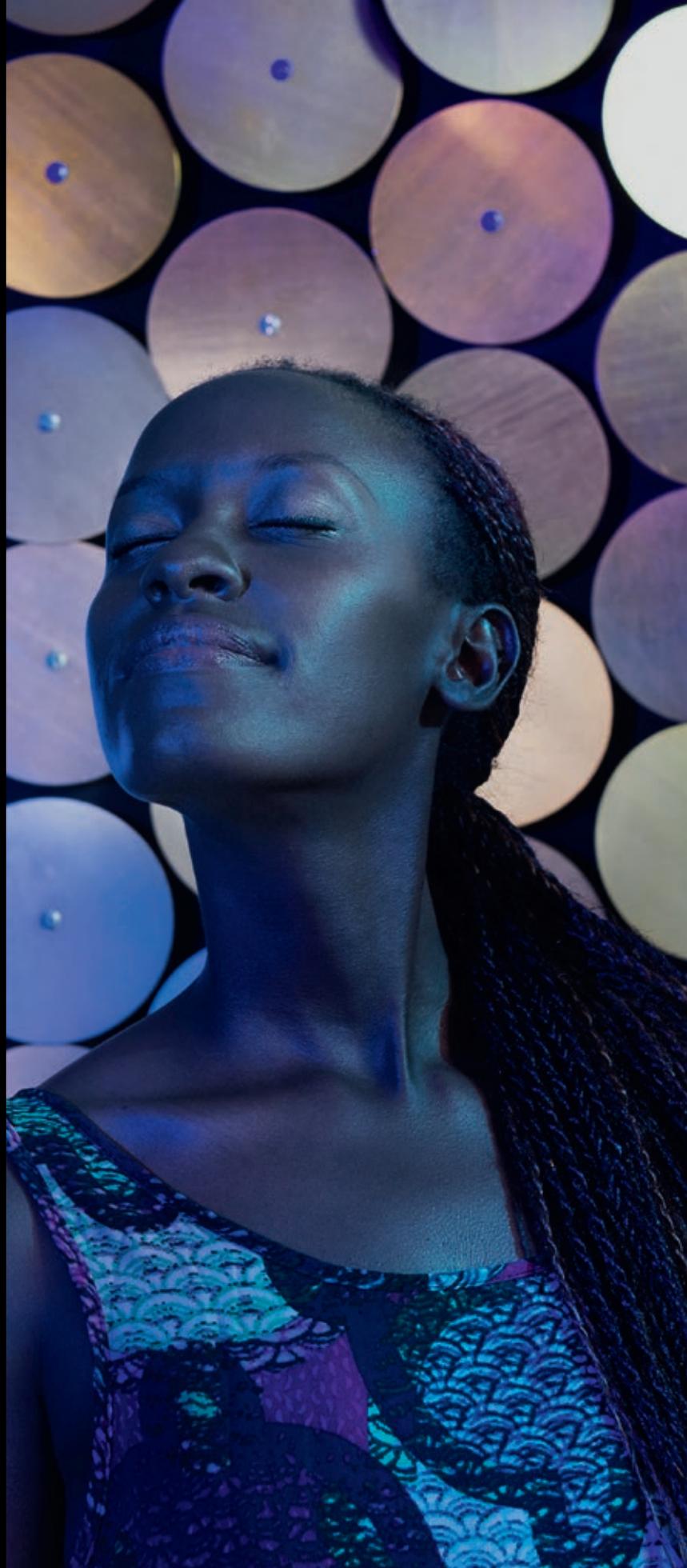


Höhepunkte 2015  
Verantwortliches  
Wachstum.  
Gemeinsamer Erfolg.



# Kennzahlen

## Starkes Finanzergebnis

- Verkäufe von CHF 4,4 Milliarden, ein Plus von 2,7% LFL<sup>1</sup>.
- Anstieg des EBITDA um 8,0% in Landeswährungen auf CHF 1'070 Millionen.
- Verbesserung der EBITDA-Marge auf 24,3% gegenüber 23,9% 2014.
- Nettogewinn von CHF 635 Millionen, ein Plus von 12,7% im Vergleich zum Vorjahr.
- Freier Cashflow von 16,4% der Verkäufe gegenüber 13,7% 2014.
- Vorgeschlagene Dividende von CHF 54.00 pro Aktie, ein Plus von 8,0% gegenüber dem Vorjahr.

CHF **4,4** Milliarden  
Konzernverkäufe

**2,7%**  
Organisches Wachstum

**24,3%**  
EBITDA-Marge

Per 31. Dezember abgeschlossenes Geschäftsjahr, in Mio. CHF, ausgenommen Bardividende und Gewinn pro Aktie	2015	2014
<b>Konzernverkäufe</b>	<b>4'396</b>	<b>4'404</b>
Verkäufe Riechstoffe	2'096	2'108
Verkäufe Aromen	2'300	2'296
<b>Wachstum Verkäufe auf vergleichbarer Basis</b>	<b>2,7%</b>	<b>3,7%</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>2'030</b>	<b>2'027</b>
in % der Verkäufe	46,2%	46,0%
<b>EBITDA<sup>2</sup></b>	<b>1'070</b>	<b>1'053</b>
in % der Verkäufe	24,3%	23,9%
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>794</b>	<b>760</b>
in % der Verkäufe	18,1%	17,3%
<b>Konzerngewinn</b>	<b>635</b>	<b>563</b>
in % der Verkäufe	14,4%	12,8%
<b>Cashflow aus operativer Tätigkeit</b>	<b>915</b>	<b>806</b>
in % der Verkäufe	20,8%	18,3%
<b>Freier Cashflow</b>	<b>720</b>	<b>604</b>
in % der Verkäufe	16,4%	13,7%
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>677</b>	<b>795</b>
<b>Verschuldungsgrad</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>
<b>Bardividende</b>	<b>54</b>	<b>50</b>
<b>Gewinn pro Aktie - unverwässert (CHF)</b>	<b>68.98</b>	<b>61.18</b>

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 finanziellen Einkommen und Aufwand), Steuern, Abschreibungen und Amortisationen. Dies entspricht dem Betriebsgewinn vor Abschreibungen, Amortisationen sowie der Wertminderung langlebiger Vermögensgegenstände.

## Unser Profil

Givaudan fängt die Essenz des Augenblicks ein und bringt Ihnen unvergessliche Düfte und Aromen, die Sie den ganzen Tag über begleiten. Wir sind stolz darauf, mit rund 25% Marktanteil in der Riechstoff- und Aromenbranche Marktführer zu sein. Als Vorreiter stellen wir uns jeden Tag neuen Herausforderungen, inspirieren unsere Partner auf der ganzen Welt und setzen uns mit vollem Engagement für unsere Kunden ein. Gemeinsam mit unseren Kunden in den Nahrungsmittel-, Getränke-, Verbrauchsgüter-, Riechstoff- und Kosmetikbranchen entwickeln wir Produkte, die Konsumenten auf der ganzen Welt begeistern. Wir setzen uns leidenschaftlich dafür ein, Vorlieben der Konsumenten zu verstehen, und kreieren mit unbändigem Innovationsdrang ständig neue Düfte und Aromen, die die Emotionen der Konsumenten wecken.

## Unsere Vision

In unserem Streben nach einem besseren Morgen mit unseren Kreationen jeden Tag und überall Emotionen zu wecken.

## Unsere Mission

Gemeinsam mit unseren Kunden unvergessliche Erlebnisse und besondere Genussmomente für Konsumenten zu schaffen.

### Inhalt:

<b>02</b>	Leistungs-Höhepunkte
<b>03</b>	Unser Geschäft
<b>04</b>	Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten
<b>06</b>	Vorwort des Chief Executive Officer
<b>08</b>	Geschäftsergebnis
<b>10</b>	Meilensteine des Jahres
<b>12</b>	2011 – 2015 Erreichte Ziele
<b>14</b>	Mit unseren Kunden wachsen
<b>22</b>	Aus Überzeugung exzellent
<b>26</b>	Gemeinsam Erfolge erzielen
<b>34</b>	Corporate Governance: Übersicht
<b>36</b>	Vergütungsbericht: Übersicht
<b>38</b>	Consolidated financial statements
<b>43</b>	Übersicht über jährliche Publikationen

# Leistungs-Höhepunkte

## Gesamtjahresergebnisse 2015

CHF **635** Millionen  
Konzerngewinn

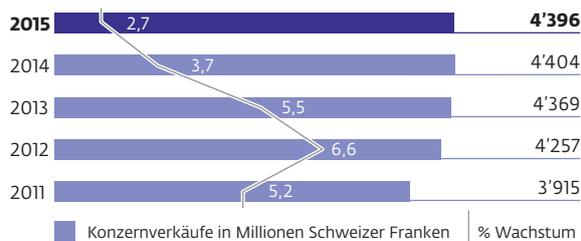
CHF **720** Millionen  
Freier Cashflow

CHF **54.00**  
Vorgeschlagene Bardividende  
pro Aktie<sup>1</sup>

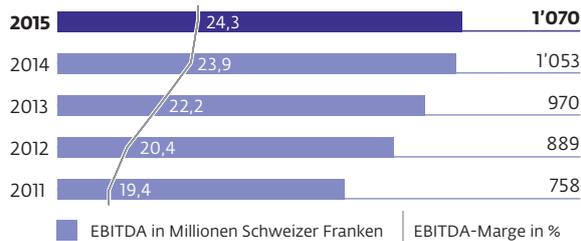
**16,4%**  
Freier Cashflow  
in % der Verkäufe

1. Vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre nach der Generalversammlung am 17. März 2016.

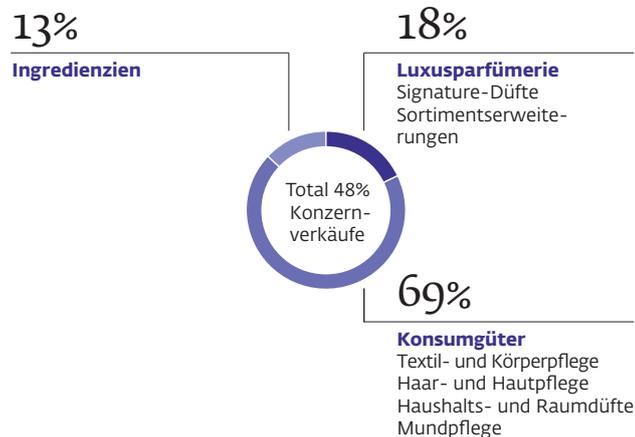
### Konzernverkäufe und Wachstum



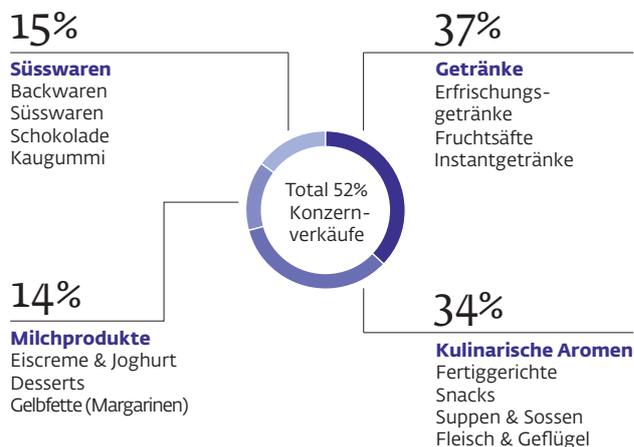
### EBITDA und Marge



### Aufschlüsselung der Verkäufe nach Division Riechstoffe



### Aufschlüsselung der Verkäufe nach Division Aromen



## Unser Geschäft

# Enge Partnerschaft, stets an der Seite unserer Kunden

### Wo wir tätig sind

#### Wir bedienen die wachsende Nachfrage von Kunden und Konsumenten

Reife Märkte machen 54% der Jahresverkäufe aus, wachstumsstarke Märkte generieren 46% der Verkäufe. Verkäufe in wachstumsstarken Märkten profitieren von der zunehmenden Konsumentennachfrage aus einer stärker werdenden urbanen Mittelschicht. In beiden Märkten trägt die wachsende Nachfrage nach Gesundheits- und Wellnessprodukten wie beispielsweise salz- und fettarmen Nahrungsmitteln und Kosmetikprodukten mit Anti-Aging-Effekt zum Wachstumspotenzial bei. Mit gezielten Investitionen konzentrieren wir unsere Bemühungen darauf, unsere Kunden bestmöglich zu bedienen und unsere Wachstumschancen zu maximieren.

### Unsere Marke

#### Eine Einladung, Ihre Sinne zu verwöhnen

Wir kreieren die Düfte und Aromen, die am besten zu Ihnen passen und die Sie am meisten lieben. Wir bringen sie Ihnen jeden Tag, überall und auf jede erdenkliche Weise. Emotionen zu wecken, Erinnerungen wachzurufen und alle Sinne anzusprechen, ist unsere Mission. Um Ihre Welt mit neuen Duft- und Geschmackserlebnissen zu bereichern. Wir erdenken eine Vielzahl von Lösungen, wie Sie die Essenz des Lebens genießen und Ihrer Persönlichkeit Ausdruck verleihen können.

