu wurde eine Obergrenze für den Zuteilungswert der Performance Shares eingeführt, die ein Mitglied der Konzernleitung erhalten kann. Wo nötig wurde die Anzahl zugewiesener Performance Shares reduziert, um sicherzustellen, dass die Obergrenze nicht überschritten wird.

Givaudan überprüft die Vergütungspakete für Führungskräfte kontinuierlich, um zu gewährleisten, dass sie auf die Vergütungsprinzipien abgestimmt sind. 2014 wurden die Pensionsleistungen revidiert, um die bestehende Abweichung vom Markt weiter zu verkleinern. In Übereinstimmung mit unseren Statuten (Art. 31) fanden zusätzliche Rentenzuteilungen statt.

4.2 Höchste Gesamtvergütung

Die höchste Gesamtentlohnung erhielt 2014 Chief Executive Officer Gilles Andrier. Einzelheiten zur Entlohnung sind Tabelle ii zu entnehmen.

4.3 Sonstige Entlohnungen, Honorarzahungen oder Darlehen an bestehende oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

Im Berichtszeitraum wurden keine sonstigen Entlohnungen oder Honorare an bestehende oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung gezahlt oder aktiv abgegrenzt. Kein bestehendes oder ehemaliges Konzernleitungsmitglied hatte zum 31. Dezember 2014 ausstehende Darlehen.

4.4 Sondervergütung von Mitgliedern der Konzernleitung, die im Berichtszeitraum ausschieden

Michael Carlos trat von seiner Funktion als Leiter des Riechstoff-Geschäfts zum 31. Dezember 2014 zurück. Er erhielt infolge seiner Pensionierung keine Sondervergütung. Aktienzuteilungen für herausragende Leistungen können in Übereinstimmung mit den Statuten ausgeübt werden, wenn bestimmte Leistungskriterien erfüllt wurden.

4.5 Bedingungen bei Auflösung des Anstellungsvertrags von Mitgliedern der Konzernleitung

Die Anstellungsverträge für Mitglieder der Konzernleitung wurden geändert, um sie mit der VegüV und unseren Statuten in Einklang zu bringen. Die vertraglichen Ansprüche bewegen sich dementsprechend im Rahmen der Grenzwerte. Dabei wurde insbesondere eine maximale vertragliche Kündigungsfrist von sechs Monaten und ein Konkurrenzverbot von höchstens zwölf Monaten festgelegt. Im Falle eines Kontrollwechsels werden keine weiteren Vergütungen oder Leistungen gewährt, mit Ausnahme der vom Unternehmen gewährten langfristigen Bonuszuteilungen, die möglicherweise unmittelbar ausübbar werden.

Tabelle iii (mit Bezug auf Abschnitt 5): Entlohnung der Verwaltungsratsmitglieder im Überblick

2014 in CHF	Jürg Witmer Präsident	André Hoffmann	Lilian Biner	Peter Kappeler	Thomas Ruf	Nabil Sakkab	Werner Bauer	Calvin Grieder	Irina du Bois	Total 2014 ^{a)}	Total 2013 ^{a)}
Verwaltungsrats- honorare ^{b)}	400'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	-	1'100'000	1'000'000
Ausschuss- honorare ^{b)}	40'000	40'000	50'000	25'000	55'000	25'000	25'000	25'000	-	285'000	285'000
Feste Gesamt- vergütung (bar)	440'000	140'000	150'000	125'000	155'000	125'000	125'000	125'000	-	1.385'000	1'285'000
Anzahl der gewährten RSU ^{c)}	476	119	119	119	119	119	119	119	-	1'309	1'250
Wert bei Zuteilung ^{d)}	578'054	144'514	144'514	144'514	144'514	144'514	144'514	144'514	-	1'589'652	1'213'000
Gesamtvergütung 2014^{e)}	1'018'054	284'514	294'514	269'514	299'514	269'514	269'514	269'514	-	2'974'652	
Gesamtvergütung 2013 ^{f)}	925'200	261'300	246'300	271'300	276'300	246'300	-	-	271'300		2'498'000

^{a)} Entspricht der gezahlten Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat für das Amtsjahr nach dem Grundsatz der Periodenabgrenzung.

^{b)} Entspricht den im März 2015 zu zahlenden Verwaltungsrats- und Ausschusshonoraren für das Amtsjahr nach dem Grundsatz der Periodenabgrenzung.

^{c)} RSU werden am 1. März 2017 ausübbar.

^{d)} Wirtschaftlicher Wert bei Zuteilung gemäss IFRS-Methode ohne Abzug für die Sperrfrist.

^{e)} Für acht Verwaltungsratsmitglieder.

^{f)} Für sieben Verwaltungsratsmitglieder.

Geschätzte Sozialversicherungsbeiträge auf Grundlage der Entlohnung 2014 beliefen sich auf CHF 188'000 (2013: CHF 144'000).

Zudem beliefen sich die Zahlungen an Verwaltungsratsmitglieder zur Deckung von Spesen auf CHF 70'000.

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

5. Entlohnung des Verwaltungsrats

Die Entlohnung 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 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 zur Deckung von Spesen. Dieser Betrag wird für das jeweils kommende Amtsjahr ausbezahlt. Die LTIP-Prämien werden für denselben Zeitraum zugeteilt. Aus Tabelle iii werden die Entlohnungen der Verwaltungsratsmitglieder im Berichtsjahr ersichtlich.

5.1 Entlohnung des Verwaltungsratsmitglieds mit der höchsten Gesamtvergütung

Das Verwaltungsratsmitglied mit der höchsten Gesamtvergütung im Jahr 2014 war Dr. Jürg Witmer, Präsident des Verwaltungsrats seit 28. April 2005. Einzelheiten zur Entlohnung sind der oben stehenden Tabelle zu entnehmen.

5.2 Sonstige Entlohnungen, Honorarzahleungen 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 2014 ausstehende Darlehen.

5.3 Sondervergütung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, die im Berichtszeitraum ausschieden

Im Berichtszeitraum wurden keine derartigen Entlohnungen gezahlt.

6. 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 2014 ist in Tabelle v ausgewiesen.

7. Besitz von Wertpapieren von Givaudan

7.1 Verwaltungsrat

Zum 31. Dezember 2014 hielten der Präsident und weitere Verwaltungsratsmitglieder oder ihnen nahe stehende Personen insgesamt 92'134 Givaudan Aktien. Weitere Einzelheiten dazu entnehmen Sie bitte der folgenden Tabelle iv:

- Die im Besitz der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder befindlichen Aktien per 31. Dezember 2014.
- Die RSU, die 2012–2014 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2014 weiter im Besitz von Verwaltungsratsmitgliedern befanden

Tabelle iv: Givaudan Wertpapiere im Besitz von Verwaltungsratsmitgliedern

2014 in Zahlen	Aktien	RSU
Jürg Witmer, Präsident	1'905	1'480
André Hoffmann ^{a)}	88'503	370
Lilian Biner	126	370
Peter Kappeler	291	370
Thomas Rufer	339	370
Nabil Sakkab	–	370
Werner Bauer	970	119
Calvin Grieder	–	119
Total 2014	92'134	3'568
Total 2013	88'886	3'771

^{a)} André Hoffmann hielt per 31. Dezember 2014 ebenfalls die folgenden Givaudan Derivate: – 30'000 Call-Optionsscheine UBS – Givaudan 15. August 2016 (ISIN CH 022 483 99 82). Keine weiteren Verwaltungsratsmitglieder waren zum 31. Dezember 2014 im Besitz von Aktienoptionen oder Optionsrechten (31. Dezember 2013: insgesamt 15'075 Optionen).

Das Unternehmen hatte per 31. Dezember 2014 keine Kenntnis davon, dass sich Aktien, Aktienoptionen oder RSU im Besitz von dem Verwaltungsrat nahe stehenden Personen befanden.

7.2 Konzernleitung

Der Chief Executive Officer und weitere Konzernleitungsmitglieder oder ihnen nahe stehende Personen hielten insgesamt 4'839 Givaudan Aktien. Weitere Einzelheiten dazu entnehmen Sie bitte der folgenden Tabelle v:

- Die im Besitz der einzelnen Konzernleitungsmitglieder befindlichen Aktien per 31. Dezember 2014.
- Die noch nicht ausübaren Aktienrechte, die den Mitgliedern der Konzernleitung 2012–2014 zugeteilt wurden und sich per 31. Dezember 2014 weiter in ihrem Besitz befanden.

Tabelle v: Givaudan Wertpapiere im Besitz von Mitgliedern der Konzernleitung

2014 in Zahlen	Aktien	Noch nicht ausübare Aktienrechte*
Gilles Andrier, CEO	1'400	5'100
Matthias Waehren	1'504	2'835
Mauricio Graber	550	2'835
Michael Carlos	–	4'000
Joe Fabbri	482	2'150
Adrien Gonckel	903	2'150
Total 2014	4'839	19'070
Total 2013	4'249	14'833

* Enthält noch nicht ausübare Performance Shares und/oder Restricted Shares.

Keine Konzernleitungsmitglieder waren zum 31. Dezember 2014 im Besitz von Aktienoptionen oder Optionsrechten (31. Dezember 2013: insgesamt 110'000 Optionen).

Zwei Personen, die Mitgliedern der Konzernleitung nahe stehen, waren per 31. Dezember 2014 im Besitz von folgenden Givaudan Wertpapieren:

- Eine Person war im Besitz von 109 Aktien.
- Eine Person war im Besitz von 245 noch nicht ausübaren Aktienrechten

Die Gesellschaft hatte per 31. Dezember 2014 keine Kenntnis davon, dass sich Aktien, Aktienoptionen/Optionsrechte, RSU oder Performance Shares im Besitz von den Mitgliedern der Konzernleitung nahe stehenden Personen befanden.

Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht

Deloitte.

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

Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht nach der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV)

Deutsche Übersetzung der englischen Version.
Die englische Version ist rechtsgültig.

An die Generalversammlung der
Givaudan SA, Vernier

Wir haben die Sektionen 4 und 5 des beigefügten Vergütungsberichts der Givaudan SA für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Diese Sektionen sind auf Seiten 92 bis 93 dargestellt.

