

Höhepunkte 2016

Mit unseren Kunden wachsen



Givaudan

engage your senses



Givaudan ist eine Einladung Ihre Sinne zu verwöhnen

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.

Unsere Kultur

Andere zu inspirieren und eine positive Atmosphäre der Offenheit und Neugier zu erzeugen, in der innovative Ideen gedeihen und ausgetauscht werden, die nachhaltiges Wachstum fördern und unvergessliche Düfte und Aromen schaffen. Indem wir hohe Ansprüche stellen, arbeiten wir mit der Mentalität das Beste zu erreichen und sehen Herausforderungen als Chance für eine bessere Zukunft. Wir antizipieren zukünftige Entwicklungen, begrüßen den offenen Meinungsaustausch und hinterfragen Althergebrachtes. Mit Herz und Seele treiben wir positive Veränderungen voran, pflegen echte Partnerschaften, übernehmen Verantwortung für unser Handeln und setzen auf Einfühlungsvermögen und Bescheidenheit. Bei Givaudan kann jeder etwas bewirken und an der Erschaffung inspirierender Duft- und Geschmackserlebnisse mitwirken, die den Kunden dabei helfen, ihre Marken weiterzuentwickeln und die Konsumenten zu begeistern. Unsere talentierten und kreativen Mitarbeitenden engagieren sich mit Stolz für ihre Arbeit und leisten so einen Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft.

Givaudan ist ein globales Unternehmen mit über 10'000 Beschäftigten. In unserem Unternehmen setzen wir auf Vielfalt: Unsere Mitarbeitenden kommen aus unterschiedlichen Kulturen, unterschiedlichen Ländern und haben unterschiedliche Hintergründe. Sie vertreten rund 90 Nationalitäten. Alle setzen sich mit ihren vielfältigen Fähigkeiten gemeinsam dafür ein, dass unsere Kunden ihre Marken weiterentwickeln können, vom Forscher bis zur Parfümeurin, vom Gutachter bis zur Wissenschaftlerin, vom Aromatiker bis zur Lebensmitteltechnologin und vom Produktionsarbeiter bis zur kaufmännischen Fachkraft.

Inhalt:

Leistungshöhepunkte	1
Kennzahlen	2
Unser Geschäft	3
Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten	4
Rückblick des CEO	6
Unser Geschäftsmodell und unsere Wertschöpfung	10
Unsere Kunden immer im Fokus	11
Sprungbretter für die Wertschöpfung	12
Unsere Strategie für 2020	14
Mit unseren Kunden wachsen	15
Aus Überzeugung exzellent	17
Partnerschaften für gemeinsamen Erfolg	18
Erfolgsgeschichten 2016	20
Geschäftsergebnis	26
Corporate Governance: Übersicht	28
Vergütungsbericht: Übersicht	31
Consolidated financial statements	34
Übersicht über jährliche Publikationen	39

Leistungshöhepunkte

Im Einklang mit der Ambition für 2020

Verkäufe von CHF **4,7** Milliarden
ein Plus von 2,7% LFL¹

EBITDA von CHF **1'126** Millionen
ein Plus von 5,2% in Schweizer Franken

EBITDA-Marge von **24,1%**

Nettogewinn von CHF **644** Millionen
ein Plus von 3,1% im Vergleich zum Vorjahr

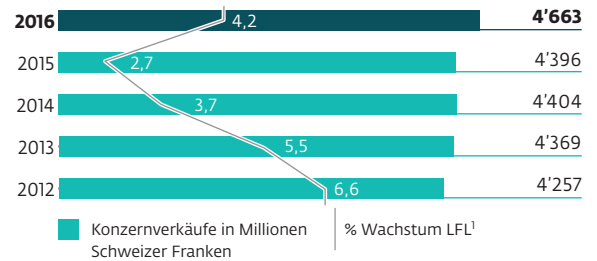
Freier Cashflow von **12,8%**
der Verkäufe

Vorgeschlagene Dividende² von
CHF **56.00**
pro Aktie, ein Plus von 3,7% gegenüber dem Vorjahr

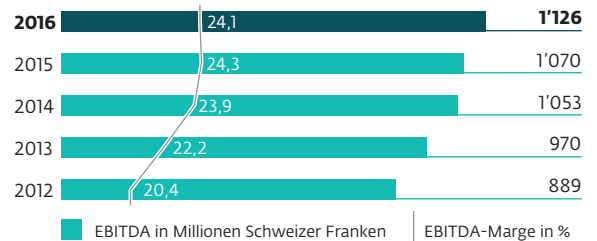
1. LFL: Like-for-Like, (auf vergleichbarer Basis) ohne Währungseinflüsse und ohne die Auswirkungen von Akquisitionen und Veräusserungen.

2. Vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre bei der Generalversammlung am 23. März 2017.

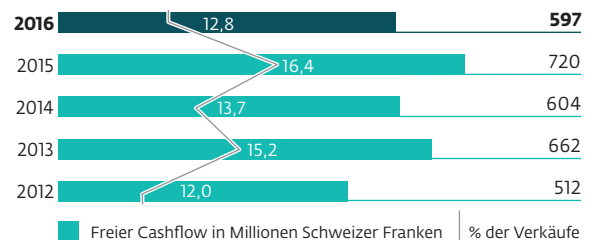
Konzernverkäufe und Wachstum



EBITDA und Marge



Freier Cashflow



Dividende pro Aktie

in Millionen Schweizer Franken



98

Weltweite Standorte

39

Produktionsstandorte

~25%

Marktanteil

10'476

Mitarbeitende

17,9M

Stunden sicher gearbeitet

Kennzahlen

Solides Finanzergebnis

Die Gesamtjahresergebnisse von Givaudan für 2016 demonstrieren die Werte, die das Unternehmen kontinuierlich in allen Regionen und Segmenten für seine Kunden schafft.