### Unsere Kunden

#### Überragende Kundenerlebnisse

Wir arbeiten Hand in Hand mit unseren Kunden, um sie mit unseren Düften und Aromen zur Entwicklung von Produkten zu inspirieren, die die Emotionen der Konsumenten wecken und ihnen Tag für Tag unzählige Genussmomente bereiten. Unsere globalen, regionalen und lokalen Kunden bedienen Endverbrauchermärkte mit Riechstoffen für Körper- und Haushaltspflegeprodukte, Waschmittel und Luxusparfüms sowie aktiven kosmetischen Ingredienzien. Im Bereich Aromen sind sie mit Produkten für Getränke, kulinarische Aromen, Snacks, Süßwaren und Milchprodukte aktiv.

### Unsere Konsumenten

#### Wir erwecken tagtäglich ein Universum voller Düfte und Aromen zum Leben und bereichern das Leben von Millionen von Menschen überall auf der Welt

Wir erfüllen das Leben von Millionen von Konsumenten mit den Düften und Aromen, die wir kreieren: vom Luxusparfüm bis zum Waschmittelduft und vom Lieblingsgetränk bis zum bevorzugten Snack.



### Unsere Divisionen

#### Division Riechstoffe

##### Wir lieben es, Düfte zu kreieren

Das Geschick unserer Parfümeure ist die Grundlage unzähliger „duftender“ Geschichten der Marken der Welt. Ob im Luxus- und Designerparfüm oder im Reinigungs-, Wasch- und Körperpflegemittel – unsere Düfte erfreuen täglich Millionen von Menschen. Und für die Schönheit setzen unsere Soliance- und Induchem-Teams auf die Kraft der Natur und schaffen bahnbrechende Kosmetikprodukte nach natürlichem Vorbild.

#### Division Aromen

##### Wir machen das Leben zum Genuss

Mit unseren köstlichen Aroma- und Geschmackserlebnissen sorgen wir für die besonderen Genussmomente des Lebens und erweitern den Ausdruck der Welt durch Aromen. Wir suchen auf der ganzen Welt nach Ingredienzien, überzeugen unsere Kunden mit innovativen, einzigartigen Ideen und begeistern Millionen von Konsumenten.

# Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten

## Weiterhin solide Wertschöpfung

2015 war ein Jahr voller Herausforderungen für Givaudan, unsere Branche und unsere Kunden, da die Erholung der Weltwirtschaft langsamer als erwartet verlief. Im zweiten Halbjahr gewann unser Wachstum jedoch wieder an Schwung, sodass wir 2015 die Erreichung der mittelfristigen Finanzziele unseres Strategieplans 2011–2015 verzeichnen konnten.

Angesichts unseres vielversprechenden Ergebnisses im Geschäftsjahr 2015 und unserer soliden finanziellen Situation wird der Verwaltungsrat an der Generalversammlung am 17. März 2016 die Ausschüttung einer Bardividende von CHF 54.00 vorschlagen. Diese Dividende wird teilweise aus den Reserven für zusätzliche Kapitaleinlagen gedeckt. Seit der Kotierung von Givaudan an der Schweizer Börse erfolgt damit die 15. Dividendenerhöhung in Folge.

Wenn wir die letzten fünf Jahre Revue passieren lassen, erinnern wir uns an die Herausforderungen, die wir inmitten der weltweiten Wirtschaftskrise zu meistern hatten, an die Erhöhung der Rohstoffpreise 2011 und an die langsamere Entwicklung der Schwellenmärkte im Verlauf des Jahres 2015. Weitaus wichtiger ist jedoch, dass wir weiterhin solide Geschäftsergebnisse erzielen und dass es uns gelungen ist, Herausforderungen in Chancen umzuwandeln, Innovationen bei Produkten und Technologien zu

verwirklichen und unsere Position als Marktführer zu behaupten. Der Höhepunkt unserer positiven Entwicklung in den letzten fünf Jahren war zweifellos die Erreichung unserer ehrgeizigen mittelfristigen Finanzziele Ende 2015, ein entscheidender Moment für unser Unternehmen.

Wir können wirklich stolz darauf sein, was wir in den letzten fünf Jahren erreicht haben. Trotzdem müssen wir uns weiter dafür einsetzen, auch langfristig Werte für unsere Interessengruppen zu schaffen. Die Konjunkturaussichten für 2016 bleiben ungewiss. Vermutlich wird sich die Wachstumsverlangsamung in den Schwellenmärkten in Asien, bedingt durch makroökonomische Veränderungen in der Region, vor allem in China fortsetzen. Lateinamerika wird weiterhin durch Faktoren wie volatile Währungsschwankungen beeinflusst werden und die politische Instabilität in Nahost und Osteuropa trägt dazu bei, dass diese Regionen als ständige Herausforderung betrachtet werden können. Die reifen Märkte werden im kommenden Jahr nur begrenzt für Wachstum sorgen. Dabei wird Nordamerika vermutlich weiterhin besser abschneiden als Europa und Japan.

Um das geringere Wachstumstempo in einem ungewissen wirtschaftlichen Umfeld zu kompensieren, vor allem in den Teilen der Welt, die bisher zu den wesentlichen Wachstumsquellen für Givaudan zählten, wollen wir in den nächsten fünf Jahren einen neuen Ansatz verfolgen, den wir in den kürzlich bekannt gemachten Zielen für 2020 formuliert haben. Mithilfe dieser Strategie werden wir das Wachstum realisieren, das sich angesichts der Kaufkraftverschiebung von West nach Ost und von Nord nach Süd, aber auch des steigenden Konsums im Zuge der rasanten Urbanisierung entwickeln wird. Wir wollen uns in den nächsten fünf Jahren auf die Stärkung unserer Kerngeschäfte konzentrieren und gleichzeitig unser Angebot an unsere Kunden ausweiten, um Wertzuwachs zu schaffen.



**Dr. Jürg Witmer,  
Präsident**

Nach der Akquisition von Soliance SA, dem französischen Hersteller aktiver kosmetischer Ingredienzien, im Jahr 2014 hat Givaudan seine Expansion im attraktiven Kosmetikmarkt vorangetrieben und die auf innovative funktionale Ingredienzien spezialisierte Schweizer Induchem AG erworben. Diese Akquisition ist eine sinnvolle Ergänzung unseres Geschäfts und unterstreicht unsere Absicht, ein massgeblicher Akteur in diesem wachstumsstarken Sektor zu werden.

Uns ist bewusst, dass wir unser Unternehmen kontinuierlich anpassen müssen, um angesichts der Veränderungen des externen Umfelds und der sich verschiebenden Dynamik im Markt auch in Zukunft zu bestehen. In den nächsten Jahren werden wir unser Unternehmen noch dynamischer, noch kundenorientierter und noch effizienter machen.

---

## Der Höhepunkt unserer positiven Entwicklung in den letzten fünf Jahren war zweifellos die Erreichung unserer ehrgeizigen mittelfristigen Finanzziele Ende 2015, ein entscheidender Moment für unser Unternehmen.

---

Im Einklang mit unserer Philosophie einer verantwortungsvollen Geschäftstätigkeit hat die Givaudan Foundation 2015 ihr zweites vollständiges Geschäftsjahr abgeschlossen. Über diese Stiftung erfolgt ein Grossteil des gemeinnützigen Engagements unseres Unternehmens. Insbesondere in den Schlüsselbereichen Familienernährung, Blindheit und Gemeinschaften in den Herkunftsländern haben wir die Chance, das Leben Bedürftiger in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, positiv zu verändern.

Auch die Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung ist für den Verwaltungsrat nach wie vor von entscheidender Bedeutung. Mit André Hoffmann und Peter Kappeler stehen zwei langjährige Verwaltungsratsmitglieder bei der Generalversammlung 2016 nicht zur Wiederwahl zur Verfügung. Bei beiden, die viele Jahre lang massgeblich zur Entwicklung der Strategie von Givaudan beigetragen haben, möchte ich mich für ihr grosses Engagement und ihre geschätzte Freundschaft bedanken. Ich freue mich, dass André Hoffmann dem Unternehmen in neuer Funktion als Vorsitzender des Kuratoriums der Givaudan Foundation erhalten bleiben wird. Diese Position wird er unentgeltlich übernehmen.

Gemäss der neuen strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens wurden 2015 innerhalb der Konzernleitung neue Positionen in den Bereichen Human Resources, Procurement und Innovation geschaffen. Diese Positionen konnten wir aus eigenen Reihen besetzen. Nun zählt es sich aus, dass wir über Jahre hinweg im Rahmen unserer Nachwuchsförderung kompetente und erfahrene Kandidaten herangezogen haben, um die Kontinuität unserer Kultur und unserer Geschäftsgrundsätze zu sichern.

Die weltweit mehr als 9'500 Mitarbeitenden von Givaudan bleiben das Fundament unseres Erfolges. Ich danke Ihnen allen dafür, dass Sie sich mit Begeisterung und Engagement für unser Unternehmen einsetzen.

Ich bin überzeugt davon, dass wir durch die solide Umsetzung unserer strategischen Entscheidungen auch in den nächsten Jahren Werte für unsere Aktionäre schaffen werden.

**Dr. Jürg Witmer** Präsident

# Vorwort des Chief Executive Officer Fünf-Jahres-Ziele erreicht

## Gilles Andrier beantwortet Fragen zum Ergebnis 2015 von Givaudan, zu strategischen Entscheidungen und den Wachstumsfaktoren bis 2020.

### **Welches waren die wesentlichen finanziellen Erfolge von Givaudan im Jahr 2015?**

Trotz herausfordernder externer Einflüsse haben wir alle mittelfristigen Finanzziele erreicht, die wir 2010 für Ende 2015 festgelegt hatten. Unser Wachstum von 2,7% in diesem Jahr hat zu einem durchschnittlichen Verkaufswachstum von insgesamt 4,9% auf vergleichbarer Basis geführt und lag damit innerhalb des angestrebten Bereichs von 4,5 – 5,5%. Wir haben in jedem der fünf Jahre des Strategiezyklus ein branchenweit führendes EBITDA verzeichnet und Ende 2015 mit 16,4% einen freien Cashflow erzielt, der sogar über dem angestrebten Wert von 14 – 16% lag. Und schliesslich konnten wir mehr als 60% des freien Cashflows an unsere Aktionäre ausschütten. Wir sind stolz auf das Erreichte und das starke Fundament, das wir für den nächsten Strategiezyklus gelegt haben.

### **Welches waren die wichtigsten operativen Ergebnisse von Givaudan im Berichtsjahr?**

2015 war durch eine beispiellose Expansion von Givaudan in Asien gekennzeichnet. Im Einklang mit unserem Engagement, unsere Nähe zu Kunden und deren Konsumenten kontinuierlich zu vergrössern, haben wir unsere Investitionen auf den Aufbau einer stärkeren Präsenz in Schwellenmärkten konzentriert. Mit der Eröffnung unserer zweiten Produktionsstätte für Aromen in China, hat unsere Produktionsanlage in Nantong für eine Verdoppelung unserer Produktionskapazität in diesem wichtigen Wachstumsmarkt gesorgt. In Singapur haben wir unsere neue Produktionsanlage für Riechstoffe eröffnet, einschliesslich Mischanlage und Kreativzentrum, sowie die erste Zweigstelle unserer Parfümerieakademie ausserhalb von Paris. Mit dem neuen Standort wollen wir unsere Produktionskapazität weiter vergrössern und die Zusammenarbeit mit unseren Partnern in dieser Region intensivieren. Darüber hinaus haben wir unsere Kreativzentren für Aromen in Japan an einem zentralen Standort gebündelt, um die Anforderungen unserer Kunden in puncto Kreativität und Innovation noch besser erfüllen zu können. Schliesslich haben wir im Oktober den Grundstein für unsere neue Produktionsstätte für Aromen im indischen Pune gelegt, die 2018 eröffnet werden soll.

Wir wollen uns als bedeutender Akteur im Bereich aktiver kosmetischer Inhaltsstoffe etablieren. Zur Erreichung dieses Ziels haben wir im August 2015 Induchem erworben. Angesichts unserer Innovationsstärke sind wir überzeugt, dass dieser Neuerwerb dazu beitragen wird, die steigende Kundennachfrage nach aktiven Inhaltsstoffen für Kosmetikanwendungen zu befriedigen.

Als krönender Abschluss wurde Givaudan vom „Carbon Disclosure Project“ mit der höchstmöglichen Punktzahl von 100A als ein weltweit führendes Unternehmen ausgezeichnet, wenn es darum geht, unternehmensweite Massnahmen gegen den Klimawandel durchzusetzen. Mit Blick auf weitere Nachhaltigkeitsbestrebungen haben wir uns noch ehrgeizigere ökologische Effizienzziele gesetzt, um die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die Umwelt weiter zu verringern. So werden wir bis 2020 unsere ökologische Bilanz, unabhängig von unserem geplanten Wachstum, weiter verbessern. Immer mehr Kunden wünschen sich Partner, die sich ihrer ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung stellen, und Givaudan ist stolz darauf, auch in diesen wichtigen Bereichen als Branchenführer Massstäbe zu setzen.

### **Worin bestanden die grössten Herausforderungen im Berichtsjahr?**

Gerade der Jahresbeginn war angesichts der langsameren Entwicklung in China, Südostasien und Osteuropa eine schwierige Periode. Während Givaudan in den letzten fünf Jahren konstant ein zweistelliges Wachstum in Schwellenländern verzeichnen konnte, hat sich diese Entwicklung in der letzten Zeit verlangsamt. Zwar sind wir weiterhin zuversichtlich, dass die Zukunft unseres Unternehmens in den wachstumsstarken Märkten liegt; doch dieses Jahr markierte einen Wendepunkt, indem es uns erkennen liess, welche Wachstumsraten wir in Zukunft realistisch erwarten können. Dank unserer breiten Aufstellung in verschiedenen Märkten, bei verschiedenen Kunden und in verschiedenen Segmenten konnten wir unser Wachstum im Jahresverlauf verbessern und damit die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens unter Beweis stellen.