Verantwortung des Verwaltungsrates

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

Verantwortung des Prüfers

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

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

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

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entsprechen die Sektionen 4 und 5 des Vergütungsberichts der Givaudan SA für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

Deloitte SA



Thierry Aubertin
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor



Joëlle Herbet
Zugelassener Revisionsexperte

Genf, den 27. Januar 2015

Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu





Financial report

In this section:

-
- | | |
|-----------|------------------|
| 03 | Financial review |
|-----------|------------------|
-
- | | |
|-----------|-----------------------------------|
| 06 | Consolidated financial statements |
|-----------|-----------------------------------|
-
- | | |
|-----------|--|
| 11 | Notes to the consolidated financial statements |
|-----------|--|
-
- | | |
|-----------|---|
| 61 | Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements |
|-----------|---|
-
- | | |
|-----------|---|
| 62 | Statutory financial statements of Givaudan SA |
|-----------|---|
-
- | | |
|-----------|---|
| 64 | Notes to the statutory financial statements |
|-----------|---|
-
- | | |
|-----------|---|
| 68 | Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA |
|-----------|---|
-
- | | |
|-----------|--|
| 69 | Report of the statutory auditors on the financial statements |
|-----------|--|
-

Detailed contents

Financial Review	Page		
Financial Review	3	27. Commitments	54
Consolidated Financial Statements		28. Contingent Liabilities	54
Consolidated Income Statement for the year ended 31 December	6	29. Related Parties	55
Consolidated Statement of Comprehensive Income for the year ended 31 December	7	30. Board of Directors and Executive Committee Compensation	55
Consolidated Statement of Financial Position as at 31 December	8	31. List of Principal Group Companies	59
Consolidated Statement of Changes in Equity for the year ended 31 December	9	32. Disclosure of the Process of Risk Assessment	60
Consolidated Statement of Cash Flows for the year ended 31 December	10	33. Subsequent Event	60
		Report of the Statutory Auditors	
		On the Consolidated Financial Statements	61
Notes to the consolidated financial statements		Statutory Financial Statements of Givaudan SA (Group Holding Company)	
1. Group Organisation	11	Income Statement for the year ended 31 December	62
2. Summary of Significant Accounting Policies	11	Statement of Financial Position as at 31 December	63
3. Critical Accounting Estimates and Judgments	22		
4. Financial Risk Management	23	Notes to the Statutory Financial Statements	
5. Acquisition	32	1. General	64
6. Segment Information	32	2. Valuation Methods and Translation of Foreign Currencies	64
7. Employee Benefits	34	3. Short Term Debt	64
8. Share-Based Payments	40	4. Debt	64
9. Jointly Controlled Entities	42	5. Taxes	64
10. Other Operating Income	43	6. Equity	64
11. Other Operating Expense	43	7. Movements in Equity	66
12. Expenses by Nature	43	8. List of Principal Direct Subsidiaries	66
13. Financing Costs	43	9. Jointly Controlled Entities	67
14. Other Financial (Income) Expense, Net	44	10. Board of Directors and Executive Committee Compensation	67
15. Income Taxes	44	11. Disclosure of the Process of Risk Assessment	67
16. Earnings per Share	46	Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA	
17. Cash and Cash Equivalents	46	Proposal of the Board of Directors to the General Meeting of Shareholders	68
18. Available-for-Sale Financial Assets	46		
19. Accounts Receivable – Trade	47	Report of the Statutory Auditors	
20. Inventories	47	On the Statutory Financial Statements	69
21. Property, Plant and Equipment	48		
22. Intangible Assets	49		
23. Debt	51		
24. Provisions	52		
25. Own Equity Instruments	53		
26. Equity	53		

Financial Review

in millions of Swiss francs, except for per share data	2014	2013
Group Sales	4,404	4,369
Fragrance Sales	2,108	2,083
Flavour Sales	2,296	2,286
Gross profit	2,027	1,954
as % of sales	46.0%	44.7%
EBITDA *	1,053	970
as % of sales	23.9%	22.2%
Operating income	760	693
as % of sales	17.3%	15.9%
Income attributable to equity holders of the parent	563	490
as % of sales	12.8%	11.2%
Earnings per share – basic (CHF)	61.18	53.43
Earnings per share – diluted (CHF)	60.35	52.83
Operating cash flow	806	888
as % of sales	18.3%	20.3%
Free cash flow	604	662
as % of sales	13.7%	15.2%

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.

in millions of Swiss francs, except for employee data	31 December 2014	31 December 2013
Current assets	2,357	2,301
Non-current assets	4,115	3,901
Total assets	6,472	6,202
Current liabilities	921	1,290
Non-current liabilities	2,138	1,489
Equity	3,413	3,423
Total liabilities and equity	6,472	6,202
Number of employees	9,704	9,331

Foreign Exchange Rates

Foreign currency to Swiss francs exchange rates	ISO code	Units	31 Dec 2014	Average 2014	31 Dec 2013	Average 2013	31 Dec 2012	Average 2012
Dollar	USD	1	0.99	0.92	0.89	0.93	0.92	0.93
Euro	EUR	1	1.20	1.21	1.23	1.23	1.21	1.20
Pound	GBP	1	1.55	1.51	1.48	1.45	1.49	1.48
Yen	JPY	100	0.83	0.86	0.85	0.95	1.06	1.17
Singapore dollar	SGD	1	0.75	0.72	0.71	0.74	0.75	0.75
Real	BRL	1	0.37	0.39	0.38	0.43	0.45	0.48
Renminbi	CNY	1	0.16	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Mexican peso	MXN	100	6.74	6.88	6.80	7.21	7.06	7.09
Rupiah	IDR	10,000	0.80	0.77	0.73	0.89	0.95	1.00

Sales

Givaudan Group full year sales were CHF 4,404 million, an increase of 3.7% on a like-for-like basis and 0.8% in Swiss francs when compared to 2013. Fragrance Division sales were CHF 2,108 million, an increase of 3.6% on a like-for-like basis and 1.2% in Swiss francs. Flavour Division sales were CHF 2,296 million, an increase of 3.7% on a like-for-like basis and 0.4% in Swiss francs.

Operating performance

Gross margin

The gross margin increased to 46.0% from 44.7%, driven by the positive leverage effect from the volume gains and lower operational costs following the closure of the Flavours facilities in Bromborough, UK, and Kempthal, Switzerland. In addition, the company continued to benefit from supply chain efficiencies.

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

The EBITDA increased by 8.5% to CHF 1,053 million from CHF 970 million. An improved gross profit was the main driver behind the increased EBITDA. The Group recognised a one-off gain of CHF 42 million in the Flavour Division on the disposal of land at its Dübendorf location in Switzerland. When measured in local currency terms, the EBITDA increased by 11.6%. The EBITDA margin increased to 23.9% in 2014 from 22.2% in 2013.

Operating income

The operating income increased by 9.6% to CHF 760 million from CHF 693 million for the same period in 2013. When measured in local currency terms, the operating income increased by 13.5%. The operating margin increased to 17.3% in 2014 from 15.9% in 2013.

Financial performance

Financing costs in 2014 were CHF 63 million, versus CHF 85 million for the same period in 2013. In 2014 the Group continued to refinance at lower interest rates. Other financial expense, net of income, was CHF 20 million in 2014, down versus the CHF 28 million reported in 2013, despite the currency volatility in certain markets.

In 2014 the Group's income taxes as a percentage of income before taxes were 17% versus 16% in 2013.

Net income

The net income increased to CHF 563 million in 2014 from CHF 490 million in 2013, an increase of 14.9%, driven by an improved operating performance and stable financial expenses. This results in a net profit margin of 12.8%, versus 11.2% in 2013. Basic earnings per share increased to CHF 61.18 versus CHF 53.43 for the same period in 2013.

Cash flow

Givaudan delivered an operating cash flow of CHF 806 million in 2014, compared to CHF 888 million in 2013, driven by a higher EBITDA offset by short term working capital requirements. As a percentage of sales, working capital increased, as customer accounts receivables were exceptionally high at the end of the year.

Total net investments in property, plant and equipment were CHF 110 million, down from CHF 123 million incurred in 2013. During 2014 the Group continued its investments to support growth in developing markets, most notably a new flavours savoury facility in Nantong, China and a fragrance creative centre and compounding facility in Singapore. In addition, the Group received cash of CHF 58 million as a result of the sale of land at its Dübendorf location in Switzerland.

Intangible asset additions were CHF 46 million in 2014 compared to CHF 51 million in 2013 as the company continued to invest in its IT platform. Total net investments in tangible and intangible assets were 3.6% of sales, compared to 4.0% in 2013.

Operating cash flow after net investments was CHF 650 million in 2014, versus the CHF 714 million recorded in 2013. Free cash flow, defined as operating cash flow after investments and interest paid, was CHF 604 million in 2014, versus CHF 662 million for the comparable period in 2013, mainly driven by a higher EBITDA, lower investments, offset by higher working capital requirements. As a percentage of sales, free cash flow in 2014 was 13.7%, compared to 15.2% in 2013.

Financial position

Givaudan's financial position remained solid at the end of the year. Net debt at December 2014 was CHF 795 million, down from CHF 816 million at December 2013. At the end of December 2014 the leverage ratio was 17%, compared to 18% at the end of 2013.

Dividend Proposal

At the Annual General Meeting on 19 March 2015, Givaudan's Board of Directors will propose a cash dividend of CHF 50.00 per share for the financial year 2014, an increase of 6.4% versus 2013. This is the fourteenth 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 2014.

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%.

Consolidated Financial Statements

Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for per share data	Note	2014	2013
Sales	6	4,404	4,369
Cost of sales		(2,377)	(2,415)
Gross profit		2,027	1,954
as % of sales		46.0%	44.7%
Marketing and distribution expenses		(635)	(627)
Research and product development expenses		(405)	(406)
Administration expenses		(176)	(157)
Share of (loss)/profit of jointly controlled entities	9	(1)	
Other operating income	10	52	11
Other operating expense	11	(102)	(82)
Operating income		760	693
as % of sales		17.3%	15.9%
Financing costs	13	(63)	(85)
Other financial income (expense), net	14	(20)	(28)
Income before taxes		677	580
Income taxes	15	(114)	(90)
Income for the period		563	490
Attribution			
Income attributable to equity holders of the parent		563	490
as % of sales		12.8%	11.2%
Earnings per share – basic (CHF)	16	61.18	53.43
Earnings per share – diluted (CHF)	16	60.35	52.83

The notes on pages 11 to 60 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	2014	2013
Income for the period		563	490
Items that may be reclassified to the income statement			
Available-for-sale financial assets			
Movement in fair value, net		4	8
(Gain) loss removed from equity and recognised in the consolidated income statement		(2)	-
Movement on income tax	15	-	-
Cash flow hedges			
Movement in fair value, net		(47)	20
(Gain) loss removed from equity and recognised in the consolidated income statement		12	10
Movement on income tax	15	2	-
Exchange differences arising on translation of foreign operations			
Change in currency translation		153	(146)
Movement on income tax	15	5	3
Items that will not be reclassified to the income statement			
Defined benefit pension plans			
Remeasurement gains (losses)	7	(358)	190
Income tax relating to items that will not be reclassified to the income statement	15	99	(64)
Other comprehensive income for the period		(132)	21
Total comprehensive income for the period		431	511
Attribution			
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent		431	511

The notes on pages 11 to 60 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 2014	31 December 2013
Cash and cash equivalents	17	412	513
Derivative financial instruments	4	21	29
Derivatives on own equity instruments	25	10	15
Available-for-sale financial assets	4, 18	64	62
Accounts receivable – trade	4, 19	911	844
Inventories	20	771	692
Current tax assets	15	22	18
Other current assets	4	146	128
Current assets		2,357	2,301
Derivative financial instruments	4		2
Property, plant and equipment	21	1,430	1,343
Intangible assets	22	2,293	2,284
Deferred tax assets	15	258	168
Post-employment benefits plan assets	7	7	9
Financial assets at fair value through income statement	4	35	30
Jointly controlled entities		17	
Other long-term assets	18	75	65
Non-current assets		4,115	3,901
Total assets		6,472	6,202
Short-term debt	4, 23	57	420
Derivative financial instruments	4	19	22
Accounts payable – trade and others	4	423	419
Accrued payroll & payroll taxes		119	129
Current tax liabilities	15	82	82
Financial liability: own equity instruments	25	54	49
Provisions	24	12	16
Other current liabilities		155	153
Current liabilities		921	1,290
Derivative financial instruments	4	50	23
Long-term debt	4, 23	1,150	909
Provisions	24	36	32
Post-employment benefits plan liabilities	7	735	366
Deferred tax liabilities	15	88	87
Other non-current liabilities		79	72
Non-current liabilities		2,138	1,489
Total liabilities		3,059	2,779
Share capital	26	92	92
Retained earnings and reserves	26	5,187	5,057
Own equity instruments	26	(78)	(70)
Other components of equity	25, 26	(1,788)	(1,656)
Equity attributable to equity holders of the parent		3,413	3,423
Total equity		3,413	3,423
Total liabilities and equity		6,472	6,202

The notes on pages 11 to 60 form an integral part of these financial statements.