Per 31. Dezember abgeschlossenes Geschäftsjahr, in Mio. CHF, ausgenommen Kapitalmärkte und Zahl der Mitarbeitenden	2016	2015 ²	Prozentuale Veränderung
Umsatz und Ergebnis			
Konzernverkäufe	4'663	4'396	6,1%
Verkäufe Aromen	2'433	2'300	5,8%
Verkäufe Riechstoffe	2'230	2'096	6,4%
Wachstum der Verkäufe auf vergleichbarer Basis	4,2%	2,7%	
Bruttogewinn	2'128	2'030	4,8%
in % der Verkäufe	45,6%	46,2%	
EBITDA¹	1'126	1'070	5,2%
in % der Verkäufe	24,1%	24,3%	
Betriebsgewinn	875	794	10,2%
in % der Verkäufe	18,8%	18,1%	
Konzerngewinn	644	625	3,1%
in % der Verkäufe	13,8%	14,2%	
Bilanz und Cashflows			
Cashflow aus operativer Tätigkeit	805	915	-12,0%
in % der Verkäufe	17,3%	20,8%	
Freier Cashflow	597	720	-17,1%
in % der Verkäufe	12,8%	16,4%	
Nettoverschuldung	930	677	37,4%
Verschuldungsgrad	19%	15%	
Kapitalmärkte			
Marktkapitalisierung	17'230	16'833	2,4%
Aktienkurs per 31. Dezember	1'866	1'823	2,4%
Bardividende³	56	54	3,7%
Gewinn pro Aktie – unverwässert (CHF)	69.95	67.89	3,0%
Mitarbeitende			
Zahl der Mitarbeitenden per 31. Dezember	10'476	9'907	5,7%
Verlustzeit Verletzungsrate	0,36	0,42	-14,3%

1. 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.

2. Die Vorjahreszahlen wurden aufgrund der frühzeitigen Anwendung von IFRS 9 angepasst.

3. Vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre bei der Generalversammlung am 23. März 2017.

Unser Geschäft

Eine Einladung, Ihre Sinne zu verwöhnen

Wo wir tätig sind

Wir bedienen die wachsende Nachfrage von Kunden und Konsumenten

Reife Märkte: 55% der Jahresverkäufe

Wachstumsstarke Märkte: 45% der Verkäufe

Verkäufe in wachstumsstarken Märkten profitieren von der zunehmenden Konsumentennachfrage aus einer stärker werdenden urbanen Mittelschicht. Sowohl in den reifen als auch in den wachstumsstarken Märkten trägt die wachsende Nachfrage nach Gesundheits- und Wellnessprodukten wie beispielsweise salz-, zucker- und fettarmen Nahrungsmitteln und Kosmetikprodukten mit Anti-Aging-Effekt deutlich zum Wachstumspotenzial bei. Mit gezielten Investitionen konzentrieren wir unsere Bemühungen darauf, unsere Kunden bestmöglich zu bedienen und unsere Wachstumschancen zu maximieren.

Unsere Konsumenten

Wir erwecken ein Universum voller Düfte und Aromen zum Leben

Givaudan erfüllt das Leben von Millionen von Konsumenten mit den Düften und Aromen, die das Unternehmen Hand in Hand mit seinen Kunden kreiert. Wir erschaffen 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.

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 Konsumenten überall auf der Welt begeistern. Unsere globalen, regionalen und lokalen Kunden bedienen Endverbrauchermärkte mit Riechstoffen für Körper- und Haushaltspflegeprodukte, Waschmittel und Luxusparfüms. Active Beauty bietet ein umfassendes Programm an preisgekrönten aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen mit zahlreichen Vorteilen wie Anti-Aging, Selbstbräunung und mehr. Im Bereich Aromen sind unsere Kunden in der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie in den massgeblichen Segmenten tätig und produzieren beispielsweise Getränke, kulinarische Aromen, Süßwaren, Snacks und Milchprodukte.

Unsere Marke

Die Marke, mit der Sie Ihrer Persönlichkeit Ausdruck verleihen können

Wir fokussieren die Wünsche und Vorlieben der Konsumenten und heben die emotionale Wirkung unserer Kreationen hervor. Unser „G“ ist ausdrucksstark, und unsere Bilder wecken Emotionen. Unsere Marke steht für Kreativität, Innovation und Emotionen – kurz, sie drückt aus, wofür wir stehen: Ihre Sinne zu verwöhnen.