### **2015 hat Givaudan seine Strategie für 2020 bekannt gegeben. Was sind die Fokusbereiche und die wichtigsten Wachstumsfaktoren?**

Unsere Strategie konzentriert sich auf langfristige Wertschöpfung durch verantwortliches Wachstum und gemeinsamen Erfolg. Damit ist unser Weg für die nächsten Jahre vorgegeben: Wir wollen von der wachsenden Konsumentenschaft in den Schwellenmärkten profitieren genauso wie vom Wunsch der Konsumenten nach nachhaltigen Produkten und Marken und den Digitalisierungstrends, die unsere Welt revolutionieren. Unsere Aktivitäten fokussieren auf drei Säulen: mit unseren Kunden zu wachsen, aus Überzeugung exzellent zu sein und Partnerschaften für gemeinsamen Erfolg eingehen. Es gilt sicherzustellen, dass die Befriedigung der Bedürfnisse unserer Kunden weiterhin der wichtigste Faktor unseres zukünftigen Wachstums sein wird. Zu diesem Zweck werden wir unsere jetzt schon starke Präsenz



**Gilles Andrier,**  
Chief Executive Officer

in der Nähe unserer Kunden in wachstumsstarken Märkten weiter ausbauen und unsere Kapazitäten bestmöglich nutzen, um Wachstumspotenziale in den von den Konsumenten bevorzugten Produktkategorien und Märkten zu realisieren. Dabei legen wir den Fokus auf Innovationen, um unseren Kunden dabei zu helfen, die Nachfrage ihrer Konsumenten nach neuen Produkten für Gesundheit und Wohlbefinden zu befriedigen. Schliesslich werden wir Chancen im Bereich integrierter Lösungen wahrnehmen, die über das derzeitige Aromengeschäft hinausgehen, um die Produktentwicklung für unsere Kunden zu vereinfachen und neue Wachstumswege zu beschreiten. Unser Unternehmen wird sich stetig weiterentwickeln, um unseren Kunden überall dort, wo sie mit uns in Berührung kommen, unvergessliche Erlebnisse zu ermöglichen und um hoch effiziente Geschäftsabläufe voranzutreiben.

### **Wie wollen Sie die Performance von Givaudan im nächsten Strategiezyklus messen?**

Die erfolgreiche Umsetzung unserer Drei-Säulen-Strategie wird an der Erreichung unserer ehrgeizigen Finanzziele gemessen. Wir streben nach einem organischen Wachstum von 4 – 5% und einem durchschnittlichen freien Cashflow von 12 – 17% des Umsatzes, gemessen jeweils als Durchschnitt über den Fünf-Jahres-Zeitraum unseres Strategiezyklus hinweg. Wir wollen ausserdem der bevorzugte Partner unserer Anspruchsgruppen sein.

### **Was bedeutet die Strategie für 2020 für die Unternehmensführung?**

Um unsere strategischen Ziele für 2020 zu erreichen, ist es entscheidend, das richtige Führungsteam aufgebaut zu haben. 2015 haben wir unsere Konzernleitung mit drei neuen Mitgliedern verstärkt, die die Bereiche Human Resources (Personal), Procurement (Beschaffung) und Science and Technology (Wissenschaft und Technologie) leiten werden. Diese Verstärkung ist auch Zeugnis unseres Engagements zur Nachwuchsförderung, aber auch zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, um die bestmögliche Palette von Ingredienzien

für unsere Kreationen zu liefern und uns mit weiteren innovativen Lösungen zu differenzieren.

### **Was ist Ihrer Ansicht nach der wichtigste Vermögenswert von Givaudan für die weitere Entwicklung?**

Unsere grösste Stärke ist das Vertrauen unserer Kunden, das wir im Laufe der Zeit erworben haben. Unsere Fähigkeit, diese engen Kundenbeziehungen zu pflegen, verdanken wir unseren mehr als 9'500 Mitarbeitenden auf der ganzen Welt, die sich unablässig dafür einsetzen, die Bedürfnisse unserer Kunden nach Duft- und Geschmackserlebnissen zu erfüllen, welche die Sinne ihrer Konsumenten verwöhnen. Zu inspirieren, herauszufordern und mit Herz und Leidenschaft zu handeln, um die Erwartungen unserer Kunden immer wieder zu übertreffen – diese Eigenschaften sind tief in der Kultur von Givaudan verankert.

### **Wo liegen die Prioritäten für das Unternehmen 2016?**

2016 ist das erste Jahr unseres neuen Strategiezyklus. Angesichts der unvorhersehbaren Marktentwicklung dürfen wir uns bei der Umsetzung unserer neuen Strategie nicht beirren lassen, wenn wir unsere Wachstumsziele erreichen wollen. Zweitens werden wir unter der Führung der neuen Mitglieder der Konzernleitung unser Personalwesen, unsere Beschaffung und unsere Innovation auf die nächsthöhere Stufe bringen, um die Grundlage für zukünftiges Wachstum zu schaffen und uns im Markt zu differenzieren. Schliesslich wollen wir vorausschauend handeln und in unser Unternehmen investieren, um auch langfristig verantwortungsbewusstes Wachstum zu erzielen.

**Gilles Andrier,** Chief Executive Officer

# Geschäftsergebnis

## Starkes Finanzergebnis

### Verkäufe

Im Jahr 2015 verzeichnete Givaudan Gesamtverkäufe von CHF 4'396 Millionen, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 2,7% auf vergleichbarer Basis und einem Rückgang von 0,2% in Schweizer Franken entspricht. Die Verkäufe der Division Riechstoffe betragen CHF 2'096 Millionen, ein Zuwachs von 1,9% auf vergleichbarer Basis und ein Rückgang von 0,6% in Schweizer Franken. Die Verkäufe der Division Aromen lagen bei CHF 2'300 Millionen und erhöhten sich damit um 3,5% auf vergleichbarer Basis und um 0,2% in Schweizer Franken.

### Bruttomarge

Die Bruttomarge stieg von 46,0% auf 46,2%. Durch die Einsparungen aus dem Transfer der Produktion von Kempthal, Schweiz, zur neuen Aromenfabrik in Makó, Ungarn, konnte der allgemeine Anstieg der Betriebskosten mehr als ausgeglichen werden.

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

Das EBITDA erhöhte sich 2015 auf CHF 1'070 Millionen, ein Anstieg von 1,6% in Schweizer Franken und 8% in Lokalwährungen gegenüber CHF 1'053 Millionen im Vorjahr. Dies war hauptsächlich dem anhaltenden Fokus auf die Kontrolle der internen Kosten zu verdanken. Die EBITDA-Marge lag 2015 bei 24,3%, verglichen mit 23,9% im Jahr 2014. 2015 verzeichnete der Konzern vor allem nach einer Änderung bei Pensionsplänen einen einmaligen nicht liquiditätswirksamen Nettogewinn von CHF 20 Millionen. Zur Erinnerung: 2014 hatte der Konzern einen einmaligen Gewinn von CHF 42 Millionen verbucht, der auf die Veräusserung eines Grundstücks am Standort Dübendorf, Schweiz, zurückzuführen war.

### Betriebsgewinn

Der Betriebsgewinn stieg von CHF 760 Millionen in der Vorjahresperiode um 4,5% auf CHF 794 Millionen.

Der Betriebsgewinn in Lokalwährungen konnte um 12,7% gesteigert werden. Die Betriebsgewinnmarge verbesserte sich 2015 gegenüber dem Vorjahr von 17,3% auf 18,1%.

### Finanzergebnis

Die Finanzierungskosten betragen 2015 CHF 61 Millionen, verglichen mit CHF 63 Millionen im Vorjahr. Der Konzern konnte sich 2015 weiterhin zu niedrigeren Zinssätzen refinanzieren. 2015 betrug der übrige Nettofinanzaufwand CHF 27 Millionen, gegenüber CHF 20 Millionen im Vorjahr. Gründe waren höhere Absicherungskosten und Wechselkursverluste in Märkten, in denen Währungen nicht abgesichert werden konnten. Der Ertragssteueraufwand war nach Änderungen des Schweizer Bilanzrechts und der operativen Konzernstruktur mit 10% des Gewinns vor Steuern deutlich geringer als 2014. Ohne Berücksichtigung dieser Einmaleffekte lag der Ertragssteueraufwand bei 18% des Gewinns vor Steuern.

### Konzerngewinn

Der Konzerngewinn stieg von CHF 563 Millionen im Jahr 2014 um 12,7% auf CHF 635 Millionen im Jahr 2015. Daraus ergibt sich eine Nettogewinnmarge von 14,4%, gegenüber 12,8% im Vorjahr. Der unverwässerte Gewinn pro Aktie stieg von CHF 61.18 im Jahr 2014 auf CHF 68.98.

### Cashflow

Givaudan erzielte 2015 einen Cashflow aus operativer Tätigkeit von CHF 915 Millionen, verglichen mit CHF 806 Millionen im Vorjahr. Der Anstieg war auf ein leicht höheres EBITDA und eine Verbesserung beim Betriebskapital zurückzuführen. Das prozentuale Verhältnis des Betriebskapitals zu den Verkäufen verringerte sich aufgrund der niedrigeren Lagerbestände zum Jahresende. Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen beliefen sich auf CHF 125 Millionen, verglichen mit CHF 110 Millionen im Jahr 2014. Der Konzern setzte 2015 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. Zur Erinnerung: 2014 hatte der Konzern infolge eines Grundstückverkaufs an seinem Standort in Dübendorf, Schweiz, Barmittel in Höhe von CHF 58 Millionen eingenommen. 2015 wurden CHF 35 Millionen auf den Erwerb immaterieller Anlagewerte verwendet, da das Unternehmen weiter in seine IT-Plattform investierte. Dem stehen Investitionen von CHF 46 Millionen im Vorjahr gegenüber. Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte beliefen sich 2015 und 2014 jeweils auf 3,6% der Verkäufe. Der Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Nettoinvestitionen betrug 2015 CHF 756 Millionen und lag damit über dem Vorjahreswert von CHF 650 Millionen. Der freie Cashflow, der definiert ist als Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Investitionen und Zinszahlungen, belief sich 2015 auf CHF 720 Millionen, verglichen mit CHF 604 Millionen im Vorjahr. Der Anstieg war hauptsächlich durch das höhere EBITDA und den niedrigeren Bedarf an Betriebskapital bedingt, der durch höhere Nettoinvestitionen ausgeglichen wurde. Der freie Cashflow, ausgedrückt als Prozentsatz der Verkäufe, betrug 2015 16,4%, im Vergleich zu 13,7% im Vorjahr.

### Finanzlage

Die Finanzlage von Givaudan war Ende 2015 weiterhin solide. Die Nettoschulden verringerten sich von CHF 795 Millionen im Dezember 2014 auf CHF 677 Millionen im Dezember 2015. Ende Dezember 2015 lag der Verschuldungsgrad bei 15%, gegenüber 17% Ende 2014.

### Dividendenvorschlag

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung am 17. März 2016 vorschlagen, an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2015 eine Bardividende von CHF 54.00 pro Aktie auszuschütten. Dies entspricht einem Anstieg von 8,0% gegenüber 2014. Seit der Börsennotierung von Givaudan im Jahr 2000 an der Schweizer Börse ist dies die 15. Dividendenerhöhung in Folge. Diese Dividendenausschüttung wird vorwiegend aus den Reserven für Kapitaleinlagen gedeckt, die Givaudan per Ende 2015 als Eigenkapital ausweist. Der Rest wird aus dem Bilanzgewinn gedeckt.

### 2020 Strategie – Verantwortungsbewusstes Wachstum. Gemeinsamer Erfolg.

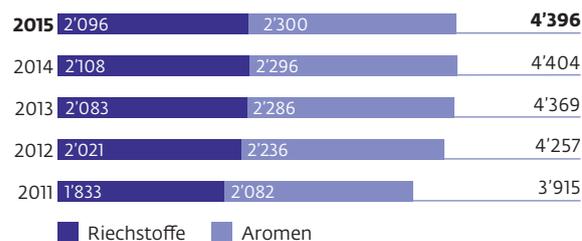
Die Ambition des Konzerns für 2020 besteht darin, durch profitables, verantwortungsbewusstes Wachstum weiteren Mehrwert zu schaffen. Aufbauend auf dem Erfolg der Strategie für die Jahre 2011 – 2015 ruht Givaudans Ambition für 2020 auf drei strategischen Säulen: gemeinsam mit ihren Kunden wachsen, qualitativ erstklassige Leistungen erbringen und Partnerschaften für gemeinsamen Erfolg eingehen.

Ehrgeizige Finanzziele sind ein wesentlicher Bestandteil der Strategie von Givaudan. Wir wollen den Markt mit einem Umsatzwachstum von 4 – 5% übertreffen und einen freien Cashflow von 12 – 17% der Verkäufe erzielen. Beide Ziele sind

als Durchschnitt über den fünfjährigen Zeitraum unseres Strategiezyklus angegeben. Givaudan beabsichtigt die bestehende Dividendenpraxis im Rahmen der 2020 Ambition beizubehalten.