Consolidated Statement of Changes in Equity

For the year ended 31 December

2014 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 remeasure- ment	Total equity
Note		26	26	25, 26					
Balance as at 1 January		92	5,057	(70)	(34)	20	(1,353)	(289)	3,423
Income for the period			563						563
Other comprehensive income for the period					(33)	2	158	(259)	(132)
Total comprehensive income for the period			563		(33)	2	158	(259)	431
Distribution to the shareholders paid	26		(433)						(433)
Movement on own equity instruments, net				(8)					(8)
Net change in other equity items			(433)	(8)					(441)
Balance as at 31 December		92	5,187	(78)	(67)	22	(1,195)	(548)	3,413

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 remeasure- ment	Total equity
Note		26	26	25, 26					
Balance as at 1 January		92	4,898	(47)	(64)	12	(1,210)	(415)	3,266
Income for the period			490						490
Other comprehensive income for the period					30	8	(143)	126	21
Total comprehensive income for the period			490		30	8	(143)	126	511
Distribution to the shareholders paid	26		(331)						(331)
Movement on own equity instruments, net				(23)					(23)
Net change in other equity items			(331)	(23)					(354)
Balance as at 31 December		92	5,057	(70)	(34)	20	(1,353)	(289)	3,423

The notes on pages 11 to 60 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	2014	2013
Income for the period		563	490
Income tax expense	15	114	90
Interest expense	13	52	62
Non-operating income and expense		31	51
Operating income		760	693
Depreciation of property, plant and equipment	21	110	111
Amortisation of intangible assets	22	180	160
Impairment of long-lived assets		3	6
Other non-cash items			
- share-based payments		31	21
- pension expense		40	47
- additional and unused provisions, net		15	1
- other non-cash items		20	23
Adjustments for non-cash items		399	369
(Increase) decrease in inventories		(47)	(5)
(Increase) decrease in accounts receivable		(40)	(62)
(Increase) decrease in other current assets		(14)	12
Increase (decrease) in accounts payable		(1)	72
Increase (decrease) in other current liabilities		(24)	(3)
(Increase) decrease in working capital		(126)	14
Income taxes paid		(112)	(93)
Pension contributions paid	7	(61)	(60)
Provisions used	24	(15)	(23)
Purchase and sale of own equity instruments, net		(37)	(4)
Impact of financial transactions on operating, net		(2)	(8)
Cash flows from (for) operating activities		806	888
Increase in long-term debt		450	230
(Decrease) in long-term debt		(201)	(200)
Increase in short-term debt		145	71
(Decrease) in short-term debt		(562)	(282)
Interest paid		(46)	(52)
Distribution to the shareholders paid	26	(433)	(331)
Purchase and sale of derivative financial instruments financing, net		(47)	(2)
Others, net		(3)	(3)
Cash flows from (for) financing activities		(697)	(569)
Acquisition of property, plant and equipment	21	(168)	(125)
Acquisition of intangible assets	22	(46)	(51)
Increase in share capital of jointly controlled entities	9	(17)	
Acquisition of subsidiary, net of cash acquired	5	(37)	
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	21	58	2
Interest received		3	2
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, net		6	-
Purchase and sale of derivative financial instruments, net		-	-
Others, net		(8)	-
Cash flows from (for) investing activities		(209)	(172)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		(100)	147
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents		(1)	(2)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		513	368
Cash and cash equivalents at the end of the period		412	513

The notes on pages 11 to 60 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 9,704 people. A list of the principal Group companies is shown in Note 31 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 27 January 2015.

Changes in Accounting Policies and Disclosures

Standards, amendments and interpretations effective in 2014

The accounting policies adopted are consistent with those of the annual financial statements for the year ended 31 December 2013, as described in the 2013 consolidated financial statements, with the exception of the adoption as of 1 January 2014 of the standards and interpretations described below:

Amendments to IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities clarify the criterion of offsetting financial assets and liabilities. The offset must be made 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 IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27 Investment Entities define an investment entity, introduce an exception from the requirement to consolidate subsidiaries for an investment entity, and define new disclosure requirements. An entity is an investment entity when (a) it obtains funds from one or more investors for the purpose of providing those investor(s) with investment management services; (b) commits to its investor(s) that its business purpose is to invest funds solely for returns from capital appreciation, investment income, or both; and (c) measures and evaluates the performance of substantially all of its investments on a fair value basis. The Group currently has no investment that meets the definition of an investment entity and therefore these amendments are not relevant for the Group.

Amendments to IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets remove the requirement to disclose the recoverable amount of Cash Generating Units (CGUs) to which intangible assets with indefinite useful lives, including goodwill, have been allocated when there has been no impairment or reversal of impairment of the related CGU. These amendments introduce additional disclosure requirements when the recoverable amount of an asset or a CGU is measured at fair value less costs of disposal. The latter includes the fair value hierarchy as required by IFRS 13 Fair Value Measurement. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

Amendments to IAS 39: Novation of Derivatives and Continuation of Hedge Accounting provide relief from the requirement to discontinue hedge accounting when a derivative designated as a hedging instrument is novated as a result of new laws or regulations. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle: IFRS 3 Business combinations provides clarifications regarding the accounting for contingent consideration in a business acquisition. Contingent consideration that is within or out the scope of IFRS 9 Financial Instruments shall be measured at fair value and changes in fair value be recognised in the income statement. The Group assessed that the adoption of these improvements 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 a liability should be recognised. The Group is not currently subject to significant levies and as such the impact on the Group is assessed as not material.

IFRSs and IFRICs 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 financial statements and supporting notes upon their adoption.

a) Issued and effective for 2015

Annual Improvements to IFRSs 2010-2012: Amendment to IAS 19 provides clarifications regarding the contributions from employees or third parties when accounting for defined benefit plans as defined by IAS 19 Employee Benefits. If the amount of the contributions is independent of the number of years of services, such contributions are recognised as a reduction in the service cost in the period in which the related service is rendered, instead of attributing the contributions to the periods of service. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle (except for the amendment to IFRS 3 Business combinations) include amendments to a number of IFRSs (IFRS 2 *Share-based Payment*, IFRS 8 *Operating Segments*, IFRS 13 *Fair Value Measurement*, IAS 16 *Property, Plant and Equipment*, IAS 38 *Intangible Assets* and IAS 24 *Related Party Disclosures*) which do not affect the information currently disclosed by the Group.

Annual Improvements to IFRSs 2011-2013 Cycle: include amendments to a number of IFRSs (IFRS 1 *First-time Adoption of IFRSs*, IFRS 3 *Business Combinations*, IFRS 13 *Fair Value Measurement* and IAS 40 *Investment Property*) which do not affect the information currently disclosed by the Group.

b) Issued and effective for 2015 and after:

- Amendments to IAS 16 and IAS 38: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation
- Amendments to IFRS 11: Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations
- IFRS 14 Regulatory Deferral Accounts
- Amendments to IAS 27: Equity Method in Separate Financial Statements
- Amendments to IFRS 10 and IAS 28: Sales or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture
- Amendments to IAS 16 and IAS 41: Agriculture: Bearer Plants
- Annual Improvements to IFRSs 2012-2014 Cycle
- IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers
- IFRS 9 Financial Instruments (as revised in 2014)

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. The Group reassesses whether or not it controls an investee if there are indications of a change in facts and circumstances.

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.

Assets and liabilities, equity, income, expenses and cash-flows resulting from inter-company transactions are eliminated in full on consolidation.

2.3 Interest in a Joint Venture

A joint venture is a joint arrangement whereby the Group and other parties that have joint control of the arrangement have rights to the net assets of the joint arrangement. Joint control is the contractually agreed sharing of control of an arrangement, which exists when the strategic, financial and operating decisions relating to the activities of the joint venture require the unanimous consent of the parties sharing control.

The results and assets and liabilities of joint ventures are incorporated in the consolidated financial statements using the equity method of accounting until the date on which the Group ceases to have joint control over the joint venture. Under the equity method, an investment in a joint venture is initially recognised at cost and adjusted thereafter to recognise the Group's share of the income statement and the other comprehensive income of the joint venture. Adjustments are made where necessary to bring the accounting policies in line with those adopted by the Group. Unrealised gains and losses on transactions between the Group and a jointly controlled entity are eliminated to the extent of the Group's interest in the joint venture.

2.4 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 or a loss of joint control over a jointly controlled entity.

- 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.

2.5 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 and Cosmetic 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, intangible assets and investments in jointly controlled entities.

2.6 Sales of Goods

Revenue from sales of goods is measured at the fair value of the consideration received or receivable in the ordinary course of the Group's activities. Sales of goods are 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.

2.7 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.

2.8 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.

2.9 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	-

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. Service 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 expense adjustment 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

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.

2.10 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 in the consolidated financial statements. Deferred tax liabilities are generally recognised for all taxable temporary differences. Deferred tax assets are generally recognised for all deductible temporary differences, unused tax losses and unused tax credits to the extent that it is probable

that taxable profit will be available against which those items can be utilised. Management considers that these tax benefits are probable on the basis of business projections on the relevant entities.

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.

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.

2.11 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.

2.12 Financial Assets

Financial assets are classified either as financial assets at fair value through the income statement, loans and receivables, 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.

Dividend income from investments is recognised in the line "other financial income (expense), net" when the right to receive payment has been established. Interest income is accrued on a time basis and 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 the 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 2.14) 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% and 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.

2.13 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 is 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) 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.

2.14 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).

2.15 Inventories

Inventories are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost is determined using a 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.

2.16 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 2.20), 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 2.19).

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.

2.17 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.

2.18 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.

2.19 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.

2.20 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.

2.21 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.

2.22 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.

2.23 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.

2.24 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.

2.25 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.

2.26 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 22)
- 2) The impairment of property, plant and equipment requiring estimations to measure the recoverable amount of an asset or group of assets (see Note 21)
- 3) The calculation of the present value of defined benefit obligations requiring financial and demographic assumptions (see Note 7)
- 4) The determination and provision for income taxes requiring estimated calculations for which the ultimate tax determination is uncertain (see Note 15)
- 5) The provisions requiring assumptions to determine reliable best estimates (see Note 24)
- 6) The contingent liabilities assessment (see Note 28)

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 22).
- 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 2.12) 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 2.12).

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 2014 and 2013.

The leverage ratio as at 31 December was as follows:

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Short-term debt	23	57	420
Long-term debt	23	1,150	909
Less: cash and cash equivalents	17	(412)	(513)
Net Debt		795	816
Total equity attributable to equity holders of the parent		3,413	3,423
Total defined benefit pension plans remeasurement		548	289
Equity		3,961	3,712
Net Debt and Equity		4,756	4,528
Leverage ratio		17%	18%

The leverage ratio decreased to 17% in 2014 from 18% in 2013. The decrease in the ratio was driven by solid cash flow, as a result of the operational performance. Net debt at 31 December 2014 was CHF 795 million, down from CHF 816 million at 31 December 2013. 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:

2014 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
Current assets							
Cash and cash equivalents	17	412					412
Derivative financial instruments	4.3		21				21
Available-for-sale financial assets	18				64		64
Accounts receivable – trade	19	911					911
Other current assets ^a		146					146
Non-current assets							
Available-for-sale financial assets	18				41		41
Financial assets at fair value through income statement			35				35
Total assets as at 31 December		1,469	56		105		1,630
Current liabilities							
Short-term debt	23					57	57
Derivative financial instruments	4.3		19				19
Accounts payable						423	423
Non-current liabilities							
Derivative financial instruments ^b	4.3		9	41			50
Long-term debt	23					1,150	1,150
Total liabilities as at 31 December			28	41		1,630	1,699

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 liabilities (see Note 2.13).