Unsere Divisionen

Division Aromen

Wir machen das Leben zum Genuss

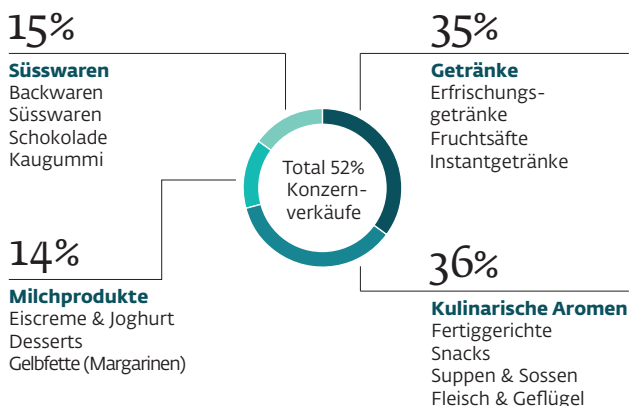
Mit unseren köstlichen Aroma- und Geschmackserlebnissen sorgen wir für die besonderen Genussmomente des Lebens und erweitern den Ausdruck der Welt durch Aromen. Wir suchen auf der ganzen Welt nach Ingredienzien, überzeugen unsere Kunden mit innovativen, einzigartigen Ideen und begeistern Millionen von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

Division Riechstoffe

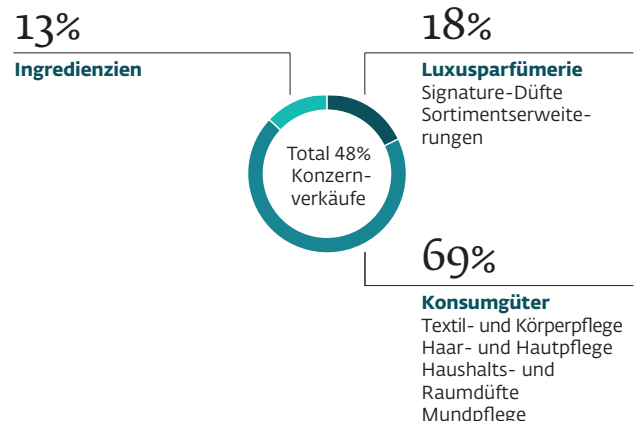
Wir lieben es, Düfte zu kreieren

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 Active-Beauty-Teams auf die Kraft der Natur und schaffen bahnbrechende Kosmetikprodukte nach natürlichem Vorbild.

Aufschlüsselung der Verkäufe nach Division Riechstoffe



Aromen



Vorwort des Verwaltungsratspräsidenten

Solide Entwicklung, kontinuierliche Wertschöpfung

Givaudan hat das erste Jahr ihres Strategiezyklus 2020 erfolgreich abgeschlossen und trotz eines anhaltend instabilen Marktumfeldes ein gesundes Finanzergebnis erzielt.

Das Gesamtjahresergebnis für 2016 zeigt eine solide Entwicklung des Umsatzwachstums und des freien Cashflows, die beide unseren angestrebten durchschnittlichen Finanzzielen bis 2020 entsprechen.

Angesichts unseres starken Ergebnisses im Geschäftsjahr 2016 und unserer weiterhin soliden Finanzlage wird der Verwaltungsrat an der Generalversammlung vom 23. März 2017 eine Erhöhung der Dividende auf CHF 56.00 vorschlagen. Seit unserer Kotierung an der Schweizer Börse verzeichnen wir damit die 16. Erhöhung in Folge.

Das erste Jahr unseres neuen 5-Jahres-Strategiezyklus war gleichermassen von geschäftlicher Kontinuität und von Veränderungen geprägt. Givaudan erzielte erneut ein starkes Finanzergebnis und konzentrierte sich auf die langfristige Wertschöpfung für alle Interessengruppen. Trotz des anhaltend instabilen Marktumfeldes investierten wir erheblich in unser zukünftiges Wachstum: unter anderem in die Erweiterung unserer Präsenz durch neue Innovations- und Anwendungszentren insbesondere in wachstumsstarken Märkten, in die Erweiterung unseres Geschäfts durch Akquisitionen und in die Gründung von Givaudan Business Solutions. Dabei handelt es sich um eine neue globale Einheit, die schrittweise aufgebaut und eingeführt werden soll, um durch agilere und flexiblere Prozesse, Dienstleistungen und Lösungen überragende Kundenerlebnisse sicherzustellen.

Auch im Jahr 2017 wird die Weltwirtschaft voraussichtlich nur langsam wachsen. Zwar dürfte in einigen Nischenbranchen und bestimmten Regionen Wachstum zu verzeichnen sein, allerdings wird die Welt angesichts der politischen, regulatorischen und wirtschaftlichen Ungewissheiten weiterhin unter Druck stehen. Das globale Wirtschaftswachstum wird auf 3 – 4% prognostiziert. Dabei werden China und Indien mit 6 – 7% an der Spitze stehen, während das Wachstum in anderen wachstumsstarken Märkten in Asien und Lateinamerika eher im unteren einstelligen Bereich angesiedelt sein wird. Auch für die reifen Märkte wird mit einem Wachstum im unteren einstelligen Bereich gerechnet; für die USA liegen die Erwartungen etwas höher. Die globalen Megatrends werden unsere Gesellschaft weiterhin beeinflussen und sich folglich auf die Riechstoff- und Aromenindustrie auswirken. Dabei wird angesichts der weiter wachsenden Weltbevölkerung, der höheren Lebenserwartung und der kontinuierlichen Urbanisierung die Nachfrage nach Körperpflege- und parfümierten Produkten sowie Fertiggerichten und Getränken weiter zunehmen. Ich bin überzeugt, dass wir als Branchenführer gut aufgestellt sind, um auf dem Weg zu unseren Zielen für 2020 Aromen und Riechstoffe zu produzieren, die Konsumenten begeistern, die zum Wachstum der Marken unserer Kunden beitragen und den gemeinsamen Erfolg sichern.