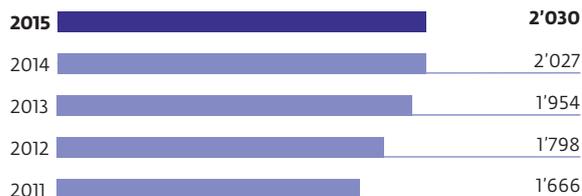
### Konzernverkäufe

in Millionen Schweizer Franken



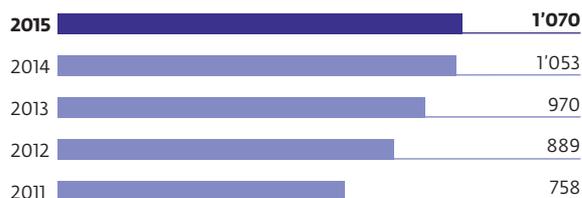
### Bruttogewinn

in Millionen Schweizer Franken



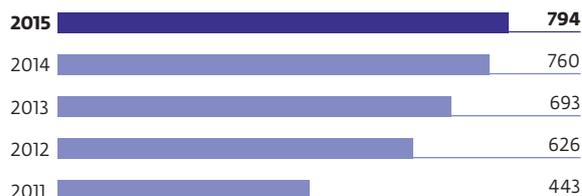
### EBITDA

in Millionen Schweizer Franken



### Betriebsgewinn

in Millionen Schweizer Franken



Einzelheiten zu den Geschäftsergebnissen der einzelnen Divisionen entnehmen Sie bitte der Medienmitteilung zum Gesamtjahresergebnis 2015 oder den Seiten 44 bis 51 des Geschäftsberichts 2015:  
[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) - investors - online annual report - download centre

# Meilensteine des Jahres

Wie in jedem Jahr streben wir danach, die Welt mit innovativen Riechstoffen und Aromen zu bereichern, die die Sinne verwöhnen und den Menschen Freude bereiten. Hier ist eine Übersicht über die wichtigsten Errungenschaften 2015.

Die detaillierten Berichte sind im Geschäftsbericht 2015 (Annual Report 2015) in Englisch oder auf unserer Website nachzulesen: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – investors – online annual report – milestones of the year.

## Länger schön bleiben Ausbau unseres Geschäfts mit aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen

Unsere innovative Palette aktiver kosmetischer Inhaltsstoffe (ACI) nutzt die neuesten Ergebnisse der Forschung und beflügelt das Wohlbefinden.

Mit dem Erwerb der Soliance SA im Jahr 2014 und der Induchem AG im Jahr 2015 verfolgen wir konsequent unser Ziel, Givaudan als massgeblichen Akteur im ACI-Geschäft zu etablieren. Dieses Jahr haben wir ausserdem eine neue Produktionsanlage im französischen Pomacle eröffnet.

Diese Akquisitionen und Investitionen zeigen, dass wir gut aufgestellt sind, um eine breit gefächerte Palette von Produkten zu liefern. Wir verfügen damit über eine hervorragende Forschungs-, und Entwicklungsabteilung sowie über ein breites Produktions-Know-how zur Schaffung innovativer, wirksamer Lösungen für Haut- und Haarpflegeanwendungen in der Kosmetikbranche.

## Etwas Positives bewirken Dauerhafte Verpflichtung zur Ökoeffizienz

Wir setzen uns im gesamten Unternehmen dafür ein, neue, ehrgeizige Ökoeffizienzziele zu erreichen.

Wir haben es bereits vor geraumer Zeit in Angriff genommen, durch Ökoeffizienzziele die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die Umwelt zu beschränken. Einige unserer ursprünglichen Ziele, die wir uns 2010 in den Bereichen Energie, Abfall, Wasser und CO<sub>2</sub>-Ausstoss gesetzt hatten, werden wir bereits früher als geplant erreichen.

Das ist natürlich ein Grund zur Freude und eröffnet uns die Möglichkeit, unsere Auswirkungen auf die Umwelt noch weiter zu verringern und gleichzeitig die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, gesellschaftlich und wirtschaftlich zu stärken.

## Zitrus – eine weltweite Liebesgeschichte Ein inspirierender Konsumententrend

Von Orangen und Zitronen bis hin zu Grapefruit und Limetten – Zitrusaroma ist der weltweite Favorit.

TasteTrek® Citrus ist ein inspirierendes Programm, das unseren Aromatikern im Aussendienst ermöglicht, die Aromen direkt an der Quelle einzufangen. Das Ziel von TasteTrek®, das bereits im Jahr 2006 an der University of California, Riverside (UCR) startete, bestand darin, mit Hilfe der „Citrus Variety Collection“ neue Zitrusaromen zu entwickeln. Gleichzeitig wurde damit der Grundstein einer langjährigen Beziehung gelegt.

In diesem Jahr überreichten wir den letzten Teil unserer Spende in Höhe von 1 Millionen USD für die Einrichtung eines Lehrstuhls zur Unterstützung und zum dauerhaften Erhalt der Kollektion. Im Jahr 2016 werden wir das zehnjährige Jubiläum der erfolgreichen Zusammenarbeit mit der UCR 2016 feiern.



Gelbe Limette aus Indien



Projekt „Bloom“

## Givaudan in voller Blüte Neue zauberhafte Düfte für Damenparfüms

Die Kreativität unserer Parfümeure hat mit der Entwicklung einer neuen Generation floraler Düfte einen neuen Höhepunkt erreicht.

Im Rahmen des Projekts „Bloom“, das von unserer Abteilung Parfümcreation ins Leben gerufen wurde, mobilisierten wir die Energie und Kreativität unserer Riechstoffteams in Paris, New York und São Paulo, um eine neue inspirierende kreative Vision für den Markt zu schaffen.

Mit aussergewöhnlichem Ergebnis: Entstanden ist eine neue Generation zeitloser, faszinierend femininer Düfte mit vollkommener Ausstrahlung und ausgezeichnetem Diffusionsverhalten. Eine neue Kollektion floraler Blütendüfte wurde zur Präsentation bei unseren Kunden entwickelt und diente uns zum Anlass, unsere einzigartigen natürlichen und selbstkreierten Ingredienzien vorzustellen.

## Herausragende Innovation für Geschmackserlebnisse der besonderen Art

Alle unsere Innovationsbemühungen bei Aromen haben zum Ziel, unseren Kunden dabei zu helfen, aussergewöhnliche, wohlschmeckende Produkte herzustellen. Das bedeutet, Trends zu antizipieren und unser Know-how für innovative Lösungen zu nutzen. Zwei solcher Innovationen haben wir in diesem Jahr auf den Markt gebracht:

- 1) Unsere neuen „High-Definition-Aromen“ sind ein echter Durchbruch bei Rindfleisch und Huhn und bereiten ein besonders intensives Geschmackserlebnis. Mit einem hohen Grad an kulinarischer Genauigkeit sind sie ein naturgetreues Abbild verschiedener Fleischstücke und Zubereitungsarten.
- 2) Wir konnten drei neue Aroma-Ingredienzien einführen, die von Kunden erfolgreich eingesetzt wurden. Intensiv riechende, fermentierte Würzmittel, die in China weit verbreitet sind und kürzlich ein TasteTrek® Ziel waren, dienten als Inspiration.

## Madagaskar Partnerschaft zur Beschaffung und Verarbeitung von Nelkenblattöl

Langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen und ein Sammelnetzwerk für Nelkenblattöl schaffen.

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Landwirten und Destillateuren sichert der lokalen Bevölkerung der Gemeinschaften, in denen wir diesen wichtigen natürlichen Stoff beschaffen, ein regelmässiges Einkommen und trägt zur langfristigen Sicherung einer effizienten Ressourcennutzung bei. Wir haben ausserdem ein Joint-Venture mit NATEMA gegründet, um Nelkenblattöl direkt in Madagaskar weiter zu verarbeiten.

## Mehr Kapazitäten für die Bedürfnisse der Kunden

Rund 60% unseres Investitionsaufwands konzentriert sich auf wachstumsstarke Märkte.

Unsere Division Aromen erweitert ihre Präsenz in diesen Märkten kontinuierlich durch den Aufbau neuer Anlagen sowie durch den Ausbau bestehender Produktionsstätten und der kommerziellen Präsenz. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Kundennähe weiter auszubauen und die Nachfrage der Verbraucher zu befriedigen. So haben wir beispielsweise im chinesischen Nantong eine neue, weltweit branchenführende Produktionsanlage für kulinarische Aromen eröffnet. Und im indischen Pune wurde der Grundstein für unseren neuen Produktionsbetrieb für Aromen gelegt, der 2018 seine Tore öffnen soll. Das Investitionsvolumen für diesen Standort betrug CHF 55 Millionen.

## Eine noch stärkere Präsenz im Herzen von Asien-Pazifik aufbauen

In Singapur nahm unser neues Kreativ- und Produktionszentrum für Riechstoffe den Betrieb auf.

Die Anlage mit einem Investitionsvolumen von CHF 70 Millionen ist die grösste weltweite Investition in der Geschichte der Division Riechstoffe und beherbergt ausserdem unsere erste Parfümerieakademie ausserhalb von Frankreich. Damit stellen wir unser ständiges Engagement in wachstumsstarken Regionen unter Beweis und setzen in der Branche neue Massstäbe, indem wir in enger Partnerschaft mit unseren Kunden zusammenarbeiten.

## 2011 – 2015

# Erreichte Ziele

2010 haben wir uns ehrgeizige Finanzziele für den 5-Jahres-Zeitraum bis 2015 gesetzt. Wir haben ein über dem Gesamtmarkt liegendes Umsatz- und Marktanteilswachstum<sup>1</sup>, branchenführende EBITDA-Margen, einen jährlichen freien Cashflow von 14–16% des Umsatzes im Jahr 2015 und die Ausschüttung von mehr als 60% des freien Cashflows an unsere Aktionäre<sup>2</sup> geplant. Wir haben alle unsere Finanzziele Ende 2015 erreicht und damit die Führungsposition in unserer Branche weiter ausgebaut und zusätzliche Werte für unsere Kunden und unsere wichtigsten Interessengruppen geschaffen.

Ziel	Angestrebter Wert	2015 erreichter Wert
<b>Organisches Verkaufswachstum pro Jahr<sup>1</sup></b>	4,5% – 5,5%	4,9% (2008 – 2015 CAGR)
<b>EBITDA</b>	Branchenweit führend	Branchenweit führend
<b>Freier Cashflow als Prozentsatz der Verkäufe 2015</b>	14% – 16%	16,4%
<b>Rückzahlung an Aktionäre aus dem freien Cashflow<sup>2</sup></b>	> 60%	69% <sup>3</sup>

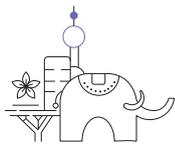
1. Bei einem erwarteten Marktwachstum von 2 – 3%.

2. Ausschüttung von mehr als 60% des freien Cashflows an die Aktionäre bei einem angestrebten Verschuldungsgrad von höchstens 25%.

3. Durchschnittliche Ausschüttung seit Erreichung des angestrebten Verschuldungsgrades.

# Massgebliche Leistungen durch die Umsetzung unserer 5-Säulen-Wachstumsstrategie

Es war unsere 5-Säulen-Wachstumsstrategie, die uns die Richtung für unsere Geschäftstätigkeit vorgegeben und unseren Entscheidungen Fokus und Konsistenz verliehen hat. Wir haben unsere Präsenz in wachstumsstarken Märkten erhöht, über Riechstoffe und Aromen hinaus expandiert, unseren Kunden Innovationen geliefert und innovative Beschaffungsstrategien entwickelt. Die Höhepunkte unserer Leistungen in den einzelnen Säulen sind nachstehend beschrieben.



## Schwellenmärkte

Die Nachfrage der Konsumenten nahm in den weltweiten Schwellenmärkten weiter zu. Durch gezielte Investitionen ist es uns gelungen, unsere Bemühungen darauf zu konzentrieren, unsere Kunden optimal zu bedienen und unser Wachstumspotenzial zu maximieren.

Zu den Investitionen in diesen Märkten zählen unter anderem eine Drehscheibe für Riechstoffe in Singapur, ein technisches Zentrum für Aromen in Dubai, eine neue Anlage für kulinarische Aromen in China und Niederlassungen in Pakistan, Nigeria und Myanmar.



## Forschung und Entwicklung

Wir haben branchenführende Kapitalinvestitionen in innovative Inhaltsstoffe, Technologien, Plattformen und Partnerschaften getätigt, um Aromen und Düfte zu kreieren, die unsere Kunden und Konsumenten begeistern. Neben dem Duftstoff MAHONIAL™, der Mikrokapseltechnologie Mechacaps™ und TasteSolutions® Richness haben wir eine Reihe neuer Enzyme und Fermentationstechnologien eingeführt.



## Gesundheit und Wellness

Da Konsumenten weltweit ihre Nahrungsmittel und Snacks bewusster wählen, umso stärker konzentrieren wir unsere innovativen Aromen auf die Reduktion von Fett, Zucker und Salz in Nahrungsmitteln und Getränken, während unsere Düfte Frische, Sauberkeit und Ruhe vermitteln und alltägliche Aufgaben angenehmer machen. Wir haben Akquisitionen bei aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen getätigt, die unsere Kapazitäten im Bereich Gesundheit und Wellness erweitern werden.