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
Current assets							
Cash and cash equivalents	17	513					513
Derivative financial instruments	4.3		29				29
Available-for-sale financial assets	18				62		62
Accounts receivable – trade	19	844					844
Other current assets ^a		32					32
Non-current assets							
Available-for-sale financial assets	18				39		39
Derivative financial instruments ^b	4.3			2			2
Financial assets at fair value through income statement			30				30
Total assets as at 31 December		1,389	59	2	101		1,551
Current liabilities							
Short-term debt	23					420	420
Derivative financial instruments	4.3		22				22
Accounts payable						419	419
Non-current liabilities							
Derivative financial instruments ^b	4.3		12	11			23
Long-term debt	23					909	909
Total liabilities as at 31 December			34	11		1,748	1,793

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 2.13).

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 mainly forward foreign exchange contracts and options to hedge the exchange rate risk arising from recorded transactions.
- 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:

Currency exposure 2014 in millions of Swiss francs	USD	EUR	CHF	GBP
Currency exposure without hedge ^a	(62)	7	83	(144)
Hedged amount	(14)	(5)	(83)	141
Currency exposure including hedge	(76) ^b	2	-	(3)

a) + long position; - short position.

b) Mainly due to unhedged positions in countries where hedging is not cost-effective.

Currency exposure 2013 in millions of Swiss francs	USD	EUR	CHF	GBP
Currency exposure without hedge ^a	-	(18)	47	(117)
Hedged amount	(12)	15	(33)	117
Currency exposure including hedge	(12) ^b	(3)	14	-

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 2014 in millions of Swiss francs	USD	EUR	CHF	GBP
Reasonable shift	4%	1%	3%	6%
Impact on income statement if the currency strengthens against all other currencies	(2)	-	-	-
Impact on income statement if the currency weakens against all other currencies	2	-	-	-

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)	-	-	-

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.

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 manages interest rate risk centrally 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 and forward interest rate contracts.

The following table shows the sensitivity to interest rate changes.

As at 31 December 2014 in millions of Swiss francs	150 basis points increase	25 basis points decrease
Impact on income statement	3	
Impact on equity	44	(5)

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)

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 is recognised in Financing costs over 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.	In March 2014, the Group issued a 1.00% 6.5-year public bond with a nominal value of CHF 100 million; and a 1.75% 10-year public bond with a nominal value of CHF 150 million. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance have been closed. The cash flow hedges were effective until February 2014. In March 2014 the IRSs were closed. The amortisation of the realised loss of CHF 15 million is recognised in Financing costs over five years.
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 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.
2012/ 2014	Highly probable future debt issuances in 2018.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2018, totalling CHF 150 million with an average rate of 1.90% 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.
2014	Highly probable future debt issuances in 2020.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2020, totalling CHF 50 million with an average rate of 2.69% and a ten-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.
2014	Highly probable future debt issuances in 2021.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2021, totalling CHF 75 million with an average rate of 2.68% and a ten-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.
2014	Highly probable future debt issuances in 2024.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2024, totalling CHF 75 million with an average rate of 2.75% and a ten-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.

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 income statement. 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 (16% for the last three years), the STOXX Europe 600 index historical volatility (16% for the last three years) and an average of historical volatility of US indexes (16% 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:

2014 – reasonable shifts: 16% CH, 16% EU, 16% US in millions of Swiss francs	Equity price increase	Equity price decrease
Impact on income statement	4	(4)
Impact on equity	9	(9)

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)

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. Commercial Credit risk is managed by the Group's subsidiaries and monitored on a Group basis whilst counterparty risk related to financial institutions is centrally managed within the Group Treasury function.

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 531 million (2013: CHF 523 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 ratings.

The following table presents the credit risk exposure to individual financial institutions:

	2014			2013		
	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	13	1
AA – range	85	85	2	160	100	3
A – range	315	77	9	316	70	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, money market deposits and funds. 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:

2014 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)	(52)				(52)
Accounts payable	(423)				(423)
Net settled derivative financial instruments	(2)	(2)	(12)	(37)	(53)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(933)	(254)			(1,187)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	935	253			1,188
Long-term debt	(22)	(5)	(594)	(669)	(1,290)
Balance as at 31 December	(497)	(8)	(606)	(706)	(1,817)

2013 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)
Balance as at 31 December	(870)	(8)	(643)	(424)	(1,945)

4.3 Fair Value Measurements

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).

2014		Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
in millions of Swiss francs						
Financial assets at fair value through income statement						
Forward foreign exchange contracts				21		21
Corporate owned life insurance				35		35
Available-for-sale financial assets						
Equity securities		18	50	20		70
Debt securities		18	14	21		35
Total assets			64	97		161
Financial liabilities at fair value through income statement						
Forward foreign exchange contracts				19		19
Swaps (hedge accounting)				41		41
Swaps (no hedge accounting)				9		9
Total liabilities				69		69
<hr/>						
2013						
in millions of Swiss francs						
		Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Financial assets at fair value through income statement						
Forward foreign exchange contracts				29		29
Corporate owned life insurance				30		30
Swaps (hedge accounting)				2		2
Available-for-sale financial assets						
Equity securities		18	46	19		65
Debt securities		18	16	20		36
Total assets			62	100		162
Financial liabilities at fair value through income statement						
Forward foreign exchange contracts				22		22
Swaps (hedge accounting)				11		11
Swaps (no hedge accounting)				12		12
Total liabilities				45		45

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 2014 and 2013, nor did it have any assets in this category at 31 December 2014 and 2013.

5. Acquisition

On 2 June 2014, Givaudan acquired 100% of the share capital of Soliance SA and its affiliates for a purchase price of CHF 37 million. Soliance provides innovative cosmetic solutions to its international clients and partners and develops high added-value ingredients, derived from vegetable sources, microorganisms and microalgae. It is located in Pomacle, France and employs 89 people. From 2 June 2014, the acquisition contributed CHF 14 million of sales and CHF 1.1 million of EBITDA to the Group's consolidated results.

The goodwill of CHF 6 million on the acquisition relates mainly to the value of the qualified workforce and expected synergies that do not meet the criteria for recognition as separable intangible assets. None of the goodwill arising from the acquisition is expected to be tax deductible.

The Group incurred transaction related costs of CHF 1 million (2013: nil) related to external legal fees and due diligence. These expenses are reported within Other Operating Expense in the consolidated income statement.

The identifiable assets and liabilities of Soliance SA acquired are recorded at fair value at the date of acquisition. Total net assets acquired of CHF 31 million consist of cash (CHF 1 million), working capital (CHF 8 million), fixed assets (CHF 8 million), intangible assets which are made up of manufacturing processes and formulae (CHF 39 million), deferred tax liabilities (CHF 13 million) and other liabilities (CHF 12 million). The total purchase price of CHF 37 million was settled in cash, resulting in goodwill of CHF 6 million.

In compliance with IFRS 3, these values determined are provisional and the Group has 12 months from the date of acquisition to finalise the allocation of the acquisition price and harmonise the valuation methods and rules.

6. 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 and Cosmetic 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 EBITDA as a percentage of sales.

Business segments

in millions of Swiss francs	Note	Fragrances		Flavours		Group	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
Segment sales		2,108	2,084	2,308	2,295	4,416	4,379
Less inter segment sales ^a		-	(1)	(12)	(9)	(12)	(10)
Segment sales to third parties		2,108	2,083	2,296	2,286	4,404	4,369
EBITDA		505	503	548	467	1,053	970
as % of sales		23.9%	24.2%	23.9%	20.4%	23.9%	22.2%
Depreciation	21	(53)	(52)	(57)	(59)	(110)	(111)
Amortisation	22	(82)	(71)	(98)	(89)	(180)	(160)
Impairment of long-lived assets	21	-		(3)	(6)	(3)	(6)
Acquisition of property, plant and equipment	21	75	52	93	73	168	125
Acquisition of intangible assets	22	22	22	24	29	46	51
Total Gross Investments		97	74	117	102	214	176

a) 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 Groups operating income

in millions of Swiss francs	2014	Fragrances		Flavours		Group
		2013		2013		2013
EBITDA	505	503	548	467	1,053	970
Depreciation	(53)	(52)	(57)	(59)	(110)	(111)
Amortisation	(82)	(71)	(98)	(89)	(180)	(160)
Impairment of long-lived assets	-		(3)	(6)	(3)	(6)
Operating income	370	380	390	313	760	693
as % of sales	17.5%	18.3%	17.0%	13.7%	17.3%	15.9%
Financing costs					(63)	(85)
Other financial income (expense), net					(20)	(28)
Income before taxes					677	580
as % of sales					15.4%	13.3%

Entity-wide disclosures

The breakdown of revenues from the major group of similar products is as follows:

in millions of Swiss francs	2014	2013
Fragrance Division		
Fragrance Compounds	1,843	1,847
Fragrance and Cosmetic Ingredients	265	236
Flavour Division		
Flavour Compounds	2,296	2,286
Total revenues	4,404	4,369

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 ^a		Non-current assets ^b	
	2014	2013	2014	2013
Switzerland	49	52	695	790
Europe	1,289	1,271	1,407	1,395
Africa & Middle-East	348	330	73	63
North America	951	958	955	866
Latin America	579	578	145	148
Asia Pacific	1,188	1,180	465	365
Total geographical segments	4,404	4,369	3,740	3,627

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 531 million (2013: CHF 523 million) are derived from a single external customer. These revenues are mainly attributable to the Fragrance Division.

7. Employee Benefits

The following amounts related to employee remuneration and benefits are included in determining operating income:

in millions of Swiss francs	2014	2013
Wages and salaries	715	723
Social security costs	108	98
Post-employment benefits: defined benefit plans	40	47
Post-employment benefits: defined contribution plans	13	14
Equity-settled instruments	31	22
Cash-settled instruments	18	25
Change in fair value on own equity instruments	(8)	(16)
Other employee benefits	86	86
Total employees' remuneration	1,003	999

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	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Current service cost	38	2	40	45	2	47
Total included in employees' remuneration	38	2	40	45	2	47
Net interest cost included in financing costs	9	3	12	14	3	17
Total components of defined benefit cost	47	5	52	59	5	64
Of which arising from:						
Funded obligations	43	5	48	55	5	60
Unfunded obligations	4	-	4	4	-	4

The amounts recognised in other comprehensive income are as follows:

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
(Gains) losses from change in demographic assumptions	27	4	31			
(Gains) losses from change in financial assumptions	433	7	440	(112)	(7)	(119)
Experience (gains) losses	(12)	(6)	(18)	3	(1)	2
Return on plan assets less interest on plan assets	(95)	-	(95)	(73)	-	(73)
Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans	353	5	358	(182)	(8)	(190)
Of which arising from:						
Funded obligations	339	5	344	(177)	(8)	(185)
Unfunded obligations	14	-	14	(5)	-	(5)

The amounts recognised in the statement of financial position are as follows:

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Funded obligations						
Present value of funded obligations	(2,420)	(76)	(2,496)	(1,891)	(61)	(1,952)
Fair value of plan assets	1,848	1	1,849	1,655	1	1,656
Recognised asset (liability) for funded obligations, net	(572)	(75)	(647)	(236)	(60)	(296)
Unfunded obligations						
Present value of unfunded obligations	(75)	(12)	(87)	(54)	(12)	(66)
Recognised (liability) for unfunded obligations	(75)	(12)	(87)	(54)	(12)	(66)
Total defined benefit asset (liability)	(647)	(87)	(734)	(290)	(72)	(362)
Deficit recognised as liabilities for post-employment benefits	(654)	(87)	(741)	(299)	(72)	(371)
Surplus recognised as part of other long-term assets	7		7	9		9
Total net asset (liability) recognised	(647)	(87)	(734)	(290)	(72)	(362)

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	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Balance as at 1 January	1,945	73	2,018	2,016	79	2,095
Amounts recognised in the income statement						
Current service cost	38	2	40	45	2	47
Interest cost	65	3	68	59	3	62
Amounts recognised in the other comprehensive income						
(Gains) losses from change in demographic assumptions	27	4	31			
(Gains) losses from change in financial assumptions	433	7	440	(112)	(7)	(119)
Experience (gains) losses	(12)	(6)	(18)	3	(1)	2
Employee contributions	11	1	12	11		11
Benefit payments	(73)	(3)	(76)	(64)	(3)	(67)
Currency translation effects	61	7	68	(13)	-	(13)
Balance as at 31 December	2,495	88	2,583	1,945	73	2,018