Im Oktober 2016 habe ich angekündigt, als Präsident und Mitglied des Verwaltungsrats zurücktreten zu wollen. Rückblickend auf die letzten 18 Jahre als CEO und als Verwaltungsratspräsident von Givaudan fühle ich mich sehr geehrt, dass ich dieses Unternehmen durch viele Herausforderungen und zu vielen Erfolgen führen und kontinuierliche Investitionen, Wachstum sowie Wertschöpfung in allen Geschäftsbereichen sicherstellen durfte, die sich seit unserem Börsengang im Jahr 2000 in Form von Dividenden und einem stetig steigenden Aktienkurs manifestiert haben. Mein Vertrauen in die Zukunft von Givaudan schöpfe ich aus der 250-jährigen Geschichte des Unternehmens – einer Erfolgsgeschichte, die auf einer Kultur des gegenseitigen Respekts, der Leidenschaft für Wertschöpfung

Ich bin sicher,
dass Givaudan
ihren Weg
der Wertschöpfung
in den nächsten
Jahren fort-
setzen wird.



Dr. Jürg Witmer, Präsident

und des unablässigen Engagements für die Wünsche der Konsumenten und die Anforderungen unserer Kunden beruht.

Das nächste Kapitel in der Wertschöpfungsgeschichte von Givaudan wurzelt in verantwortungsbewusstem Wachstum und gemeinsamem Erfolg. Ich freue mich besonders über unsere jüngsten Leistungen in den Bereichen Governance, verantwortungsbewusste Beschaffung und Nachfolgeplanung. 2016 konnten wir unser Governance-Modell durch einen neu gegründeten Wissenschafts- und Innovationsausschuss weiter verbessern, der den Verwaltungsrat in wissenschaftlichen Angelegenheiten berät, Chancen identifiziert und potenzielle Partner und Projekte im Innovationsbereich prüft. Darüber hinaus haben wir unsere Verpflichtung zu hohen ethischen Standards untermauert und dazu unseren Verhaltenskodex aktualisiert. Im Rahmen unserer Selbstverpflichtung möchten wir mit Partnern zusammenarbeiten, welche die gleichen Ideale verfolgen wie wir. 2016 haben wir diese Verpflichtung bekräftigt, indem wir eine Richtlinie für verantwortungsbewusste Beschaffung ausgearbeitet haben, mit der wir sicherstellen wollen, dass unsere Lieferanten strikte Anforderungen in puncto Gesundheit, Sicherheit, Gesellschaft, Umwelt und Integrität einhalten. Ich bin auch stolz auf unsere Programme, mit denen wir eine branchenführende Beschaffung in den Ursprungsländern gewährleisten. Gleichzeitig sichern wir damit unsere Versorgung mit den empfindlichsten natürlichen Ingredienzien, beispielsweise bei Vanille, Patschuli oder Ylang-Ylang, schaffen Werte vor Ort und unterstützen die lokalen Gemeinden.

Die Nachfolgeplanung bleibt ein wichtiger Fokus für unseren zukünftigen Erfolg. Daher freue ich mich sehr, dass es Givaudan gelungen ist, eigene starke Führungskräfte aufzubauen. Besonders freut es mich, dass sich unser aktueller Vizepräsident des Verwaltungsrats Calvin Grieder an der Generalversammlung im März 2017 als neuer Verwaltungsratspräsident zur Wahl stellen wird. Seit dem letztjährigen Ausscheiden von

Adrien Gonckel, Chief Information Officer, und Matthias Währen, Chief Financial Officer, denen ich herzlich für ihren Einsatz danken möchte, konnten wir unsere Konzernleitung erweitern und wichtige Positionen aus unseren eigenen Reihen besetzen, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. So wurde Tom Hallam im Januar 2017 zum Chief Financial Officer ernannt, während Anne Tayac im Juli 2016 die Leitung von Givaudan Business Solutions übernahm.

Ich bin überzeugt, dass Givaudan dank ihrem einzigartigen Geschäftsmodell, ihren starken Fähigkeiten, ihrer soliden Finanzlage und ihren hoch qualifizierten Teams auch in Zukunft mit ihren Kunden weiter wachsen wird. Auf der Grundlage unserer umfassenden sensorischen Kompetenz und unseres tiefgreifenden Konsumentenverständnisses werden wir auch zukünftig in Innovation investieren, um inspirierende Kreationen zu ermöglichen, die Konsumenten begeistern. Dabei werden unsere Kunden weiterhin im Mittelpunkt unseres Handelns stehen.

Ich bedanke mich herzlich bei meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat, in der Konzernleitung und bei allen 10'476 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der ganzen Welt. Mit ihrem unermüdlichen Einsatz und ihrer Leidenschaft machen sie unser Unternehmen zu dem, was es ist und was es in Zukunft werden kann, indem wir die Sinne der Menschen ansprechen, jeden Tag und überall.

Zu guter Letzt möchte ich mich ganz herzlich bei unseren Aktionären für ihr Vertrauen bedanken. Ich bin sicher, dass Givaudan ihren Weg der Wertschöpfung in den nächsten Jahren fortsetzen wird.

Dr. Jürg Witmer Präsident

Rückblick des CEO

Fünf-Jahres-Strategie beginnt mit einem soliden ersten Jahr

Gilles Andrier, Chief Executive Officer, beantwortet Fragen der Aktionäre zu den Ergebnissen von Givaudan für das Geschäftsjahr 2016, berichtet von den ersten Ergebnissen der 2020 Strategie und bietet einen Ausblick auf die wichtigsten Prioritäten für 2017.