## Verantwortungsvolle Rohstoffbeschaffung

Schon bei der Beschaffung unserer Materialien achten wir darauf, dass die Umwelt geschont wird. Zudem kümmern wir uns um die Entwicklung und das Wohlergehen der Gemeinschaften und um die langfristige Sicherung der effizienten Nutzung wertvoller Ressourcen. Zur Gewährleistung unserer Liefersicherheit haben wir in China ein Joint Venture für Riechstoff-Ingredienzien gegründet und sind für die Beschaffung innovative Partnerschaften in Indonesien, Haiti und Madagaskar eingegangen.



## Konzentration auf Kunden und Segmente

Wir haben unsere strategischen Partnerschaften mit unseren wichtigsten Kunden ausgebaut und unsere Präsenz bei Kunden und in Produktkategorien, in denen wir bisher unterrepräsentiert waren und in denen Expansionspotenzial bestand, verstärkt. Durch unsere Akquisition von Soliance und Induchem haben wir unsere Kapazitäten bei aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen ausgeweitet. Bei den Aromen haben wir unsere TasteTrek® Programme erweitert und TasteSolutions® Richness auf den Markt gebracht.

# Mit unseren Kunden wachsen

Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts. Deshalb setzen wir unsere Kenntnis der Märkte und Konsumentenvorlieben und unsere einzigartigen Fähigkeiten ein, um ihnen zu helfen, ihre marktführenden Marken weiterzuentwickeln.





# Überblick Auswirkungen von Makrotrends auf unser Geschäft

Wichtige weltweite Trends beeinflussen, wie wir leben, konsumieren und Geschäfte tätigen.

Unser Ziel bis 2020 besteht darin, gemeinsam mit unseren Kunden zu wachsen und sie bei der Schaffung erfolgreicher Marken zu begleiten, die die Wünsche der Konsumenten erfüllen. Wir haben globale Megatrends, welche die grössten Auswirkungen auf das Verhalten der Konsumenten haben, evaluiert und haben sie in unsere Strategie integriert, um zusätzlichen Kundenwert zu schaffen.

## **Wachsender Kundenstamm**

Bis zum Jahr 2020 werden vermutlich 7,7 Milliarden Menschen auf der Erde leben, wobei ein Grossteil des Wachstums auf afrikanische und asiatische Länder entfallen wird. Das wirtschaftliche Gewicht verlagert sich in Richtung Osten und Süden. Ausserdem ziehen immer mehr Menschen vom Land in die Stadt. Mit der Ausdehnung der Städte nehmen auch die Einkommen zu. Je mehr Einkommen Konsumenten zur Verfügung haben, umso stärker steigt die Nachfrage nach Fertiggerichten, Schönheitsprodukten, Haushaltspflegeartikeln und vielen anderen Produkten.

## **Längere Lebenserwartung, gesündere Lebensweise, gestiegenes Verantwortungsbewusstsein**

Die Menschen leben länger und ihre Lebensweise verändert sich: Im Jahr 2020 werden 20% der Weltbevölkerung älter als 60 Jahre sein. Übergewicht und Fettleibigkeit sind sowohl in den Industrienationen als auch in den Schwellenländern auf dem Vormarsch. Auf das Bedürfnis der Konsumenten, mit zunehmendem Lebensalter weiterhin aktiv und gesund zu bleiben, reagieren unsere Kunden mit speziellen Produkten für Gesundheit und Wohlbefinden.

## **Eine vernetzte Welt**

Das digitale Zeitalter wirkt sich auf viele Aspekte unseres Lebens aus, etwa wie wir Informationen erhalten, wie wir einkaufen und wie wir unsere Geschäfte führen. Mittlerweile nutzen knapp 50% aller Menschen auf der Welt das Internet, und Konsumenten sind mündiger und stärker engagiert denn je. Sie machen sich mehr Gedanken darüber, was in den Produkten enthalten ist, die sie kaufen, woher die Inhaltsstoffe stammen, wie die Produkte hergestellt werden und wie transparent deren Kennzeichnung ist.

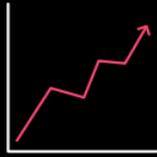
# Ziele bis 2020

## Mit unseren Kunden wachsen

Ehrgeizige organische Wachstumsziele für Verkäufe im 5-Jahres-Zeitraum bis 2020.

4 – 5%

Durchschnittl. org. Wachstum <sup>1</sup>



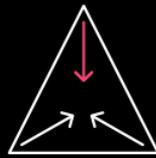
Wachstumsstarke Märkte



Gesundheit und Wohlbefinden



Von Konsumenten bevorzugte Produkte



Integrierte Lösungen

1. Durchschnitt über den 5-Jahres-Zeitraum.



# Wachstumsstarke Märkte

Angesichts der Verschiebung der globalen Kaufkraft Richtung Asien und Afrika wird ein Grossteil unseres Geschäftswachstums in neuen Märkten wie China und Indien generiert. Wir werden unsere Ressourcen auf den weiteren Ausbau unserer Präsenz in den Märkten konzentrieren, in denen wir grosse Wachstumschancen sehen und wir unsere Kunden bei der Expansion ihrer Geschäfte unterstützen können – wir wollen an der Seite unserer Kunden sein, und zwar immer. Das Fundament unserer auf wachstumsstarke Märkte ausgerichteten Strategie ist unsere Fähigkeit, lokale Markttrends zu verstehen und unser Geschäftsmodell entsprechend anzupassen.

## Mehr Präsenz in Schlüsselregionen für Riechstoffe

Der Ausbau unserer Präsenz in Asien, um von der wachsenden Nachfrage der Konsumenten zu profitieren, ist eine der obersten Prioritäten der Bereiche Konsumgüter und Luxusparfümerie. Die Division Riechstoffe wird ihre kommerzielle Präsenz in Afrika weiter ausbauen und zu diesem Zweck in den Aufbau von Verkaufsvertretungen investieren. Damit legen wir den Grundstein für weiteres Wachstum in diesen Märkten.

## Mehrstufiger Investitionsansatz bei Aromen

Unsere Division Aromen hat elf massgebliche Märkte mit hohem Wachstumspotenzial identifiziert, in denen wir in den nächsten fünf Jahren schneller wachsen wollen. Zunächst wird die Division in grossem Umfang in China investieren, wo das Potenzial aufgrund der Bevölkerungsgrösse und der Veränderung hin zu einer konsumentenbasierten Wirtschaft am grössten ist. Zweitens soll die Marktdurchdringung in fünf Ländern mit grossen, schnell wachsenden Märkten vertieft werden. Gleichzeitig werden wir hier unsere technischen, kaufmännischen und produktionsbezogenen Fähigkeiten erweitern. In einer zweiten Gruppe von fünf «aufstrebenden» Ländern wollen wir unsere Präsenz in den nächsten fünf Jahren schrittweise ausbauen.

## Elf Fokusbereiche für unsere Wachstumsstrategie

**Grösstes Wachstumspotenzial**

1

China

**Schnell wachsende Märkte**

5

Indien  
Indonesien  
Thailand  
Brasilien  
Mexiko

**Aufstrebende Märkte**

5

Nigeria  
Ägypten  
Pakistan  
Vietnam  
Philippinen



## Von Konsumenten bevorzugte Produkte

Konsumenten mit innovativen Geschmacks- und Duftkreationen zu begeistern, ist der Kern unserer Geschäftstätigkeit.

Nicht nur verändern sich die Vorlieben der Konsumenten rasch, sie sind auch von Region zu Region sehr unterschiedlich. Die sich verändernden Konsumtrends eröffnen unserer Branche viele Chancen. Durch die optimale Nutzung unserer fundierten Kenntnis lokaler Märkte und Konsumenten, unserer Innovationskraft und unserer einzigartigen Kreativität werden wir erhebliche Wachstumspotenziale realisieren. Angesichts der steigenden Nachfrage seitens der Konsumenten nach verantwortlich gefertigten Produkten werden wir gemeinsam mit unseren Kunden und unseren Interessengruppen immer mehr nachhaltige Lösungen entwickeln.

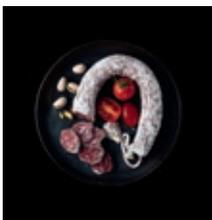
### Kreativität im Bereich Riechstoffe fördern

Um die Kreativität unserer Teams zu maximieren, werden wir Initiativen auf den Weg bringen, mit deren Hilfe unsere Parfümeure avantgardistische Luxusparfüms kreieren können, die unterschiedlichste Verbraucherwünsche befriedigen.

Wir planen ausserdem, unsere Präsenz durch ausgewählte lokale Marken in den Bereichen Luxusparfümerie und Konsumgüter zu verstärken und unsere Kapazitäten auszubauen, um den einzigartigen Anforderungen in diesem Sektor gerecht zu werden.

### Wachstumsstarke Segmente für Aromen

Konsumentenkenntnis, Kreativität und Innovation sind unsere Stärken, mit deren Hilfe wir differenzierte Aromen und Lösungen für wachstumsstarke Segmente bei Getränken, Milchgetränken, Joghurts und Fleischprodukten anbieten wollen.



Wir setzen auf beschleunigtes Wachstum durch innovative Ansätze für wachstumsstarke Produktsegmente wie Getränke, Milchgetränke, Joghurts und Fleischprodukte.





## Gesundheit und Wohlbefinden

Je älter und übergewichtiger die Weltbevölkerung wird, umso stärker sind Lösungen gefragt, die die Nachfrage der Konsumenten nach Produkten für Gesundheit und Wohlbefinden befriedigen. Wir arbeiten gemeinsam mit unseren Kunden daran, ihre Marken relevant und begehrenswert zu halten, indem wir ihnen Lösungen bieten, die Düfte und Aromen liefern, die Konsumenten wünschen und die sie in einer gesunden, aktiven und ausgewogenen Lebensweise unterstützen.

### Führend bei aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen

Unsere Tätigkeiten in der Division Riechstoffe haben sich in den letzten Jahren stetig weiterentwickelt. So haben wir unsere Kapazitäten bei den aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen durch mehrere massgebliche Akquisitionen ausgebaut. Mit Lösungen für Anti-Aging-, Selbstbräunungs-, Hautberuhigungs- und Feuchtigkeitspflegeprodukte werden wir unsere globale Präsenz dafür nutzen, unser erweitertes Produktportfolio neuen Kunden nahezubringen. Indem wir die Synergien zwischen aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen und unseren vorhandenen Fähigkeiten bei Riechstoffen nutzen, stärken wir kontinuierlich unser Angebot für unsere Kunden. Givaudan will zu einem massgeblichen Akteur im rasant wachsenden Geschäft mit aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen werden und plant, in diesem Bereich durch weitere strategische Akquisitionen schnell zu wachsen.



Produkte mit innovativen aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen vermitteln den Konsumenten ein Gefühl des Wohlbefindens.

### Weiterentwicklung unseres Aromenangebots

Wir erkennen viele Chancen durch die veränderte Wahrnehmung von Nahrungsmitteln als Schlüssel zu mehr Wohlbefinden. Konsumenten wünschen sich weniger Zucker, Salz und Fett in ihren Nahrungsmitteln. Gleichzeitig stellen sie höhere Erwartungen an funktionale Nahrungsmittel mit Inhaltsstoffen wie Proteinen, die zusätzliche gesundheitliche Vorteile versprechen. Um dem Verlangen der Konsumenten nach natürlicheren Produkten zu entsprechen, werden wir gemeinsam mit unseren Kunden die nächste Generation natürlicher Ingredienzien entwickeln, die auf der einen Seite kostengünstig sind und auf der anderen Seite unverwechselbare Geschmackserlebnisse bereiten.



# Integrierte Lösungen

In den nächsten fünf Jahren werden wir nach Gelegenheiten Ausschau halten, die es uns erlauben, unser Geschäft über unsere bisherigen Kernkompetenzen Riechstoffe und Aromen hinaus zu erweitern. Integrierte Lösungen sind der Schlüssel zu solchen Chancen.

---

**Mit integrierten Lösungen werden wir das Wertversprechen unseres Unternehmens den Kunden gegenüber weiter verbessern und neues Wachstumspotenzial erschliessen.**

---

Mit dem Ziel, die Produktentwicklung für unsere Kunden zu vereinfachen, evaluieren wir Lösungen, die nicht nur unser Kundenangebot aufwerten, sondern gleichzeitig zusätzliches Wachstumspotenzial für unser Unternehmen bieten.

Die bedeutendsten Chancen für integrierte Lösungen sehen wir zurzeit in der Division Aromen. Mit dem Konzept der integrierten Lösungen soll eine Weiterentwicklung angestoßen werden, die über Aromen hinausgeht. Aromen, Geschmackslösungen und andere wichtige Ingredienzien werden zu einer komplexen Formulierung kombiniert, die im fertigen Produkt den Kunden ein noch besseres Geschmackserlebnis bietet. Wir wollen unser Angebot differenzieren, indem wir uns auf die Entwicklung von Lösungen mit mehreren Ingredienzien richten. Den in den Formulierungen enthaltenen Aromen kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu.

Wir setzen auf zusätzliche Wertschöpfung durch Akquisitionen im Bereich integrierter Lösungen für Nahrungsmittel und Getränke. So wollen wir in der Entwicklung integrierter Proteinlösungen eine führende Rolle übernehmen und einerseits unsere Kunden dabei unterstützen, tierische Proteine zu ersetzen, andererseits wohlschmeckende, proteinreiche Produkte zu entwickeln.

# Aus Überzeugung exzellent

Über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg fördern wir Exzellenz bei der Lieferung unserer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse und haben dabei immer die Bedürfnisse unserer Kunden im Blick.