Changes in the fair value of the plan assets are as follows:

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Balance as at 1 January	1,655	1	1,656	1,542	1	1,543
Amounts recognised in the income statement						
Interest income	56		56	45		45
Amounts recognised in the other comprehensive income						
Return on plan assets less interest on plan assets	95		95	73		73
Employer contributions	59	2	61	57	3	60
Employee contributions	11	1	12	11		11
Benefit payments	(73)	(3)	(76)	(64)	(3)	(67)
Currency translation effects	45		45	(9)		(9)
Balance as at 31 December	1,848	1	1,849	1,655	1	1,656

Plan assets are comprised as follows:

in millions of Swiss francs	2014		2013	
Debt	788	42%	658	40%
Equity	643	35%	604	36%
Property	197	11%	201	12%
Insurances policies and other	221	12%	193	12%
Total	1,849	100%	1,656	100%

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	2014	2013
Discount rates	2.4%	3.4%
Projected rates of remuneration growth	2.7%	2.9%
Future pension increases	1.0%	1.0%
Healthcare cost trend rate	5.0%	5.0%

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 ((gain)/loss) 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	(5)	6
		on the defined benefit obligation	(208)	230
Salary increases	0.5%	on the current service cost	2	(1)
		on the defined benefit obligation	24	(23)
Pension increases	0.5%	on the current service cost	2	(1)
		on the defined benefit obligation	153	(78)
Medical cost trend	1.0%	on the current service cost	-	-
		on the defined benefit obligation	4	(4)
Life expectancy	1 year	on the current service cost	1	(1)
		on the defined benefit obligation	75	(77)

Information by country

Switzerland

According 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 2015 (2014: 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 26 million to this plan in 2015 (2014: 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 7 million to this plan in 2015 (2014: CHF 8 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 14 million to this plan in 2015 (2014: 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 2015 (2014: CHF 3 million).

The funding position of the funded defined benefits plans are as follows:

As at 31 December 2014 in millions of Swiss francs	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	1,057	476	395	408	84	2,420
Fair value of plan asset	789	369	314	329	47	1,848
Deficit / (surplus)	268	107	81	79	37	572
In percentage	74.6%	77.5%	79.5%	80.6%	56.0%	76.4%

As at 31 December 2013 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
Deficit / (surplus)	118	25	37	27	29	236
In percentage	86.6%	92.6%	88.0%	90.8%	58.0%	87.5%

Key assumptions

2014 in percentage	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	1.10	4.16	3.40	1.80
Future salary increases	2.00	3.50	3.75	2.50
Future pension increases	0.00	n/a	3.10	1.00
Future average life expectancy for a pensioner retiring at age 65	22.7	22.7	24.6	23.3

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

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: RP2014
- (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 used. In the United States of America the published rates have been projected in accordance with the MP2014 scale. In the United Kingdom the rates reflect the latest CMI projections with a 1% long term rate of improvement.

8. Share-Based Payments

Performance share plan

Performance share plans are granted on a yearly basis. The performance shares are converted into tradable and transferable shares of Givaudan SA 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 condition 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	Weighted average fair value (CHF)
2013	29 Mar 2013	29 Mar 2016	52,797	1,041.4
2014	31 Mar 2014	31 Mar 2017	29,487	1,214.4

The cost of the equity-settled instruments of CHF 27 million (2013: CHF 14 million) has been expensed in the consolidated income statement. A marginal portion of the number of shares expected to be delivered can be settled in cash in the jurisdictions where a physical delivery is not admitted.

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 ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2014	Number of options 2013
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98		7,950
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	2,250	34,450
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	16,500	112,050
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	55,700	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.

An immaterial cost of these equity-settled instruments (2013: CHF 2 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of share options outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

	2014	Weighted average exercised price (CHF)	2013	Weighted average exercised price (CHF)
Number of options expressed in equivalent shares				
As at 1 January	57,801	927.3	116,319	954.0
Sold	(47,666)	927.1	(57,770)	972.4
Lapsed/cancelled			(748)	1,093.4
As at 31 December	10,135	928.6	57,801	927.3

Of the 10,135 outstanding options expressed in equivalent shares (2013: 57,801), 10,135 options (2013: 17,729) 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 2014	Number of restricted share 2013
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3		9,907
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2015	810.3	10,359	10,409
2013	1 Mar 2018	1 Mar 2016	970.4	1,125	1,125
2014	31 Mar 2019	31 Mar 2017	1,214.4	1,190	

Of the 12,674 outstanding restricted shares (2013: 21,441), no share (2013: none) were deliverable. The cost of these equity-settled instruments of CHF 4 million (2013: 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	2014	2013
As at 1 January	21,441	24,312
Granted	1,190	1,125
Sold	(9,907)	(3,840)
Lapsed/cancelled	(50)	(156)
As at 31 December	12,674	21,441

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 ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2014	Number of options 2013
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98		16,350
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	18,750	70,300
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	30,035	80,815
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	62,225	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 10 million (2013: charge of CHF 17 million) in the consolidated income statement. The liability element of the cash-settled instruments of CHF 14 million (2013: CHF 18 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	2014	Weighted average exercised price (CHF)	2013	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	47,069	920.6	97,670	970.9
Exercised	(32,672)	915.2	(49,318)	1,003.0
Lapsed/cancelled			(1,283)	1,113.2
As at 31 December	14,397	932.9	47,069	920.6

Of the 14,397 outstanding options expressed in equivalent shares (2013: 47,069), 14,397 options (2013: 18,801) 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 2014	Number of options 2013
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3		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	125
2014	31 Mar 2019	31 Mar 2017	1,214.4	119	

The change of the fair value and the execution of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 5 million (2013: charge of CHF 8 million) in the consolidated income statement. The liability element of these cash-settled instruments of CHF 8 million (2013: CHF 10 million) has been recognised in the statement of financial position.

Movements in the number of restricted shares outstanding are as follows:

	2014	2013
Number of restricted shares		
As at 1 January	9,443	10,950
Granted	147	125
Exercised	(4,563)	(1,592)
Lapsed/cancelled		(40)
As at 31 December	5,027	9,443

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.

9. Jointly Controlled Entities

Name of joint ventures	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest
Jiangsu Xinrui Aromatics Ltd	Production of fragrance ingredients	China	49%
BGN Tech LLC	Innovative natural ingredients	USA	49%
Natural Extracts International Ltd	Natural ingredient derivatives production	Mauritius	49%

The above entities have been incorporated in 2014. Summarised financial information in respect of the Group's joint ventures is set out below. The following net assets represent 100% of the jointly controlled entities:

As at 31 December 2014 in millions of Swiss francs	2014
Current assets	16
Non-current assets	20
Current liabilities	(3)
Non-current liabilities	-
Total net assets of joint ventures	33

Income statement in millions of Swiss francs	2014	
Income		-
Expenses		(3)

10. Other Operating Income

in millions of Swiss francs	2014	2013
Gains on fixed assets disposal	42	1
Other income	10	10
Total other operating income	52	11

In the year ended 31 December 2014, the Group recognised a one-off gain of CHF 42 million on the disposal of land at its Dübendorf location in Switzerland.

11. Other Operating Expense

in millions of Swiss francs	2014	2013
Amortisation of intangible assets	76	66
Impairment of long-lived assets	3	6
Losses on fixed assets disposals	3	2
Acquisition related costs	1	-
Other expenses	19	8
Total other operating expense	102	82

12. Expenses by Nature

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Raw materials and consumables used		1,638	1,619
Total employee remuneration	7	1,003	999
Depreciation, amortisation and impairment charges	21, 22	293	277
Transportation expenses		53	50
Freight expenses		93	97
Consulting and service expenses		125	118
Other expenses		439	516
Total operating expenses by nature		3,644	3,676

13. Financing Costs

in millions of Swiss francs	2014	2013
Interest expense	52	62
Net interest related to defined benefits pension plan	12	17
Derivative interest (gains) losses	(2)	4
Amortisation of debt discounts	1	2
Total financing costs	63	85

14. Other Financial (Income) Expense, Net

in millions of Swiss francs	2014	2013
Fair value and realised (gains) losses from derivatives instruments, net (at fair value through income statement)	(2)	(24)
Exchange (gains) losses, net	18	38
Gains from available-for-sale financial assets	(3)	(1)
Realised (gains) losses from available-for-sale financial assets removed from equity	(2)	-
Unrealised (gains)/losses from fair value through income statement financial instruments	(2)	(4)
Interest income	(3)	(2)
Capital taxes and other non business taxes	9	10
Other (income) expense, net	5	11
Total other financial (income) expense, net	20	28

15. Income Taxes

Amounts charged (credited) in the consolidated statement of comprehensive income are as follows:

in millions of Swiss francs	2014				2013		
	Income statement	Other comprehensive income	Own equity instruments	Total	Income statement	Other comprehensive income	Total
Current taxes							
- in respect of current year	117	(3)		114	142	(3)	139
- in respect of prior years	(6)			(6)	(19)		(19)
Deferred taxes							
- in respect of current year	2	(100)	(1)	(99)	(32)	64	32
- attributable to changes in tax rates	1	-		1	(2)		(2)
- reclassified from equity to income statement	-	-		-	-	-	-
- in respect of prior years	-	(3)		(3)	1		1
Total income tax expense	114	(106)	(1)	7	90	61	151

Since the Group operates globally, it is subject to income taxes in many different tax jurisdictions. As such therefore, in determining the provision for income taxes, judgment is required as there are transactions for which the ultimate tax determination is uncertain at the time of preparing the financial statements. As a result, any 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 final 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:

	2014	2013
Group's average applicable tax rate	18%	19%
Tax effect of		
Income not taxable	(2)%	(1)%
Expenses not deductible	1%	1%
Other adjustments of income taxes of prior years	(1)%	(3)%
Other differences	1%	0%
Group's effective tax rate	17%	16%

The variation in the Group's average applicable tax rate arises due to changes in the composition of the Group's profitability within the Group's subsidiaries, in accordance with the Group's business profile in terms of geographical presence, product mix and customer portfolio, as well as external factors related to 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	2014	2013
Current income tax assets	22	18
Current income tax liabilities	(82)	(82)
Total net current income tax asset (liability)	(60)	(64)

2014 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other differences	Total
Net deferred tax asset (liability) as at 1 January	(88)	(45)	98	10	106	81
Acquisition		(13)				(13)
(Credited) charged to consolidated income statement	(2)	9	(1)	(1)	(8)	(3)
(Credited) debited to other comprehensive income			99		4	103
(Credited) debited to own equity instruments					1	1
Currency translation effects	(4)	(3)	6	-	2	1
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December	(94)	(52)	202	9	105	170
Deferred tax assets						258
Deferred tax liabilities						(88)
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December						170

2013 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other differences	Total
Net deferred 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)
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December	(88)	(45)	98	10	106	81
Deferred tax assets						168
Deferred tax liabilities						(87)
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December						81

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 2015.

Deferred tax assets on loss carry forwards of CHF 9 million (2013: CHF 10 million) and on tax credits of CHF 56 million (2013: CHF 57 million) have been recognised. The Group has no material unrecognised deductible temporary differences.

Deferred 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 378 million at 31 December 2014 (2013: CHF 290 million).