Welches waren die wesentlichen finanziellen Erfolge von Givaudan im Jahr 2016?

Trotz eines weiterhin von Schwankungen und Herausforderungen geprägten Marktumfeldes, konnten wir auf dem Weg zur Umsetzung unserer Strategie für 2020 gute erste Ergebnisse vorweisen. Unsere finanziellen Ziele und unsere strategische Ausrichtung für den Fünf-Jahres-Zyklus spiegeln unser Bestreben, verantwortungsbewusstes Wachstum und gemeinsamen Erfolg für Aktionäre, Kunden und alle massgeblichen Interessengruppen sicherzustellen. Unser Umsatzwachstum liegt mit Verkäufen von CHF 4'663 Millionen voll im Plan und zeigt eine Zunahme von 4,2% auf vergleichbarer Basis¹ und 6,1% in Schweizer Franken, und wir erreichten einen freien Cashflow von 12,8% der Verkäufe. Beide Ergebnisse erfüllen unsere durchschnittlichen finanziellen Ziele für 2020. Schliesslich konnten wir 2016 starke operative Fortschritte bei jeder unserer strategischen Säulen erzielen – gemeinsam mit unseren Kunden zu wachsen, qualitativ erstklassige Leistungen zu erbringen und Partnerschaften für den gemeinsamen Erfolg einzugehen.

Gemeinsam mit Kunden wachsen – was haben Sie dabei konkret erreicht?

Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit und wir wachsen auf verschiedene Arten mit ihnen.

Als Erstes setzen wir unser Wachstum in wachstumsstarken Märkten fort, in denen wir unsere Präsenz 2016 weiter ausbauen konnten. Neben der Eröffnung mehrerer neuer Niederlassungen in Lateinamerika und Afrika gründeten wir als erstes globales

Unternehmen für Aromen in Pakistan eine eigene Niederlassung mit Labor, damit unsere Kunden vor Ort auf unsere branchenführenden Kapazitäten zugreifen können. Wir erweiterten ausserdem unser Flavour Innovation Centre (FIC) in Singapur, in dem unsere Aromatiker die neusten Ingredienzien und Technologien nutzen, um ganzheitliche Lösungen für Kunden zu entwickeln, die direkt auf den Markt gebracht werden. Bei den Riechstoffen konnten wir unsere Fertigungskapazitäten für Riechstoffingredienzien in wachstumsstarken Märkten nochmals ausbauen.

Ein weiterer Weg, mit unseren Kunden zu wachsen, ist die Antizipation und Entwicklung von Produkten, welche in der Gunst der Konsumenten stehen. Nicht nur verändern sich die Vorlieben der Konsumenten rasch, sie sind auch von Region zu Region sehr unterschiedlich. Wir unterstützten das Wachstum unserer Kunden durch die optimale Nutzung unserer fundierten Kenntnis der lokalen Märkte und Konsumenten, unserer Innovationskraft und unserer einzigartigen Kreativität. So wurden 2016 neue, selbst-kreierete Riechstoffmoleküle, eine neue Generation verkapselter Riechstoffe, ein neues Abgabesystem für Snacks mit authentischen Geschmacksprofilen und einfacher Verarbeitung sowie neue milchfreie Lösungen auf den Markt gebracht.

Gesundheit und Wohlbefinden ist ebenfalls ein Bereich, der uns sowohl bei Aromen als auch Riechstoffen viele Chancen eröffnet, mit unseren Kunden zu wachsen. Das Geschäft von Givaudan mit aktiven kosmetischen Inhaltsstoffen wurde 2016 in „Active Beauty“ umbenannt und verfolgt die Mission, Schönheit in die Welt zu bringen. Um unsere Innovationskraft in Bezug auf Forschung, Entwicklung und Produktion aktiver kosmetischer Inhaltsstoffe weiter zu stärken, erweiterten wir unsere Kooperation mit dem industriellen Bioscience-Unternehmen Amyris, Inc. Bei den Aromen stellten wir mehrere Innovationen vor, mit denen wir Kundentrends im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden aufgreifen. Hierzu zählt unter anderem ein neuer Inhaltsstoff, der die Süsse verbessert und gleichzeitig den Kaloriengehalt senkt, und eine milchfreie „Milchvariante“ für Kunden, die Produkte mit authentischem Milchgeschmack anbieten und dabei auf die Bedürfnisse von Allergikern und Vegetariern Rücksicht nehmen wollen. Wir brachten ausserdem die Entwicklung neuer Lösungen für proteinreiche, funktionale und bitterstoffmaskierende Nahrungsmittelingredienzien voran und verstärkten unsere Plattform für natürliche Aromen.

Welche Rolle spielten Akquisitionen im Jahr 2016 für die Unterstützung des Kundenwachstums?

Wir halten laufend Ausschau nach Gelegenheiten, unser Geschäft sowohl innerhalb als auch ausserhalb unserer zentralen Riechstoff- und Aromakapazitäten auszuweiten, beispielsweise indem wir unser Angebot an integrierten Lösungen und im Bereich Active Beauty vergrössern.

Dank der 2016 vollzogenen Akquisition von Spicetec Flavors & Seasonings können wir unsere Kunden nun noch besser mit integrierten Lösungen unterstützen. Die Kombination unserer einzigartigen Expertise im Aromabereich mit dem

Givaudan
erwirtschaftete
solide finanzielle
Ergebnisse in
Übereinstimmung
mit den Zielen
für 2020.