# Überblick

## Hervorragende Performance fördern

Indem wir die Kunden ins Zentrum unserer Geschäftstätigkeit stellen, fördern wir auch weiterhin Exzellenz in unseren Geschäftsprozessen, Produkten und Dienstleistungen. Dieses konsequente Streben nach Exzellenz durchdringt die gesamte Wertschöpfungskette von unserer Organisationsstruktur über unser Finanzergebnis bis hin zur Sicherstellung überragender Kundenerlebnisse.

Mit einer noch stärkeren Kundenorientierung werden wir unser Leistungsversprechen weiter verstärken. Gleichzeitig wollen wir unsere operationelle Exzellenz und Effizienz im gesamten Unternehmen erhöhen, um unsere Kosten weiter zu senken und ein starkes Finanzergebnis zu erzielen.

### **Herausragende Umsetzung**

Besonders wichtig ist uns eine exzellente Umsetzung, indem wir uns auf die folgenden Prioritäten konzentrieren:

#### **Überragende Kundenerlebnisse**

Wir wollen unseren Wettbewerbsvorteil vergrößern, indem wir unseren Kunden überall dort, wo sie mit Givaudan in Berührung kommen, unvergessliche Erlebnisse bereiten. Intensive, langfristige Partnerschaften mit unseren Kunden aufzubauen, ist für die Erreichung dieses Ziels unverzichtbar.

#### **Straffere Organisation**

Wir streben ein strafferes Unternehmensmodell mit den entsprechenden Strukturen und Ressourcen an, dort zu investieren, wo wir Wachstum erzielen können. Wir wollen effizienter werden und unser Geschäftsmodell weiterentwickeln, beispielsweise, indem wir die Digitalisierung nutzen, Daten in umsetzungsfähige Informationen verwandeln, um schnellere und bessere Entscheidungen treffen zu können.

#### **Betrieb**

Wir müssen sicherstellen, dass wir hochwertige Produkte liefern und Dienstleistungen erbringen, die kostengünstig, sicher und nachhaltig sind.

#### **Agilität**

Wir müssen schnell, fokussiert und agil sein, um uns rasch und flexibel an die Bedürfnisse unserer Kunden und die Vorlieben der Konsumenten anpassen zu können.



# Ziele bis 2020

## Aus Überzeugung exzellent

Ehrgeizige Ziele für den freien  
Cashflow im 5-Jahres-Zeitraum  
bis 2020.

**12 – 17%**

Durchschnittl. freier  
Cashflow als % der Verkäufe<sup>1</sup>



Exzellenz in  
der  
Ausführung

1. Durchschnitt über den 5-Jahres-Zeitraum.

# Gemeinsam Erfolge erzielen

Partnerschaften werden bei der Förderung verantwortungsvollen und nachhaltigen Wachstums in den nächsten fünf Jahren eine ausschlaggebende Rolle spielen. Wir werden uns darauf konzentrieren, echte Partnerschaften mit unseren Interessengruppen zu pflegen.





# Überblick

## Gemeinsam Erfolge schaffen

Wir arbeiten mit unseren Interessengruppen zusammen, um gemeinsam Erfolge zu erzielen und eine nachhaltige Zukunft zu schaffen.

In einer Welt des raschen Wandels erkennen wir die Notwendigkeit, starke Partnerschaften aufzubauen, um innovative Lösungen für Kunden und langfristig nachhaltiges Wachstum zu schaffen.

Um gemeinsam Erfolge zu erzielen, kooperieren wir mit Innovatoren, mit unseren Mitarbeitenden und Lieferanten und mit den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Wir streben danach, der bevorzugte Partner zu sein, um gemeinsam Erfolge für unser Unternehmen und unsere Interessengruppen zu erzielen. Dazu setzen wir unsere branchenführenden Investitionen in Innovation fort und bauen unser Netzwerk strategischer Partner weiter aus, um unsere natürlichen, sensorischen und kosmetischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Wir planen erhebliche Investitionen in die Talentförderung und wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein, bei dem Mitarbeitende etwas bewirken und zum Erfolg beitragen können. Gemeinsam mit unseren Lieferanten setzen wir verstärkt auf eine verantwortungsbewusste Beschaffung und optimieren unser Risiko- und Kostenmanagement, um die besten Ingredienzien für unsere Riechstoffe, Aromen und aktiven kosmetischen Inhaltsstoffe zu sichern. Wir nehmen unsere Verantwortung als Unternehmen wahr, indem wir unsere Auswirkungen auf die Umwelt minimieren und die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, fördern.

# Ziele bis 2020

## Gemeinsam Erfolge erzielen

Wir wollen der bevorzugte Partner unserer Interessengruppen sein.

### Bevorzugter Partner

---



Innovatoren



Lieferanten



Mitarbeitende



Gemeinschaften



# Innovatoren

Unserer starken Tradition der Innovation verdanken wir nicht nur unsere Führungsposition, von ihr hängt auch die Zukunft unseres Unternehmens ab. Die Welt dreht sich immer schneller, umso mehr erkennen wir den Wert langfristiger Partnerschaften, die unser Ziel unterstützen, Innovationsführer in der Riechstoff- und Aromaindustrie zu sein. Wir streben einen von Kooperation und Integration geprägten Innovationsansatz an, um weiterhin überragende, nachhaltige Lösungen zu erbringen, die die Erwartungen unserer Kunden übertreffen.

Um dieses Versprechen einzulösen, stärken wir strategische Innovationspartnerschaften mit externen Beteiligten beispielsweise aus der akademischen Welt, mit Start-ups, Technologieanbietern und Forschungsinstitutionen. Wir finden es spannend, über unsere eigenen vier Wände hinaus eine Kultur der Innovation zu verbreiten, zumal wir erkennen, welche Chancen sich eröffnen, wenn wir gemeinsam mit unseren Partnern an Projekten arbeiten und so ein Fundament für eine langfristige, intensive Zusammenarbeit legen.

Unsere eigene Innovationskraft müssen wir ebenso stärken. Dazu konzentrieren wir uns auf Bereiche, in denen wir für unsere Kunden Massgebliches erreichen können. Wir fördern offene Innovation innerhalb unseres Unternehmens und begrüßen Ideen von Mitarbeitenden aus allen Bereichen. Dabei hat die Sicherheit von Mensch und Umwelt bei der Entwicklung aller neuen Lösungen höchste Priorität. Bei der Umsetzung unseres Forschungs- und Technologieprogramms setzen wir vorrangig auf Projekte mit besonders grossem Potenzial, zielgerichtete Investitionen und eine enge Überwachung der Forschungsergebnisse.

Wir nutzen die besten in der Branche erhältlichen Ingredienzien, damit unsere Parfümeure ansprechende Riechstoffe entwickeln können. Unsere Division Riechstoffe fördert darüber hinaus die Entwicklung von Abgabesystemen der nächsten Generation, um die sich weiterentwickelnden Vorlieben der Konsumenten bei Haar-, Körper- und Wäschepflegeprodukten zu erfüllen und mit den sich ständig ändernden Vorschriften Schritt zu halten. Die Weiterentwicklung unseres Portfolios an aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen wird ebenfalls eine wichtige Aufgabe unserer Innovationsteams sein.

Bei den Aromen werden wir neue, unternehmensweite Innovationskapazitäten schaffen und dabei den disziplinierten und fokussierten Einsatz unserer Ressourcen für die Produkt- und Technologieinnovation sicherstellen. Wir werden eine proaktive, wertschätzende Kultur gemeinsamer Innovation fördern und unser Profil als bevorzugter Partner für Innovationsprojekte in vielfältigen Technologie- und Lösungsbereichen schärfen, unter anderem in den Bereichen natürliche Ingredienzien, Gesundheit und Wellness, integrierte Lösungen und Protein-Technologie.



## Mitarbeitende

Unsere mehr als 9'500 Mitarbeitenden auf der ganzen Welt wissen wir zu schätzen – und das wird auch so bleiben. Sie gehen jeden Tag mit Leidenschaft und Energie an ihre Aufgaben. Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein, für den die Menschen gerne arbeiten, weil sie wissen, dass sie etwas bewirken und zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Diese Erkenntnis spielt eine wichtige Rolle in unserer neuen Strategie.

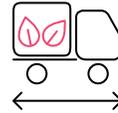
Um auch langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind wir auf aussergewöhnlich gute Mitarbeitende angewiesen. Um für Talente langfristig attraktiv zu sein und die Anforderungen einer aus mehreren Generationen bestehenden Mitarbeiterschaft zu erfüllen, setzen wir auf eine vielfältige Mitarbeiterschaft, hohe Flexibilität und gute Kooperation.

Durch die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung schaffen wir ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende wachsen, ihre Welt selbst gestalten und sich befähigt fühlen können, gemeinsam mit ihren Kunden Wachstum zu erzielen. Dieses Umfeld soll sicher und gesund sein und nachhaltige Praktiken am Arbeitsplatz und darüber hinaus fördern. Je stärker Mitarbeitende sich dafür interessieren, wie Unternehmen mit ökologischen und gesellschaftlichen Problemen umgehen, umso stärker werden wir neue und langjährige Mitarbeitende einbinden, sich für unsere Kunden, deren Konsumenten und unseren Planeten einzusetzen.



Unsere Belegschaft ist vielfältig und spiegelt unseren weltweiten Kundenstamm wider.





## Lieferanten



Patschuli-Plantage, Indonesien

Wir wissen, wie wichtig es ist, die Beziehungen zu unserem umfassenden Lieferantennetzwerk zu pflegen, denn unsere Lieferanten sind wichtige Partner bei der Beschaffung von Rohstoffen, der Grundlage unserer Kreationen. Wir brauchen starke Partnerschaften in diesem Bereich, um sicherzustellen, dass unser Unternehmen profitabel und vor allem in der Lage ist, unseren Parfümeuren und Aromatikern die bestmögliche Palette an Ingredienzien zu liefern, durch die sich unsere Produkte auszeichnen und vom Wettbewerb abheben.

Je knapper die natürlichen Ressourcen der Welt werden, umso stärker sind wir auf gemeinsame Innovation mit unseren Lieferanten angewiesen, um die langfristige Verfügbarkeit der empfindlichsten Rohstoffe zu gewährleisten, die wir für unsere Kreationen benötigen. Unsere Kunden verlangen mehr Transparenz und Verantwortungsbewusstsein in ihren Lieferketten, und wir werden weiterhin Hand in Hand mit unseren Lieferanten zusammenarbeiten, um dieser Forderung nachzukommen.

In den nächsten fünf Jahren werden wir unsere Beziehungen zu unseren Lieferanten intensivieren, um differenzierte Beschaffungsmodelle zu entwickeln, die uns Wettbewerbsvorteile verschaffen und unsere Führungsposition bei verantwortungsvoller Beschaffung stärken, um die Erwartungen unserer Kunden bestmöglich zu erfüllen.

Wir werden verstärkt auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten setzen, um neue, innovative Produkte und Technologien zu entwickeln, um auch in Zukunft auf die Nachfrage des Marktes nach ansprechenden Riechstoffen, Aromen und aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen zu erfüllen.



# Gemeinschaften

Wir streben nach einer besseren Zukunft – das ist in der Vision unseres Unternehmens verankert – und setzen uns dafür ein, die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind und in denen wir unsere Rohstoffe beschaffen, gesellschaftlich, wirtschaftlich und ökologisch zu stärken.

Um dieser Verpflichtung nachzukommen, werden wir in den nächsten fünf Jahren lokale Projekte und gemeinnützige Zwecke in den Gemeinschaften unterstützen, in denen wir weltweit tätig sind. Unser breit gefächertes Netzwerk der Givaudan Green Teams – funktionsübergreifende Standortteams, die sich um die Förderung lokaler Nachhaltigkeitsaktivitäten kümmern – fördert neben neuen ökologischen und sozialen Projekten in lokalen Gemeinschaften auch neue interne Ökoeffizienzprojekte.

Um unser Ziel zu erreichen, zum Schutz unseres Planeten beizutragen, werden wir unsere Auswirkungen auf die Umwelt auf einem stabilen Niveau halten, während wir unsere Produktionsmengen erhöhen. Um dies zu erreichen, haben wir unsere Ökoeffizienzziele verschärft und wollen unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoss, unsere Abfallproduktion, unseren Energie- und Wasserverbrauch bis zum Jahr 2020 weiter verringern.



Bauerndorf in Malaysia, aus den Reiseberichten von Jacques Huclier, Parfümeur bei Givaudan ([www.patchouli.givaudan.com](http://www.patchouli.givaudan.com)).

# Corporate Governance: Übersicht

## 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.

### Konzernstruktur und Aktionariat

Givaudan AG ("das Unternehmen"), die Muttergesellschaft der Givaudan Gruppe ("die Gruppe"), ist an der SIX Swiss Exchange unter der Valorennummer 1064593, ISIN CH0010645932 kotiert. Nach unserem Kenntnisstand hielten lediglich die folgenden Aktionäre mehr als 3% des Aktienkapitals von Givaudan AG per 31. Dezember 2015 (oder zum Zeitpunkt der letzten Meldung gemäss Artikel 20 des Börsengesetzes): William H. Gates III (13,86%), BlackRock Inc. (5,02%), MFS Investment Management (3,01%), Nortrust Nominees Ltd (Nominee; 15,5%), Chase Nominees Ltd (Nominee; 6,1%) und Messieurs Pictet & Cie (Nominee; 3,79%).