16. 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:

	2014	2013
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	563	490
Weighted average number of shares outstanding		
Ordinary shares	9,233,586	9,233,586
Treasury shares	(31,110)	(62,567)
Net weighted average number of shares outstanding	9,202,476	9,171,019
Basic earnings per share (CHF)	61.18	53.43

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:

	2014	2013
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	563	490
Weighted average number of shares outstanding for diluted earnings per share of 126,290 (2013: 103,654)	9,328,766	9,274,673
Diluted earnings per share (CHF)	60.35	52.83

17. Cash and Cash Equivalents

in millions of Swiss francs	2014	2013
Cash on hand and balances with banks	318	306
Short-term investments	94	207
Balance as at 31 December	412	513

At the end of December 2014, an amount of CHF 12 million (2013: CHF 7 million), held mainly in Argentina and in Venezuela, is not currently available for use by the Group.

18. Available-for-Sale Financial Assets

in millions of Swiss francs	2014	2013
Equity securities ^a	70	65
Bonds and debentures	35	36
Balance as at 31 December	105	101
Current assets	64	62
Non-current assets ^b	41	39
Balance as at 31 December	105	101

a) In 2014 and 2013 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.

19. Accounts Receivable – Trade

in millions of Swiss francs	2014	2013
Accounts receivable	920	852
Notes receivable	-	-
Less: provision for impairment	(9)	(8)
Balance as at 31 December	911	844

Ageing list:

in millions of Swiss francs	2014	2013
Neither past due nor impaired	845	775
Less than 30 days	54	53
30 – 60 days	13	11
60 – 90 days	-	4
Above 90 days	8	9
Less: provision for impairment	(9)	(8)
Balance as at 31 December	911	844

Movement in the provision for impairment of accounts receivable – trade:

in millions of Swiss francs	2014	2013
Balance as at 1 January	(8)	(7)
Increase in provision for impairment recognised in consolidated income statement	(2)	(3)
Amounts written off as uncollectible	1	-
Reversal of provision for impairment	-	2
Currency translation effects	-	-
Balance as at 31 December	(9)	(8)

No significant impairment charge has been recognised in the consolidated income statement in 2014 or 2013. Past due and impaired receivables are still considered recoverable. The carrying amount of accounts receivable trade is considered to correspond to the fair value.

20. Inventories

in millions of Swiss francs	2014	2013
Raw materials and supplies	297	264
Work in process	27	23
Intermediate and finished goods	477	436
Less: allowance for slow moving and obsolete inventories	(30)	(31)
Balance as at 31 December	771	692

In 2014, the amount of write-down of inventories was CHF 35 million (2013: CHF 33 million). At 31 December 2014 and 2013 no significant inventory was valued at net realisable value.

21. Property, Plant and Equipment

2014 in millions of Swiss francs	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
Net book value					
Balance as at 1 January	98	648	526	71	1,343
Additions		1	5	162	168
Acquisition		2	6		8
Disposals	(4)	(6)	(4)		(14)
Transfers		15	82	(97)	
Impairment		(3)			(3)
Depreciation		(27)	(83)		(110)
Currency translation effects	3	20	8	7	38
Balance as at 31 December	97	650	540	143	1,430
Cost	97	1,076	1,675	143	2,991
Accumulated depreciation		(408)	(1,130)		(1,538)
Accumulated impairment		(18)	(5)		(23)
Balance as at 31 December	97	650	540	143	1,430

2013 in millions of Swiss francs	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
Net book value					
Balance as at 1 January	100	661	534	93	1,388
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	98	648	526	83	1,355
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	98	648	526	83	1,355

Qualifying assets related to the investment in China, Hungary and Singapore for which borrowing costs directly attributable to its acquisition or construction were recognised. At 31 December 2014 the capitalised borrowing costs amounted to CHF 0.6 million (2013: CHF 3.5 million).

Fire insurance value of property, plant and equipment amounted to CHF 4,205 million in 2014 (2013: CHF 4,259 million).

22. Intangible Assets

2014 in millions of Swiss francs	Goodwill	Intellectual property rights	Process- oriented technology and other	Software/ ERP system	Clients relationships	Total
Net book value						
Balance as at 1 January	1,616	141	73	279	175	2,284
Additions				46		46
Acquisition	6	32	7			45
Amortisation		(21)	(45)	(92)	(22)	(180)
Currency translation effects	96			2		98
Balance as at 31 December	1,718	152	35	235	153	2,293
Cost	1,718	371	386	551	321	3,347
Accumulated amortisation		(219)	(351)	(316)	(168)	(1,054)
Balance as at 31 December	1,718	152	35	235	153	2,293

2013 in millions of Swiss francs	Goodwill	Intellectual property rights	Process- oriented technology and other	Software/ ERP system	Clients relationships	Total
Net book value						
Balance as at 1 January	1,688	158	116	296	197	2,455
Additions			2	49		51
Amortisation		(17)	(44)	(78)	(21)	(160)
Currency translation effects	(72)		(1)		(1)	(74)
Balance as at 31 December	1,616	141	73	267	175	2,272
Cost	1,616	339	379	492	321	3,147
Accumulated amortisation		(198)	(306)	(225)	(146)	(875)
Balance as at 31 December	1,616	141	73	267	175	2,272

Classification of amortisation expenses is as follows:

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Fragrances	Flavours	Total	Fragrances	Flavours	Total
Cost of sales	5	2	7	1	1	2
Marketing and distribution expenses	15	17	32	15	15	30
Research and product development expenses	24	41	65	22	40	62
Other operating expense	38	38	76	33	33	66
Total	82	98	180	71	89	160

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 607 million (2013: CHF 447 million) to the Fragrance Division and CHF 1,111 million (2013: CHF 1,169 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 9.5% (2013: 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 2.18.

Remaining useful lives of major classes of amortisable intangible assets are as follows:

- Software/ERP system 2.0 years
- Process-oriented technology 5.4 years
- Client relationships 7.2 years
- Intellectual property rights 6.8 years

23. Debt

2014 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
Floating rate debt						
Bank facility						
Bank overdrafts					3	3
Total floating rate debt					3	3
Fixed rate debt						
Bank borrowings	2	1		3	4	7
Straight bonds	149	298	398	845		845
Private placements	55		247	302	50	352
Total fixed rate debt	206	299	645	1,150	54	1,204
Balance as at 31 December	206	299	645	1,150	57	1,207
2013 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
Floating rate debt						
Bank facility						
Bank overdrafts					3	3
Total floating rate debt					3	3
Fixed rate debt						
Bank borrowings						
Straight bonds	149	298	147	594	300	894
Private placements	94		221	315	117	432
Total fixed rate debt	243	298	368	909	417	1,326
Balance as at 31 December	243	298	368	909	420	1,329

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. In May 2013, Givaudan United States, Inc reimbursed USD 110 million (CHF 103 million) of private placement. The total outstanding at 31 December 2014 is USD 50 million (equivalent to CHF 50 million).

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. In April 2014, Givaudan United States, Inc. reimbursed USD 75 million (CHF 66 million) of this placement, the total outstanding at 31 December 2014 is USD 55 million (equivalent to CHF 55 million).

On 23 May 2007, the Group entered into a 7-year private placement for a total amount of CHF 50 million with an annual interest rate of 3.125%. The private placement was made by Givaudan SA. In May 2014, the CHF 50 million has been reimbursed.

On 19 March 2009, the Group issued a 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The bond was redeemed in March 2014.

On 15 June 2011, the Group issued a 2.5% 7-year public bond with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA.

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 247 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 covenants set.

On 19 March 2014, the Group issued a 1.00% 6.5-year public bond with a nominal value of CHF 100 million and a 1.75% 10-year public bond with a nominal value of CHF 150 million. These bonds were issued by Givaudan SA. The proceeds of CHF 250 million were mainly used to repay the 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million which was redeemed in March 2014.

The carrying amounts of the Group's debt are denominated in the following currencies:

in millions of Swiss francs	2014	2013
Swiss Franc	848	944
US Dollars	352	382
Other currencies	7	3
Total debt as at 31 December	1,207	1,329

The weighted average effective interest rates at the statement of financial position date were as follows:

	2014	2013
Private placements	3.9%	4.0%
Straight bond	1.9%	3.0%
Weighted average effective interest rates on gross debt	2.5%	3.3%

24. Provisions

2014 in millions of Swiss francs	Restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
Balance as at 1 January	12	2	12	22	48
Additional provisions	3	8	8	4	23
Unused amounts reversed	(2)	(1)	(4)	(1)	(8)
Utilised during the year	(7)	(1)	(5)	(2)	(15)
Currency translation effects	-	-	-	-	-
Balance as at 31 December	6	8	11	23	48
Current liabilities	4	-	5	3	12
Non-current liabilities	2	8	6	20	36
Balance as at 31 December	6	8	11	23	48

2013 in millions of Swiss francs	Restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
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)
Balance as at 31 December	12	2	12	22	48
Current liabilities	11	-	4	1	16
Non-current liabilities	1	2	8	21	32
Balance as at 31 December	12	2	12	22	48

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.

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 long-term deferred compensation plan and 'make good' on leased facilities.

25. Own Equity Instruments

Details of own equity instruments are as follows:

As at 31 December 2014	Settlement	Category	Maturity	Strike price ^a (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			47,872	86
Purchased calls	Net cash	Derivative	2014-2016	915-975	61,166	53
Purchased calls	Gross shares	Equity	2014-2016	1,197.6-1,443.5	46,000	25
Written puts	Gross shares	Financial liability	2014-2016	1,108-1,443.5	46,000	-

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.

As at 31 December 2013	Settlement	Category	Maturity	Strike price ^a (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
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	1,197.6-1,222	44,000	6
Written puts	Gross shares	Financial liability	2014-2016	1,108-1,200	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.

26. Equity

Share capital

As at 31 December 2014, 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 20 March 2014 a distribution to the shareholders of CHF 47.00 per share (2013: CHF 36.00 per share) was approved. The payment has been made out of general legal reserve – additional paid-in capital, in accordance with the Swiss tax legislation.

Movements in own equity instruments are as follows:

2014	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	45,020				70
Purchases at cost	33,000	1,385.5	1,338.3	1200,0	44
Sales and transfers	(30,148)	999.3	999.3	999.3	(30)
(Gain) loss, net recognised in equity					2
Movement on registered shares, net					16
Movement on derivatives on own shares, net					(7)
Income taxes					(1)
Balance as at 31 December	47,872				78

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	128,363				47
Sales and transfers	(83,343)	999,3	999,3	999,3	(83)
(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

27. 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	2014	2013
Within one year	26	22
Within two to five years	53	50
Thereafter	39	39
Total minimum payments	118	111

The 2014 charge in the consolidated income statement for all operating leases was CHF 33 million (2013: CHF 33 million).

The Group has capital commitments for the purchase or construction of property, plant and equipment totalling CHF 44 million (2013: CHF 38 million).

28. 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.

Givaudan's affiliate Givaudan Fragrances Corporation is one of more than 100 companies that have been identified by the US Environmental Protection Agency ("EPA") as "Potentially Responsible Parties" for alleged contamination of the Lower Passaic River. In April, 2014, EPA released a study (FFS) of the lower eight miles of the river which contains several potential options

for future remediation. The Cooperating Parties Group, of which Givaudan is a member, is continuing to work on developing a Sustainable Remedy as an alternative to the EPA's FFS. It is anticipated the EPA will take a number of months before responding to the numerous comments it received to the FFS by the August, 2014 deadline before issuing a Record of Decision (ROD) for the final clean-up plan for the lower eight miles. Thereafter, it is expected that EPA will enter into negotiations on the ROD by the end of 2015. Potential EPA enforcement action on the FFS is not likely in the mid-term. Currently a reliable estimate of Givaudan's potential share of liability for costs cannot be made.

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 will recover amounts it is entitled to under the terms of its insurance policies.

29. 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	2014	2013
Salaries and other short-term benefits	10	10
Post-employment benefits	1	1
Share-based payments	11	11
Total compensation	22	22

No other related party transactions have taken place during 2014 (2013: nil) between the Group and the key management personnel.