Gilles Andrier, Chief Executive Officer

Produktportfolio von Spicetec eröffnet unseren Kunden ein noch breiteres Spektrum an Lösungen für Fleischprodukte, Snacks und Gastronomieprodukte. Darüber hinaus können wir mit diesen zusätzlichen Kapazitäten unser Angebot an branchenführenden natürlichen Ingredienzien, Aromen und Geschmackslösungen stärken. Dies bedeutet erhebliches Wachstums- und Erweiterungspotenzial für unser bestehendes Geschäft. Bei den Riechstoffen konnten wir unsere früheren Akquisitionen, d. h. Induchem im Jahr 2015 und Soliance im Jahr 2014, mit unserem Bereich Active Beauty zusammenführen und damit Kunden und Konsumenten auf der ganzen Welt ein umfassendes Programm an innovativen Technologien und Lösungen im Bereich der Anti-Aging-, Selbstbräunungs-, Hautberuhigungs- und Feuchtigkeitspflegeprodukte bieten.

Im Laufe der nächsten Jahre werden wir beide Geschäftsbereiche weiter ausbauen.

Sie haben die Gründung von Givaudan Business Solutions (GBS) angekündigt. Inwiefern unterstützt dies Ihre Strategie für 2020?

Um Erfolg in einem Markt zu haben, der täglich wettbewerbsintensiver, dynamischer und schnelllebig wird, müssen wir unseren Kunden überall dort, wo sie mit uns in Berührung kommen, Hervorragendes bieten. Wir müssen unvergessliche Erlebnisse schaffen, um unsere Kunden von einer Zusammenarbeit mit uns zu überzeugen. Bei GBS geht es darum, unser Know-how und unsere Talente noch effizienter, kundenorientierter und flexibler einzusetzen und eine Plattform für kontinuierliche Verbesserung zu schaffen. Die schrittweise Einführung von Givaudan Business Solutions wird das Unternehmen dabei unterstützen, diese Verpflichtung umzusetzen, indem wir damit die interne Komplexität verringern, erstklassige Geschäftsprozesse für unsere Kunden und hervorragende Lösungen für beide Divisionen und Unternehmensfunktionen bereitstellen sowie Exzellenz im gesamten Unternehmen fördern.

Der Aufbau einer weltweiten Plattform mit standardisierten Prozessen und Lösungen wird es uns ermöglichen, Automatisierung und Big Data konsistenter zu nutzen und neue Akquisitionen rascher und einfacher zu integrieren. All das lässt uns effizienter und flexibler handeln.

GBS ist das künftige Herzstück unserer strategischen Säule „Aus Überzeugung exzellent“.

Wie wichtig sind Partnerschaften für Givaudan, und was haben Sie auf diesem Gebiet erreicht?

Partnerschaften sind für die Förderung von verantwortungsbewusstem und nachhaltigem Wachstum in den nächsten fünf Jahren unverzichtbar. Darum ist der Anspruch, bevorzugter Partner zu sein, in unseren Zielen für 2020 verankert. Wir haben 2016 beim Auf- und Ausbau von Kooperationen mit allen wichtigen Interessengruppen gute Fortschritte erzielt.

Innovation ist ein Bereich, in dem Partnerschaften für die Förderung von Wachstum eine massgebliche Rolle spielen. Wir investieren nicht nur erhebliche Mittel (rund CHF 400 Millionen jährlich) in unsere eigene Forschung und Technologie, sondern erweitern unsere bestehenden Kooperationen mit externen Partnern, die unseren Zugang zu neuen Technologien und Innovationen beschleunigen können – ein entscheidender Erfolgsfaktor. So unterzeichneten wir nach einer umfassenden „Innovationstour“, die die gesamte Geschäftsführung nach San Francisco führte, eine Vereinbarung mit IndieBio, einem führenden US-amerikanischen Biotechnologieunternehmen. Givaudan ist ausserdem Gründungspartner von MassChallenge und hat damit Zugriff auf Hunderte gründlich bewerteter und fachmännisch auf den Weg gebrachter Start-up-Unternehmen. In diesem Zusammenhang arbeiten wir bereits mit SensorWake zusammen, einem der Sieger von 2016. Im Rahmen unserer Mitgliedschaft in der EIT Food Knowledge and Innovation

Community überdenken wir die herkömmlichen Ansätze der Nahrungsmittelindustrie. Die EIT Food Knowledge and Innovation Community ist ein leistungsstarkes Kooperationsnetzwerk, welches sich für eine nachhaltige Transformation der Branche zu mehr Konsumentennähe und stärkerer Schonung der Ressourcen einsetzt. Ausserdem wirkten wir an RocketSpace mit, einer Denkfabrik für Nahrungsmittel und Landwirtschaft, in der die Ideen neuartiger Start-up-Unternehmen und progressiver Konzerne nutzbar gemacht werden.

Wir kündigten zudem die Investition in den Bau eines neuen Innovationszentrums für Aromen und Riechstoffe in der Schweiz an, das 2019 eröffnet werden soll. Dieses Zentrum wird sich mit innovativen Forschungsbereichen von der organischen Chemie über natürliche Prozesse wie Fermentierung und Biokatalyse bis hin zur Aromenentwicklung sowie Anwendungstechnik und Abgabesysteme befassen.