### Kapitalstruktur

#### Ordentliches Aktienkapital

Per 31. Dezember 2015 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 CHF 10.00 je Aktie. Die Marktkapitalisierung des Unternehmens belief sich per 31. Dezember 2015 auf CHF 16'832'827'278. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über bedingtes Aktienkapital, wie im vollständigen Kapitel zur Governance im Geschäftsbericht 2015 (Annual Report 2015) erläutert.

### Aktien und Partizipationsscheine

Das Unternehmen hat nur eine Aktienkategorie. Alle Aktien sind Namenaktien. Vorbehaltlich der nachstehenden Beschränkungen sind alle Aktien in jeder Hinsicht gleichberechtigt. Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme und zu einer Dividende in gleicher Höhe.

### Beschränkungen von Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

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.

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.

### Mitwirkung der Aktionäre

#### Stimmrechts- und Vertretungsbeschränkungen

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 ordentlicher Aktionäre mehr vor. Es gibt keine Einschränkungen der Schweizer Rechtsvorschriften.

Alle an einem vom Verwaltungsrat bestimmten Datum als stimmberechtigt eingetragenen Aktionäre sind zur Teilnahme an der Generalversammlung und zur Abgabe ihrer Stimme berechtigt. Aktionäre können sich mittels schriftlicher Vollmacht durch einen anderen Aktionär, einen Rechtsvertreter oder den an der Generalversammlung gewählten unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen.

## Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse 2015

Verwaltungsrat <sup>1</sup>				
<b>Dr. Jürg Witmer</b> <b>Präsident</b> Schweizer Staatsbürger, geboren 1948 Mitglied seit 1999	<b>André Hoffmann</b> <b>Vizepräsident</b> Schweizer Staatsbürger, geboren 1958 Mitglied seit 2000	<b>Peter Kappeler</b> Schweizer Staatsbürger, geboren 1947 Mitglied seit 2005	<b>Thomas Rufer</b> Schweizer Staatsbürger, geboren 1952 Mitglied seit 2009	<b>Lilian Biner</b> Schwedische Staatsbürgerin, geboren 1962 Mitglied seit 2011
<b>Prof. Dr.-Ing.</b> <b>Werner Bauer</b> Deutscher & Schweizer Staatsbürger, geboren 1950 Mitglied seit 2014	<b>Calvin Grieder</b> Schweizer Staatsbürger, geboren 1955 Mitglied seit 2014	<b>Michael Carlos</b> Französischer Staatsbürger, geboren 1950 Mitglied seit 2015	<b>Ingrid Deltenre</b> Niederländische & Schweizer Staatsbürgerin, geboren 1960 Mitglied seit 2015	
Prüfungsausschuss		Vergütungsausschuss		Nominierungs- und Governance-Ausschuss <sup>1</sup>
Thomas Rufer (Vorsitz), gesamtes Jahr Calvin Grieder, gesamtes Jahr Lilian Biner, gesamtes Jahr		André Hoffmann (Vorsitz), gesamtes Jahr Peter Kappeler, gesamtes Jahr Dr.-Ing. Werner Bauer, gesamtes Jahr		Dr. Jürg Witmer (Vorsitz), gesamtes Jahr Michael Carlos, seit März Ingrid Deltenre, seit März Lilian Biner, bis März
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterstützt den Verwaltungsrat bei dessen Aufsichtspflichten in Bezug auf die Finanzberichterstattung</li> <li>– Stellt die Effektivität und Effizienz der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Compliance-Systeme sicher</li> <li>– Bewertet und beaufsichtigt die internen und externen Revisionsprozesse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüft die Vergütungsrichtlinien und spricht Empfehlungen an den Verwaltungsrat aus</li> <li>– Genehmigt die Vergütung der Konzernleitung</li> <li>– Erstellt den Vergütungsbericht</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterstützt den Verwaltungsrat bei der Umsetzung der Grundsätze guter Corporate Governance</li> <li>– Schlägt Ernennungen in den Verwaltungsrat und die Konzernleitung vor</li> </ul>

1. Dr. Nabil Y. Sakkab trat am 18. März 2015 als Mitglied des Verwaltungsrates und Mitglied des Nominierungs- und Governance-Ausschusses zurück.

## Konzernleitung

<b>Gilles Andrier</b> <b>Chief Executive Officer</b> Französischer Staatsbürger, geboren 1961 Ernennung 2005	<b>Mauricio Graber</b> <b>Präsident, Division Aromen</b> Mexikanischer Staatsbürger, geboren 1963 Ernennung 2006	<b>Maurizio Volpi</b> <b>Präsident, Division Riechstoffe</b> Italienischer Staatsbürger, geboren 1969 Ernennung 2015	<b>Matthias Währen</b> <b>Chief Financial Officer</b> Schweizer Staatsbürger, geboren 1953 Ernennung 2004	<b>Joe Fabbri</b> <b>Leiter Global EHS und Nachhaltigkeit</b> Kanadischer Staatsbürger, geboren 1958 Ernennung 2008
<b>Adrien Gonckel</b> <b>Chief Information Officer</b> Französischer Staatsbürger, geboren 1952 Ernennung 1992	<b>Simon Halle-Smith</b> <b>Leiter Global Human Resources</b> Britischer Staatsbürger, geboren 1966 Ernennung 2015	<b>Willem Mutsaerts</b> <b>Leiter Globale Beschaffung</b> Niederländischer Staatsbürger, geboren 1962 Ernennung 2015	<b>Chris Thoen</b> <b>Leiter Globale Wissenschaft &amp; Technologie</b> US-amerikanischer und belgischer Staatsbürger, geboren 1960 Ernennung 2015	

## Revision

An der Generalversammlung vom 19. März 2015 wurde Deloitte AG für das Geschäftsjahr 2015 erneut als Revisionsstelle für die Gruppe ernannt. Der für die Prüfung von Givaudan verantwortliche leitende Revisor bei Deloitte ist seit März 2009 Thierry Aubertin, Partner.

## Weitere Informationen zur Corporate Governance

**Geschäftsbericht 2015 in Englisch:** [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – investors – online annual report – download centre.

**Grundsätze zur Offenlegung und Transparenz; Statuten:** [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – our company – corporate governance – rules and policies.

# Vergütungsbericht: Übersicht

## 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.

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.

### Vergütungs-Governance und Regeln

Der Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Erarbeitung und Überprüfung der Vergütungsrichtlinien. Er besteht aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrates, deren Mehrheit unabhängig ist. Der Chief Executive Officer wird regelmässig zu den Sitzungen des Vergütungsausschusses eingeladen. Er nimmt allerdings nicht an Diskussionen über seine eigene Vergütung teil. Unser Leiter Global Human Resources fungiert als Sekretär des Ausschusses.

### Vergütung des Verwaltungsrats

Die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder besteht aus Verwaltungsratshonoraren, Ausschusshonoraren und Restricted Share Units (RSU). Die Honorare werden jeweils zum Jahresende für das vollendete Amtsjahr ausbezahlt. Mit RSU erwerben die Teilnehmer das Recht, nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist Givaudan Aktien (oder deren Gegenwert in bar, sofern den Teilnehmern der Bezug von Givaudan Aktien durch die Wertpapiergesetze ihres Landes untersagt ist) zu beziehen.

### Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Überblick

2015 in CHF	Jürg Witmer Präsident	André Hoffmann	Lilian Biner	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Werner Bauer	Calvin Grieder	Michael Carlos <sup>a</sup>	Ingrid Deltenre <sup>a</sup>	Nabil Sakkab <sup>f</sup>	Total 2015 <sup>a</sup>
Verwaltungsratshonorare <sup>b</sup>	400'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	75'000	75'000	25'000	1'175'000
Ausschusshonorare <sup>b</sup>	40'000	40'000	31'250	25'000	55'000	25'000	25'000	18'750	18'750	6'250	285'000
Feste Gesamtvergütung (bar)	440'000	140'000	131'250	125'000	155'000	125'000	125'000	93'750	93'750	31'250	1'460'000
Anzahl der gewährten RSU <sup>c</sup>	364	91	91	91	91	91	91	91	91		1'092
Wert bei Zuteilung <sup>d</sup>	580'908	145'227	145'227	145'227	145'227	145'227	145'227	145'227	145'227		1'742'724
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1'020'908</b>	<b>285'227</b>	<b>276'477</b>	<b>270'227</b>	<b>300'227</b>	<b>270'227</b>	<b>270'227</b>	<b>238'977</b>	<b>238'977</b>	<b>31'250</b>	<b>3'202'724</b>

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

b) Entspricht den gezahlten Verwaltungsrats- und Ausschusshonoraren für das Amtsjahr nach dem Grundsatz der Periodenabgrenzung.

c) RSU werden am 31. März 2018 ausübbar.

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

e) Bei der Generalversammlung März 2015 gewählt.

f) Schied zur Generalversammlung im März 2015 aus.

## Vergütung der Konzernleitung

2015 blieb die berichtete Gesamtvergütung trotz der Erweiterung der Konzernleitung von sechs auf neun Mitglieder im Berichtszeitraum stabil. 2015 stiessen Simon Halle-Smith (Leiter Global Human Resources), Chris Thoen (Leiter Global Science and Technology) und Willem Mutsaerts (Leiter Global Procurement) zur Konzernleitung. Die Vergütungspakete für die neu ernannten Mitglieder der Konzernleitung wurden in

Übereinstimmung mit unseren Vergütungsgrundsätzen unter Berücksichtigung der Rollen und Verantwortlichkeiten und unter Bezugnahme auf unseren Vergütungsvergleich festgelegt. Als Fixgehalt und langfristige variable Vergütung wurden für 2015 CHF 15'500'000 genehmigt. Der Jahresbonus, die kurzfristige variable Vergütung für 2015, betrug CHF 2'392'716 und wird der Generalversammlung 2016 zur Genehmigung vorgelegt (2014: CHF 2'266'841).

### Vergütung der Konzernleitung im Überblick

in CHF	Gilles Andrier CEO 2015	Gilles Andrier CEO 2014	Konzernleitungsmitglieder(ohne CEO) + 2015	Konzernleitungsmitglieder(ohne CEO) + 2014	Total 2015	Total 2014
Grundgehalt	1'027'689	1'024'188	2'662'741	2'520'817	3'690'430	3'545'005
Pensionsleistungen <sup>b</sup>	459'199	129'544	1'119'563	1'157'806	1'578'762	1'287'350
Sonstige Leistungen <sup>c</sup>	100'616	110'051	591'992	784'044	692'608	894'095
Feste Gesamtvergütung	1'587'504	1'263'783	4'374'296	4'462'667	5'961'800	5'726'450
Jährlicher Bonus <sup>d</sup>	854'544	825'496	1'538'172	1'441'345	2'392'716	2'266'841
Zugeteilte Performance Shares <sup>e</sup>	1'446	1'900	4'396	5'920	5'842	7'820
Wert bei Zuteilung <sup>f</sup>	2'307'671	2'307'360	7'015'576	7'189'248	9'323'247	9'496'608
Variable Gesamtvergütung	3'162'215	3'132'856	8'553'748	8'630'593	11'715'963	11'763'449
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4'749'719</b>	<b>4'396'639</b>	<b>12'928'044</b>	<b>13'093'260</b>	<b>17'677'763</b>	<b>17'489'899</b>
Sozialversicherung des Arbeitgebers <sup>g</sup>	382'000	349'000	1'064'000	1'058'000	1'446'000	1'407'000

a) Entspricht der Entlohnung von fünf Mitgliedern der Konzernleitung für das Gesamtjahr und für 2015 die anteilige Jahresvergütung der drei neuen Konzernleitungsmitglieder.

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.

d) Jährlicher Bonus, Rückstellung gebildet im Berichtszeitraum aufgrund der Leistung im Jahr 2015.

e) 2015 Performance Shares sind ab 31. März 2018 uneingeschränkt ausübbar. 2014 Performance Shares sind ab 31. März 2017 uneingeschränkt ausübbar.

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

g) 2015 geschätzte Sozialversicherungsbeiträge auf Grundlage der Entlohnung 2015. 2014 geschätzte Sozialversicherungsbeiträge auf Grundlage der Entlohnung 2014.

## Besitz von Wertpapieren von Givaudan

### Verwaltungsrat

2015 in Zahlen	Aktien	RSU
Jürg Witmer, Präsident	2'914	1'340
André Hoffmann <sup>a</sup>	88'629	335
Lilian Biner	252	335
Peter Kappeler	171	335
Thomas Rufer	465	335
Werner Bauer	970	210
Calvin Grieder		210
Michael Carlos	400	91
Ingrid Deltenre		91
Nabil Sakkab	100	244
<b>Total 2015</b>	<b>93'901</b>	<b>3'526</b>
Total 2014	92'134	3'568

a) André Hoffmann hielt per 31. Dezember 2015 ebenfalls die folgenden Givaudan Derivate: 30'000 Call-Optionsscheine UBS – Givaudan 15. August 2016 (ISIN CH 022 483 99 82). Keine weiteren Verwaltungsratsmitglieder waren im Besitz von Aktienoptionen oder Optionsrechten.

b) Michael Carlos hielt per 31. Dezember 2015 ausserdem 3'600 nicht ausübbar Performance Shares, die ihm während seiner Amtszeit als Mitglied der Konzernleitung zugeteilt worden waren.