Reconciliation table to the Swiss code of obligations

in millions of Swiss francs	IFRS		Adjustments ^a		Swiss CO (Art. 663b ^{bis})	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Salaries and other short-term benefits	10	10	(2)	(2)	8	8
Post-employment benefits	1	1	-	1	1	2
Share-based payments	11	11	-	(2)	11	9
Total compensation	22	22	(2)	(3)	20	19

a) IFRS information is adjusted mainly to the recognition of the share-based payments, IFRS 2 versus economic value at grant date. IFRS information also includes security costs.

There are no other significant related party transactions including in the jointly controlled entities.

30. 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 at the end of each year in office completed. In addition, each Board member is entitled to participate in the Givaudan RSU plan, which gives participants the right to receive Givaudan shares (or a cash equivalent in countries where securities laws prevent the offering of Givaudan securities) at the end of a three-year vesting period.

With the exception of the Chairman and outgoing Board members, each Board member receives an amount of CHF 10,000 for out-of-pocket expenses. This amount is paid for the coming year in office. The equity awards are also granted for the same period.

The compensation paid out to the Board for the reporting is shown in the table below:

2014 in Swiss francs	Jürg Witmer Chairman	André Hoffmann	Lilian Biner	Peter Kappeler	Thomas Ruf	Nabil Sakkab	Werner Bauer	Calvin Grieder	Irina du Bois	Total compensation 2014 ^a	Total compensation 2013 ^a
Director fees ^b	400,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	-	1,100,000	1,000,000
Committee fees ^b	40,000	40,000	50,000	25,000	55,000	25,000	25,000	25,000	-	285,000	285,000
Total fixed (cash)	440,000	140,000	150,000	125,000	155,000	125,000	125,000	125,000	-	1,385,000	1,285,000
Number of RSU granted ^c	476	119	119	119	119	119	119	119	-	1,309	1,250
Value at grant ^d	578,054	144,514	144,514	144,514	144,514	144,514	144,514	144,514	-	1,589,652	1,213,000
Total compensation 2014^e	1,018,054	284'514	294'514	269,514	299,514	269,514	269,514	269,514	-	2,974,652	
Total compensation 2013^f	925,200	261,300	246,300	271,300	276,300	246,300	-	-	271,300		2,498,000

a) Represents total compensation for the Board of Director paid in respect of the year in office, reported in accordance with the accrual principle.

b) Represents Director and Committee fees to be paid in March 2015 in respect of the prior year in office, in accordance with the accrual principle.

c) RSU vest on 1 March 2017.

d) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

e) In respect of eight Board Members.

f) In respect of seven Board Members.

Social security charges estimated based on 2014 compensation amounted to CHF 188,000 (2013: CHF 144,000).

In addition to the above, payments to Board members for out-of-pocket expenses amounted to CHF 70,000.

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 2014.

Special compensation of members of the Board who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

Compensation of members of the Executive Committee

The compensation of the Executive Committee during the year was as follows:

2014 in Swiss francs	Gilles Andrier CEO	Executive Committee members (excluding CEO) ^a	Total compensation 2014	Total compensation 2013
Base salary	1,024,188	2,520,817	3,545,005	3,487,629
Pension benefits ^b	129,544	1,157,806	1,287,350	866,190
Other benefits ^c	110,051	784,044	894,095	802,272
Total fixed compensation	1,263,783	4,462,667	5,726,450	5,156,091
Annual incentive ^d	825,496	1,441,345	2,266,841	2,986,023
Number of 2014 performance shares granted ^e	1,900	5,920	7,820	8,250
Value at grant ^f	2,307,360	7,189,248	9,496,608	8,591,550
Total variable compensation	3,132,856	8,630,593	11,763,449	11,577,573
Total compensation 2014	4,396,639	13,093,260	17,489,899	
Total compensation 2013	4,465,946	12,267,718		16,733,664
Employer social security^g	349,000	1,058,000	1,407,000	1,209,000

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. Employer contribution to mandatory social security schemes are excluded.

d) Annual incentive accrued in reporting period based on 2014 performance.

e) Performance shares vest in March 2017.

f) Value at grant calculated according to IFRS methodology and based on 100% achievement of performance targets.

g) Estimated social security charges based on 2014 compensation (last column based on 2013 compensation).

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 2014.

Special compensation of Executive Committee members who left the company during the reporting period

Michael Carlos retired from his role as Head of Fragrances on 31 December 2014. He did not receive any special compensation as a result of his retirement. Outstanding performance share awards are eligible for vesting in accordance with the Articles of Incorporation and based on the extent that performance criteria have been met.

Ownership of shares and unvested share rights

Details on the Givaudan share-based payments plans are described in Note 8.

As per 31 December 2014, the Chairman and other Board members including persons closely connected to them held 92,134 Givaudan shares in total. For further details, please refer to the following table showing:

- The shares held individually by each Board member as per 31 December 2014.
- The RSUs that were granted in 2012-2014 and were still owned by members of the Board as per 31 December 2014.

2014 in numbers	Shares	RSUs
Jürg Witmer, Chairman	1,905	1,480
André Hoffmann ^a	88,503	370
Lilian Biner	126	370
Peter Kappeler	291	370
Thomas Rufer	339	370
Nabil Sakkab		370
Werner Bauer	970	119
Calvin Grieder		119
Total 2014	92,134	3,568
Total 2013	88,886	3,771

a) The following Givaudan derivatives were also held by Mr Hoffmann as per 31 December 2014 – 30,000 call warrants UBS – Givaudan 15 August 2016 (ISIN value no. CH 022 483 99 82). No other member of the Board of Directors held any share options or option rights as at 31 December 2014 (31 December 2013: 15,075 options in total).

The company is not aware of any ownership of shares, share options or RSU's as at 31 December 2014 by persons closely connected to the Board.

The Chief Executive Officer and other members of the Executive Committee, including persons closely connected to them, held 4,839 Givaudan shares. For further details, please refer to the following table showing:

- The shares held individually by each member of the Executive Committee as per 31 December 2014.
- The unvested share rights that were granted in 2012-2014 and were still owned by members of the Executive Committee as per 31 December 2014.

2014 in numbers	Shares	Unvested share rights ^o
Gilles Andrier, CEO	1,400	5,100
Matthias Währen	1,504	2,835
Mauricio Graber	550	2,835
Michael Carlos	-	4,000
Joe Fabbri	482	2,150
Adrien Gonckel	903	2,150
Total 2014	4,839	19,070
Total 2013	4,249	14,833

^oIncludes unvested performance shares and/or restricted shares.

No member of the Executive Committee held any share options or option rights as at 31 December 2014 (31 December 2013: 110,000 options in total).

Two people closely connected to members of the Executive Committee owned Givaudan securities as at 31 December 2014:

- One person owned 109 shares
- One person owned 245 unvested share rights

The company is not aware of any other ownership of shares, share options, option rights, RSU's or performance shares as at 31 December 2014 by persons closely connected to members of the Executive Committee.

31. List of Principal Group Companies

The following are the principal companies of the Group over which the Group exercises control. Share capital is shown in thousands of currency units:

	Givaudan SA	CHF	92,336
Switzerland	Givaudan Suisse SA	CHF	4,000
	Givaudan Finance SA	CHF	100,000
	Givaudan International SA	CHF	100
	Fondation Givaudan	-	-
Argentina	Givaudan Argentina SA	ARS	7,000
	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
China	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	USD	7,750
	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	25,000
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
	Soliance SA	EUR	1,203
Germany	Givaudan Deutschland GmbH	EUR	4,100
Hungary	Givaudan Hungary Kft	EUR	15
	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
Netherlands	Givaudan Nederland B.V.	EUR	402
	Givaudan Nederland Services B.V.	EUR	18
	Givaudan Treasury International B.V.	EUR	18
New Zealand	Givaudan NZ Ltd	NZD	71
Nigeria	Givaudan (Nigeria) Ltd	NGN	10,000
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 Ve 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

32. 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 Flavour 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.

33. Subsequent Event

On the 15th January 2015 the Swiss National Bank removed the currency ceiling against the Euro (€). This resulted in a significant strengthening of the Swiss Franc against all major currencies in which the Group operates.

The Group has assessed the impact, particularly on counterparty risk, currency exposures and intangible assets, including goodwill.

The event described has no impact on either the accounting policies applied; the valuation principles followed; or on management estimates in the preparation of the consolidated financial statements for the year ended 31st December 2014.

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 6 to 60, which comprise the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of financial position, consolidated statement of changes in equity, consolidated statement of cash flows and notes to the consolidated financial statements for the year ended December 31, 2014.

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 and 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, 2014 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



Joëlle Herbette
Licensed Audit Expert

Geneva, January 27, 2015

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	2014	2013
Income from investments in Group companies	8	179	273
Royalties from Group companies		875	780
Interest income from Group companies		2	2
Other income		64	72
Total income		1,120	1,127
Research and development expenses to Group companies		(269)	(274)
Interest expense to Group companies		-	(1)
Amortisation of intangible assets		(119)	(104)
Share of (loss)/profit of jointly controlled entities	9	(2)	
Other financial expenses		(134)	(138)
Other expenses		(96)	(85)
Withholding taxes and capital taxes		(18)	(26)
Total expenses		(638)	(628)
Income before taxes		482	499
Income taxes		(26)	(17)
Net income		456	482

Statement of Financial Position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Cash and cash equivalents		1	1
Marketable securities		57	37
Accounts receivable from Group companies		116	148
Other current assets		10	7
Current assets		184	193
Investments in Group companies	8	4,029	3,971
Loans to Group companies	8	150	150
Intangible assets		370	430
Jointly controlled entities	9	16	
Other long-term assets		29	21
Non-current assets		4,594	4,572
Total assets		4,778	4,765
Short-term debt	3, 4	213	515
Accounts payable to Group companies		65	63
Other payables and accrued liabilities		63	55
Current liabilities		341	633
Long-term debt	4	845	594
Loans from Group companies		-	-
Other non-current liabilities		99	68
Non-current liabilities		944	662
Total liabilities		1,285	1,295
Share capital	6, 7	92	92
General legal reserve	6, 7	18	18
- first attribution			
- additional paid-in capital	6, 7	863	1,296
Reserve for own equity instruments	6, 7	85	66
Free reserve	6, 7	1,557	1,176
Retained earnings			
Balance brought forward from previous year		422	340
Net income for the year		456	482
Equity		3,493	3,470
Total liabilities and equity		4,778	4,765

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 the Swiss Code of Obligations.

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 recorded 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. Short Term Debt

Short term debt includes an amount of CHF -213 million (2013: CHF -165 million) related to the cash pooling agreements with a Group company.

4. Debt

On 23 May 2007, Givaudan SA entered into a 7-year private placement for a total amount of CHF 50 million with an annual interest rate of 3.125%. In May 2014, the CHF 50 million has been reimbursed.

On 19 March 2009, Givaudan SA issued a 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million. The bond was redeemed in March 2014.

On 15 June 2011, Givaudan SA issued a 2.5% 7-year public bond with a nominal value of CHF 300 million.

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.

On 19 March 2014, Givaudan SA issued a 1.00% 6.5-year public bond with a nominal value of CHF 100 million and a 1.75% 10-year public bond with a nominal value of CHF 150 million. The proceeds of CHF 250 million were mainly used to repay the 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million which was redeemed in March 2014.

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 the tax authorities for current and future VAT payables of the VAT group to which it belongs.

6. Equity

As at 31 December 2014, 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 20 March 2014, a distribution to the shareholders of CHF 47.00 per share (2013 CHF 36.00 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:

2014	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	45,020				66
Purchases at cost	33,000	1,385.5	1,338.3	1,200.0	44
Sales and transfers at cost	(30,148)	827.4	827.4	827.4	(25)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	47,872				85

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	128,363				135
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	45,020				66

As at 31 December 2014, there are no other companies controlled by Givaudan SA that held Givaudan SA shares.