2016 bauten wir unsere Partnerschaften mit Lieferanten aus und konzentrierten uns dabei auf einige unserer sensibelsten Rohstoffe. Wir verstärkten unsere Präsenz in Madagaskar, indem wir gemeinsam mit unserem Partner, Henri Fraise Fils (HFF), zwei Initiativen förderten: NATEMA, unser Joint Venture für die Verarbeitung von Nelkenblattöl, ermöglicht es uns, eigene Kapazitäten zur Entwicklung und Verarbeitung natürlicher Ingredienzien auf- und auszubauen. Im Rahmen einer weiteren Vereinbarung werden wir das lokale Know-how und die Infrastruktur von HFF nutzen können, um unsere Versorgung mit Vanilleschoten direkt von madagassischen Kleinproduzenten zu sichern. Diese Beispiele belegen unser Engagement, direkte Beschaffungsmodelle in den Ursprungsländern einzurichten, damit wir unseren Kunden beste Inhaltsstoffe bieten und zugleich eine lokale Wertschöpfung in den Kommunen unserer Kooperationspartner erzielen können. Darüber hinaus fördern wir aktiv Innovationen unserer Lieferanten und nutzen Chancen, um zusammen mit ihnen gemeinsame Innovationsziele zu erreichen.

Leistungsstarke und motivierte Mitarbeitende repräsentieren einen unserer wertvollsten Unternehmenswerte. Wir bei Givaudan wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein, bei dem alle Mitarbeitenden zum Erfolg beitragen können. Unsere zweite weltweite Umfrage zur Mitarbeitermotivation, die im September 2016 durchgeführt wurde, zeigte eine Verbesserung gegenüber 2013 mit einer branchenführenden Motivationsquote von 81%. Wir sind stolz darauf, Mitarbeitenden und Managern interessante Karrierechancen zu bieten, und wir werden unsere angehenden Führungskräfte auch in Zukunft mit erfolgsorientierten internen Lern- und Entwicklungsangeboten auf ihre bevorstehenden Aufgaben vorbereiten. Der Erfolg unseres Leadership-Senses-Programms zeigt sich auch darin, dass viele unserer Kadermitarbeiter aus unseren eigenen Reihen stammen.

Nachhaltigkeit spielt eine immer grössere Rolle für Ihre Kunden. Wie schlägt sich dies in Ihrer Strategie nieder?

Givaudan ist dabei, Nachhaltigkeit in alle wichtigen Programme der Strategie für 2020 zu integrieren, und dies über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Konsumenten verlangen heute mehr Transparenz rund um die Produkte, die sie kaufen. Sie erwarten mehr Nachhaltigkeit und auch mehr Verantwortungsbewusstsein von den Produktionsfirmen. Wir wollen unseren Kunden dabei helfen, Marken anzubieten, die diese Kundenanforderungen erfüllen. Es gibt drei wichtige Bereiche, in denen unsere Fortschritte unserer Auffassung nach besonders hohen Wert für unsere Kunden haben: verantwortungsbewusste Beschaffung, Innovation und Ökoeffizienz.

Verantwortungsbewusste Beschaffung ist für Givaudan unverzichtbar. Wir kaufen mehr als 10'000 verschiedene natürliche und synthetische Ingredienzien, die wir von 2'000 Lieferanten in über 100 Ländern beziehen, und wir möchten in diesen Gemeinschaften etwas Positives bewirken und gleichzeitig die Umwelt für zukünftige Generationen erhalten. Zu diesem Zweck haben wir 2016 eine Richtlinie für verantwortungsbewusste Beschaffung eingeführt, die erste ihrer Art in der Riechstoff- und Aromenindustrie. Wir arbeiten daran sicherzustellen, dass alle unsere Lieferanten sich zur Einhaltung dieser Richtlinie verpflichten. Diese sieht unter anderem die Prüfung spezieller Lieferketten für wichtige Rohstoffe vor.

Marken, die auf ihr Image setzen, müssen Innovation nutzen, um sich von Mitbewerbern abzuheben. Unser Bestreben ist es, unsere Kunden mit innovativen Werkzeugen und Konzepten in der Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen. Wir beschäftigen uns mit Bereichen wie „grüne Chemie“ oder sauberere Prozesse, bei denen weniger Abfall entsteht und Ressourcenrückgewinnung, bei der wertvolle Materialien in hochwertige Produkte umgewandelt werden, Wirtschaftskreisläufe, die so gestaltet sind, dass sie die Umwelt nicht belasten und neue Wege, die zukünftigen Ernährungs- und Gesundheitsbedürfnisse einer wachsenden Weltbevölkerung zu erfüllen, werden von uns erforscht.

Givaudan ist branchenführend in der Umsetzung ihres Ökoeffizienzprogramms. Nachdem wir unsere ursprünglichen Ziele 2015 bereits vorzeitig erreichten, haben wir mit Blick auf 2020 noch ambitioniertere Ökoeffizienzziele gesteckt. Die neuen Ziele spiegeln unseren Ehrgeiz, unsere Umweltbilanz auf einem stabilen Niveau zu halten, während wir unsere Produktionsmengen erhöhen. Wir unterstützen das 2016 eingeführte neue Punktesystem des Carbon Disclosure Project (CDP), das Unternehmen dazu ermutigen soll, sich noch stärker im Kampf gegen den Klimawandel zu engagieren. Givaudan hat auf Leadership-Ebene die Gesamtwertung A- erreicht und wurde 2016 als „Country Leader“ für die Schweiz ausgezeichnet.