### Konzernleitung: Besitz von Givaudan Wertpapieren

2015 in Zahlen	Aktien	Noch nicht ausübbar Aktienrechte
Gilles Andrier, CEO	1'500	5'346
Matthias Waehren	1'004	3'525
Mauricio Graber	550	3'337
Maurizio Volpi	80	1'250
Joe Fabbri	350	2'535
Adrien Gonckel	33	2'593
Simon Halle-Smith		690
Chris Thoen	58	1'225
Willem Mutsaerts		1'344
<b>Total 2015</b>	<b>3'575</b>	<b>21'845</b>
Total 2014	4'839	19'070

### Weitere Informationen zur Vergütung

**Geschäftsbericht 2015 in Englisch:** [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – investors – online annual report – download centre.

# Consolidated financial statements

## Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for earnings per share data	2015	2014
Sales	4,396	4,404
Cost of sales	(2,366)	(2,377)
<b>Gross profit</b>	<b>2,030</b>	<b>2,027</b>
as % of sales	46.2%	46.0%
Selling, marketing and distribution expenses	(608)	(635)
Research and product development expenses	(366)	(405)
Administration expenses	(169)	(176)
Share of (loss) profit of jointly controlled entities	(2)	(1)
Other operating income	41	52
Other operating expense	(132)	(102)
<b>Operating income</b>	<b>794</b>	<b>760</b>
as % of sales	18.1%	17.3%
Financing costs	(61)	(63)
Other financial income (expense), net	(27)	(20)
<b>Income before taxes</b>	<b>706</b>	<b>677</b>
Income taxes	(71)	(114)
<b>Income for the period</b>	<b>635</b>	<b>563</b>
<b>Attribution</b>		
Income attributable to equity holders of the parent	635	563
as % of sales	14.4%	12.8%
<b>Earnings per share – basic (CHF)</b>	<b>68.98</b>	<b>61.18</b>
<b>Earnings per share – diluted (CHF)</b>	<b>68.14</b>	<b>60.35</b>

## Consolidated Statement of Comprehensive Income

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2015	2014
<b>Income for the period</b>	<b>635</b>	<b>563</b>
<b>Items that may be reclassified to the income statement</b>		
<b>Available-for-sale financial assets</b>		
Movement in fair value, net	2	4
(Gains) losses removed from equity and recognised in the consolidated income statement	(12)	(2)
Movement on income tax	-	-
<b>Cash flow hedges</b>		
Movement in fair value, net	(15)	(47)
(Gains) losses removed from equity and recognised in the consolidated income statement	11	12
Movement on income tax	1	2
<b>Exchange differences arising on translation of foreign operations</b>		
Change in currency translation	(206)	153
Movement on income tax	5	5
<b>Items that will not be reclassified to the income statement</b>		
<b>Defined benefit pension plans</b>		
Remeasurement (gains) losses	67	(358)
Movement on income tax	(24)	99
<b>Other comprehensive income for the period</b>	<b>(171)</b>	<b>(132)</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>	<b>464</b>	<b>431</b>
<b>Attribution</b>		
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent	464	431

## Consolidated Statement of Financial Position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	2015	2014
Cash and cash equivalents	478	412
Derivative financial instruments	17	21
Derivatives on own equity instruments	6	10
Available-for-sale financial assets	2	64
Accounts receivable - trade	901	911
Inventories	716	771
Current tax assets	16	22
Other current assets	143	146
<b>Current assets</b>	<b>2,279</b>	<b>2,357</b>
Property, plant and equipment	1,384	1,430
Intangible assets	2,197	2,293
Deferred tax assets	260	258
Post-employment benefit plan assets	15	7
Financial assets at fair value through income statement	35	35
Jointly controlled entities	27	17
Other long-term assets	85	75
<b>Non-current assets</b>	<b>4,003</b>	<b>4,115</b>
<b>Total assets</b>	<b>6,282</b>	<b>6,472</b>
Short-term debt	208	57
Derivative financial instruments	18	19
Accounts payable - trade and others	400	423
Accrued payroll & payroll taxes	120	119
Current tax liabilities	70	82
Financial liability: own equity instruments	48	54
Provisions	12	12
Other current liabilities	138	155
<b>Current liabilities</b>	<b>1,014</b>	<b>921</b>
Derivative financial instruments	62	50
Long-term debt	947	1,150
Provisions	51	36
Post-employment benefit plan liabilities	637	735
Deferred tax liabilities	92	88
Other non-current liabilities	64	79
<b>Non-current liabilities</b>	<b>1,853</b>	<b>2,138</b>
<b>Total liabilities</b>	<b>2,867</b>	<b>3,059</b>
Share capital	92	92
Retained earnings and reserves	5,361	5,187
Own equity instruments	(79)	(78)
Other components of equity	(1,959)	(1,788)
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>	<b>3,415</b>	<b>3,413</b>
<b>Total equity</b>	<b>3,415</b>	<b>3,413</b>
<b>Total liabilities and equity</b>	<b>6,282</b>	<b>6,472</b>

## Consolidated Statement of Changes in Equity

For the year ended 31 December

2015 in millions of Swiss francs	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
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>92</b>	<b>5,187</b>	<b>(78)</b>	<b>(67)</b>	<b>22</b>	<b>(1,195)</b>	<b>(548)</b>	<b>3,413</b>
Income for the period		635						635
Other comprehensive income for the period				(3)	(10)	(201)	43	(171)
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>635</b>		<b>(3)</b>	<b>(10)</b>	<b>(201)</b>	<b>43</b>	<b>464</b>
Dividends paid		(461)						(461)
Movement on own equity instruments, net			(1)					(1)
<b>Net change in other equity items</b>		<b>(461)</b>	<b>(1)</b>					<b>(462)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>92</b>	<b>5,361</b>	<b>(79)</b>	<b>(70)</b>	<b>12</b>	<b>(1,396)</b>	<b>(505)</b>	<b>3,415</b>

2014 in millions of Swiss francs	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
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>92</b>	<b>5,057</b>	<b>(70)</b>	<b>(34)</b>	<b>20</b>	<b>(1,353)</b>	<b>(289)</b>	<b>3,423</b>
Income for the period		563						563
Other comprehensive income for the period				(33)	2	158	(259)	(132)
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>563</b>		<b>(33)</b>	<b>2</b>	<b>158</b>	<b>(259)</b>	<b>431</b>
Dividends paid		(433)						(433)
Movement on own equity instruments, net			(8)					(8)
<b>Net change in other equity items</b>		<b>(433)</b>	<b>(8)</b>					<b>(441)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>92</b>	<b>5,187</b>	<b>(78)</b>	<b>(67)</b>	<b>22</b>	<b>(1,195)</b>	<b>(548)</b>	<b>3,413</b>

## Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2015	2014
Income for the period	635	563
Income tax expense	71	114
Interest expense	47	52
Non-operating income and expense	41	31
<b>Operating income</b>	<b>794</b>	<b>760</b>
Depreciation of property, plant and equipment	112	110
Amortisation of intangible assets	157	180
Impairment of long-lived assets	7	3
<b>Other non-cash items</b>		
- share-based payments	40	31
- pension expense	1	40
- additional and unused provisions, net	30	15
- other non-cash items	43	20
<b>Adjustments for non-cash items</b>	<b>390</b>	<b>399</b>
(Increase) decrease in inventories	4	(47)
(Increase) decrease in accounts receivable	(76)	(40)
(Increase) decrease in other current assets	3	(14)
Increase (decrease) in accounts payable	(7)	(1)
Increase (decrease) in other current liabilities	(4)	(24)
<b>(Increase) decrease in working capital</b>	<b>(80)</b>	<b>(126)</b>
<b>Income taxes paid</b>	<b>(107)</b>	<b>(112)</b>
Pension contributions paid	(45)	(61)
Provisions used	(12)	(15)
Purchase and sale of own equity instruments, net	(43)	(37)
Impact of financial transactions on operating, net	18	(2)
<b>Cash flows from (for) operating activities</b>	<b>915</b>	<b>806</b>
Increase in long-term debt	200	450
(Decrease) in long-term debt	(202)	(201)
Increase in short-term debt	506	145
(Decrease) in short-term debt	(564)	(562)
Interest paid	(36)	(46)
Distribution to the shareholders paid	(461)	(433)
Purchase and sale of derivative financial instruments financing, net	(16)	(47)
Others, net	(5)	(3)
<b>Cash flows from (for) financing activities</b>	<b>(578)</b>	<b>(697)</b>
Acquisition of property, plant and equipment	(126)	(168)
Acquisition of intangible assets	(35)	(46)
Increase in share capital of jointly controlled entities	(14)	(17)
Acquisition of subsidiary, net of cash acquired	(91)	(37)
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	1	58
Interest received	1	3
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, net	52	6
Purchase and sale of derivative financial instruments, net	-	-
Others, net	(13)	(8)
<b>Cash flows from (for) investing activities</b>	<b>(225)</b>	<b>(209)</b>
<b>Net increase (decrease) in cash and cash equivalents</b>	<b>112</b>	<b>(100)</b>
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents	(46)	(1)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period	412	513
<b>Cash and cash equivalents at the end of the period</b>	<b>478</b>	<b>412</b>

# Übersicht über jährliche Publikationen



## Online-Geschäftsbericht 2015

### Verfügbar in Englisch

- ab dem 2. Februar 2016
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) - investors - online annual report

### Inhalt

Online-Höhepunkte unserer Finanzergebnisse, Management- und Strategieberichte, Governance und Vergütung sowie Informationen über unser Unternehmen und unsere Kultur, Geschichten und ein umfassendes Download-Center.



## Geschäftsbericht 2015

### Verfügbar in Englisch

- als PDF ab dem 2. Februar 2016
- als Druckausgabe ab dem 17. März 2016
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) - media - publications

### Inhalt

Der vollständige Geschäftsbericht: Strategische Übersicht, Strategie- und Managementberichte, Governance und Vergütung und der Finanzbericht.



## Höhepunkte 2015

### Verfügbar in Englisch, Französisch und Deutsch

- als PDF und als Druckausgabe ab dem 17. März 2016
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) - media - publication

### Inhalt

Geschäftliche und finanzielle Höhepunkte, die Rückblicke des Präsidenten und des CEO, der Strategiebericht und die Höhepunkte aus den Governance- und Vergütungsberichten.



## GRI-Bericht 2015

### Verfügbar in Englisch

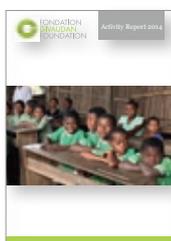
- PDF ab dem 17. März 2016
- [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) - sustainability - publications

### Inhalt

Management- und Performanceinformationen über unsere ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen.

### Bestellung von Publikationen:

[www.givaudan.com/media/corporate-publications](http://www.givaudan.com/media/corporate-publications)



## Givaudan Foundation

### Geschäftsbericht 2015

### Verfügbar in Englisch

- als PDF ab dem 17. März 2016
- [www.givaudan-foundation.org](http://www.givaudan-foundation.org)

Die Givaudan Foundation wurde von Givaudan im Jahr 2013 als gemeinnützige Organisation gegründet. Sie basiert auf dem Wunsch der Firma, ihr gemeinnütziges Engagement und das Engagement in den Gemeinschaften, in denen sie tätig ist, zu verstärken. Das Ziel der Stiftung ist es, Projekte zu initiieren und zu unterstützen als auch Spenden in den Bereichen humanitäre Hilfe, Gesundheit, Ernährung, Wissenschaft, Bildung,

Entwicklung, Umwelt und nachhaltige Entwicklung zu gewähren.

Der Fokus liegt insbesondere auf den drei Bereichen, in denen sich das Unternehmen Givaudan bereits engagiert und in denen sein Know-how und seine Erfahrung am meisten bewirken können: Unterstützung lokaler Gemeinschaften in den Herkunftsländern, Blindheit und Ernährung. Die Givaudan Foundation arbeitet bei der Durchführung und Überwachung ihrer Projekte eng mit Givaudan und den von Givaudan bereitgestellten Ressourcen zusammen. Die Stiftung kooperiert ausserdem mit örtlichen Partnern, um die effiziente Umsetzung der Projekte und ihre Relevanz für die Menschen, denen sie zu Gute kommen sollen, zu gewährleisten.

# Givaudan AG

Chemin de la Parfumerie 5  
1214 Vernier, Schweiz

## Allgemeine Informationen

Tel.: + 41 22 780 91 11  
Fax: + 41 22 780 91 50

## Media and Investor Relations

Tel.: + 41 22 780 90 53  
Fax: + 41 22 780 90 90

## Aktienregister

SAG SEGA Aktienregister AG  
Postfach  
4601 Olten, Schweiz  
Tel.: + 41 62 205 36 95  
Fax: + 41 62 205 39 66

Konzept, Design und Umsetzung: PETRANIX Corporate and Financial Communications AG, [www.PETRANIX.com](http://www.PETRANIX.com)

Übersetzung: CLS, [www.cls-communication.com](http://www.cls-communication.com)

Druck: Neidhart+Schön AG, [www.nsgroup.ch](http://www.nsgroup.ch)

Der Jahresbericht 2015 von Givaudan erscheint in englischer Sprache. Die „Höhepunkte 2015“ des Jahresberichts erscheinen in englischer, französischer und deutscher Sprache.

Alle genannten Marken sind gesetzlich geschützt.

Gedruckt in der Schweiz.

Der Jahresbericht 2015, der Finanzbericht 2015 und die „Höhepunkte 2015“ 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, 2016