On 31 December 2014, William H. Gates III (10.29%), BlackRock Inc. (5.02%), MFS Investment Management (3.01%), Nortrust Nominees Ltd (nominee; 15.21%), Chase Nominees Ltd (nominee; 6.77%) and the Bank of New York Mellon SA/NV (nominee; 3.78%) were the only shareholders holding more than 3% of total voting rights.

7. Movements in Equity

2014 in millions of Swiss francs	General legal reserve						Total
	Share Capital	First attribution	Additional paid-in capital	Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	
Balance as at 1 January	92	18	1,296	66	1,176	822	3,470
Registered shares							
Issuance of shares							
Appropriation of available earnings							
Transfer to the free reserve					400	(400)	
Transfer to the general legal reserve							
Distribution to the shareholders paid relating to 2013			(433)				(433)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				19	(19)		
Net profit for the year						456	456
Balance as at 31 December	92	18	863	85	1,557	878	3,493

2013 in millions of Swiss francs	General legal reserve						Total
	Share Capital	First attribution	Additional paid-in capital	Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	
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

In compliance with the Swiss tax legislation, reserves from additional paid-in capital are presented separately in equity. Any payments 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):

Switzerland	Givaudan Suisse SA Givaudan Finance SA Givaudan International SA
Argentina	Givaudan Argentina SA Givaudan Argentina Servicios SA
Australia	Givaudan Australia Pty Ltd
Austria	Givaudan Austria GmbH
Brazil	Givaudan do Brasil Ltda
Canada	Givaudan Canada Co
Chile	Givaudan Chile Ltda

China	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd Givaudan Hong Kong Ltd Givaudan Flavors (Nantong) Ltd
Colombia	Givaudan Colombia SA
Czech Republic	Givaudan CR, s.r.o.
Egypt	Givaudan Egypt SAE Givaudan Egypt Fragrances LLC
France	Givaudan France SAS Soliance SA
Germany	Givaudan Deutschland GmbH
Hungary	Givaudan Hungary Kft Givaudan Finance Services Kft
India	Givaudan (India) Private Ltd
Indonesia	P.T Givaudan Indonesia
Italy	Givaudan Italia SpA
Japan	Givaudan Japan K.K.
Korea	Givaudan Korea Ltd
Malaysia	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd
Mexico	Givaudan de Mexico SA de CV
Netherlands	Givaudan Nederland Services B.V. Givaudan Treasury International B.V.
Nigeria	Givaudan (Nigeria) Ltd
Peru	Givaudan Peru SAC
Poland	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.
Russia	Givaudan Rus LLC
Singapore	Givaudan Singapore Pte Ltd
South Africa	Givaudan South Africa (Pty) Ltd
Spain	Givaudan Iberica, SA
Sweden	Givaudan North Europe AB
Thailand	Givaudan (Thailand) Ltd
Turkey	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi
United States of America	Givaudan United States, Inc.
Venezuela	Givaudan Venezuela SA

In 2014, Givaudan SA increased its investments in Givaudan Argentina SA and Givaudan Nantong Ltd and acquired Givaudan (Nigeria) Ltd and Soliance SA.

9. Jointly Controlled Entities

Name of joint ventures	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest
Jiangsu Xinrui Aromatics Ltd	Production of fragrance ingredients	China	49%
BGN Tech LLC	Innovative natural ingredients	USA	49%
Natural Extracts International Ltd	Natural ingredient derivatives production	Mauritius	49%

10. 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 30.

11. 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 32 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	2014	2013
Net profit for the year	455,705,932	481,890,228
Balance brought forward from previous year	421,829,891	339,939,663
Total available earnings	877,535,823	821,829,891
Transfer to free reserve	400,000,000	400,000,000
Transfer to the general reserve – first attribution		
Total appropriation of available earnings	400,000,000	400,000,000
Amount to be carried forward	477,535,823	421,829,891

General legal reserve – additional paid-in capital

in Swiss francs	2014	2013
Additional paid-in capital from issuance of shares		
Balance brought forward from previous year	862,942,672	1,296,222,230
General legal reserve – additional paid-in capital	862,942,672	1,296,222,230
2013 distribution of CHF 47.00 gross per share ^a		433,978,542
Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital		433,978,542
2014 distribution proposal of CHF 50.00 gross per share ^a	461,679,300	
Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital	461,679,300	
Distribution not paid on Treasury shares held by the Group		698,984
Amount to be carried forward	401,263,372	862,942,672

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 62 to 67, which comprise the income statement, the statement of financial position and the notes for the year ended December 31, 2014.

Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of these 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, 2014 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



Joëlle Herbette
Licensed Audit Expert

Geneva, January 27, 2015

Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu





Givaudan
Worldwide

Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Argentina	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						■
Australia	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 VIC 3217	Givaudan Australia Pty Ltd		■	■			
Austria	Twin Tower Vienna, Wienerbergstrasse 11, 1109 Vienna	Givaudan Austria GmbH		■	■	■		
		Givaudan International Ltd						■
Bermuda	Hamilton	FF Holdings (Bermuda) Ltd						■
		FF Insurance Ltd						■
		Givaudan do Brasil Ltda	■	■	■	■	■	
Brazil	Avenida Engenheiro Billings 2185, Jaguaré, São Paulo SP - 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■	■	■	■	■	
	Avenida Engenheiro Billings 1653 & 1729, Jaguaré, São Paulo SP - 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■		■	■		
Canada	2400 Matheson Blvd. East, Mississauga, Ontario L4W 5G9	Givaudan Canada Co.		■	■			
Chile	Avda Del Valle 869, oficina 202, Ciudad Empresarial, Comuna de Huechuraba, Santiago de Chile	Givaudan Chile Ltda		■	■	■		
		Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Beijing Branch	■		■			
China	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Beijing Branch		■	■	●		
	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	■		■	■	■	
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201303 Shanghai	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd		■	■	■	■	
	668 Jing Ye Road, Jin Qiao Export Area, Pu Dong New Area, 201201 Shanghai	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch	■		■			
	Unit 6-7, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch		■	■	●		
	Unit 5, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	■	■			■	
	222, Jiang Tian East Road, Songjiang Development Zone, 201600 Shanghai	Givaudan Management Consulting (Shanghai) Ltd						■
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201303 Shanghai	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Chengdu Branch		■	■	●		
	room 2001, 20F Funian Plaza-2, No. 666 Jitai Road, Gaoxin District, 610041 Chengdu, Sichuan Province	Givaudan Hong Kong Ltd	■	■	■			

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Colombia	Carrera 98 No. 25 G - 40, 151196 Bogotá D.C.	Givaudan Colombia SA	■	■	■	■		
Czech Republic	Klimentská 10, Praha 110 00	Givaudan CR, s.r.o.		■	■			
Egypt	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	■		■			
Finland	Niemenkatu 73, 15140 Lahti	Givaudan International SA, Branch in Finland		■	■			
	46, avenue Kléber, 75116 Paris	Givaudan France SAS	■		■	■		
	55 Rue de la Voie des Bans, CS500024, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS	■		■	■		
France	19-23 Rue de la Voie des Bans, CS500024, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS		■	■	■		
	Route de Bazancourt, 51110 Pomacle	Soliance – Givaudan	■				■	
	Anse du Pors Gelin, 22560 Pleumeur Bodou	Soliance – Givaudan	■			●		
Germany	Giselherstrasse 11, 44319 Dortmund	Givaudan Deutschland GmbH		■	■	■	■	
	Lehmweg 17, 20251 Hamburg	Givaudan Deutschland GmbH	■		■			
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	■	■	■	■		
	Block B – Vatika Atrium, DLF Golf Course Road, Sector 53, Gurgaon, Haryana 122011	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■	■			
Indonesia	Jl. Raya Jakarta-Bogor Km 35, Cimanggis Depok, 16951 West Java	PT. Givaudan Indonesia	■	■			■	
	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 (MI)	Givaudan Italia SpA	■	■	■	●		

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
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, Shimomeguro 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 Civac, 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	■		■	■		
Myanmar	46A - 2C Excellent Condo, Pantra Street, Dagon Township, Yangon	Givaudan Singapore Pte Ltd (Myanmar Branch)	■	■	■	●		
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		■	■			
Nigeria	Plot 2 and 4, Block D, Amuwo Odofin Industrial scheme, Apapa/Oshodi Expressway, Lagos	Givaudan (Nigeria) Limited	■	■	■	●		
Pakistan	25 th Floor. The Ocean Tower, Block - 9. Clifton, Karachi - 75600	Givaudan International SA Pakistan		■	■	●		
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, Regional Operating Headquarter	■	■	■	●		
Poland	ul. Puławska 182, IO-1 Building, 02-670 Warszawa	Givaudan Polska Sp. z o.o.		■	■			

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
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, Frankenwald, Sandton 2065	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	■		■	●		
South Korea	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		■	■	●		
Spain	Colquide, 6 Edificio Prisma, 2a Planta, 28231 Las Rozas, Madrid	Givaudan Ibérica, SA		■	■			
	Pla d'en Batllé 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	■		■			
Sweden	Hedvig Möllers gata 17, 22355 Lund	Givaudan North Europe AB		■	■			
Corporate Headquarters								
Switzerland	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 Kempththal	Givaudan Schweiz AG		■			■	
	8310 Kempththal	Givaudan International AG		■		△		
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Suisse SA	■				■	
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan International SA	■		■			■
Taiwan, Republic of China	7/F., No 303, Hsin Yi Road, Sec 4, Taipei City, Taiwan 106	Givaudan Singapore Pte Ltd, Taiwan Branch	■	■	■	●		

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Thailand	719 KPN Tower, 16 & 25 Floor, Rama 9 Road, Bangkapi Huaykwang, Bangkok 10310	Givaudan (Thailand) Ltd	■	■	■	●		
Turkey	Ebulula Cad. Lale Sok., Park Maya Sitesi Barclay 19A Daire 6-7, 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		■	■	■		
UAE	Concord Tower Floor 21, Offices 2109 - 2114, P.O. Box No. 33170, Media City, Dubai	Givaudan International SA (Representative Office)	■		■	■		
	Concord Tower, Floor 36, Offices 3606 - 3610, P.O. Box No. 33170, Media City, Dubai	Givaudan International SA (Representative Office)		■	■	■		
United Kingdom	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	■		■	■	■	
Ukraine	Pimonenko Str. 13 6B/18, 04050 Kiev	Givaudan International SA, Representative Office		■	■			
United States of America	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 07828	Givaudan Fragrances Corporation	■				■	
	40 West 57th St. 11th floor, New York, NY 10019	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■		
717 Ridgedale Avenue, East Hanover, NJ 07936	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■			
Venezuela	Calle Veracruz con calle Cali Torre, ABA Piso 8, Ofic 8A, Las Mercedes, Caracas CP 1060	Givaudan Venezuela SA	■	■	■	●		
Vietnam	Gay 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 △ Creation only

Givaudan AG

Chemin de la Parfumerie 5
1214 Vernier, Schweiz

Allgemeine Informationen

T + 41 22 780 91 11
F + 41 22 780 91 50

Media and Investor Relations

T + 41 22 780 90 53
F + 41 22 780 90 90

Aktienregister

SAG SEGA Aktienregister AG
Postfach
4601 Olten, Schweiz
T + 41 62 205 36 95
F + 41 62 205 39 66

Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com

Satz: Latitudesign, www.latitudesign.com

Übersetzung und Lektorat: CLS, www.cls-communication.com

Druck: IRL plus SA, www.irl.ch

Der Jahresbericht 2014 von Givaudan erscheint in englischer,
deutscher und französischer Sprache.

Der Finanzbericht (Financial Report) 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, 2015



www.givaudan.com