Welche Herausforderungen bot das Jahr 2016, und wie haben Sie diese gemeistert?

2016 konnten wir die anhaltend schwachen Umsätze in Europa durch sehr solides Wachstum in Nordamerika ausgleichen. Unsere Umsätze in Asien und Lateinamerika entwickelten sich insgesamt nach wie vor sehr solide, wobei wir in einigen wachstumsstarken Märkten im Vergleich zu den relativ hohen Wachstumsraten der Vorjahre einen Rückgang verzeichneten. Dank unserer breiten Diversifikation in Bezug auf Märkte, Währungen, Kunden und Branchen konnten wir Wachstum und Performance im Jahresverlauf dennoch steigern und damit die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens unter Beweis stellen.

Konsumentenwünsche, Markttrends und Kundenbedürfnisse entwickeln sich heute schneller denn je. Wie gehen Sie mit diesen Veränderungen um?

Givaudan hat mehrere entscheidende Stärken, die das Unternehmen in die Lage versetzen, das hohe Veränderungstempo in dem sich ständig weiterentwickelnden Marktgefüge mitzugehen.

Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit und stimmen unser Angebot in enger Zusammenarbeit mit ihnen auf ihre individuellen Bedürfnisse ab. Für unsere Kunden muss die Partnerschaft mit Givaudan weiterhin etwas Besonderes bedeuten – eine Wahl, die sie treffen, um Komplexität und Risiken für sich zu vermeiden und sicher zu sein, dass die Zusammenarbeit mit uns die Wahrscheinlichkeit des Produkterfolgs erhöht. Wir sind bestrebt, uns das Vertrauen unserer Kunden jeden Tag aufs Neue zu erwerben, indem wir uns darauf konzentrieren, überragende Kundenerlebnisse zu schaffen.

Uns ist bewusst, dass die Vorlieben der Kunden von Region zu Region unterschiedlich sind und sich rasch weiterentwickeln, häufig durch lokale Kulturen, Mode- oder Nahrungsmitteltrends inspiriert und beeinflusst. Um von Konsumenten bevorzugte Aromen und Riechstoffe zu antizipieren und zu entwickeln, verfolgen unsere Teams diese Trends und auch die Produktangebote in wichtigen Märkten ganz genau, und wir investieren kontinuierlich in Marktforschung und Konsumentenverständnis. Die so gewonnenen Erkenntnisse nutzen wir nicht nur zur Entwicklung von Aromen und Riechstoffen, die die sich verändernden Konsumentenwünsche erfüllen, sondern auch, um unsere Kunden bezüglich dieser Trends und deren Nutzung für die Weiterentwicklung ihrer Marken zu beraten.

Unser Konzept, ganz nah an den Konsumenten, Kunden und Märkten zu sein, wird durch eine solide Strategie gestützt, die uns eine klare Richtung vorgibt und uns dabei unsere Flexibilität und Agilität erhält, auf Marktveränderungen zu reagieren. Wir haben ausserdem die finanziellen Mittel, Wachstum voranzutreiben, indem wir in Innovation, Infrastrukturen, Partnerschaften und Akquisitionen investieren. Am wichtigsten ist jedoch unser höchst engagiertes Team, das sich dafür einsetzt, unsere Kunden optimal zu bedienen, hervorragende Erlebnisse zu schaffen und ihnen dabei zu helfen, ihre Marken begehrenswert und erfolgreich zu machen.

In den letzten zwei Jahren hat es einige Änderungen in der Geschäftsführung gegeben. Inwiefern wirkt sich das auf die Strategie für 2020 aus?

Givaudan ins Jahr 2020 und darüber hinaus zu führen, wird eine Herausforderung sein, doch als CEO weiss ich, dass unser dynamisches und erfahrenes Geschäftsleitungsteam dabei voll und ganz hinter uns steht. In den letzten beiden Jahren ist das Führungsteam gewachsen und hat sich weiterentwickelt. Es umfasst nun Mitglieder aus Bereichen, die früher auf Geschäftsebene nicht vertreten waren. Dank dieser Erweiterung haben wir nun auf höchster Ebene unseres Unternehmens Stimmen, die für die Bereiche Innovation, Beschaffung und seit Neuestem auch GBS sprechen. Wir sind in der glücklichen Lage, eine erfolgreiche Nachfolgeplanung zu haben, die es uns ermöglicht, starke und erfahrene Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu ernennen. Damit können wir uns dem anspruchsvollen Marktumfeld stellen und gewährleisten, dass wir in der Lage sind, unsere Strategie für 2020 erfolgreich umzusetzen.

Wo liegen 2017 die Prioritäten für das Unternehmen?

Das vor uns liegende Geschäftsjahr wird von anhaltenden Veränderungen des Marktes und unserem Umgang mit ihnen geprägt sein. Wir werden uns weiter der Umsetzung unserer Strategie für 2020 widmen und dabei ein waches Auge auf das Marktumfeld haben und unseren Geschäftsansatz entsprechend anpassen. Wir werden sich bietende Gelegenheiten wahrnehmen und weitere Unternehmen akquirieren, um unseren Bereich Active Beauty und unser Angebot an integrierten Lösungen auszubauen. Dabei werden wir aktiv auf Veränderungen eingehen und danach streben, den Wert und die Flexibilität, die diese Unternehmen bieten, bestmöglich zu integrieren. Auch die schrittweise Umsetzung von GBS wird im kommenden Jahr in Angriff genommen. Diese neue Organisation steht für einen „Best-in-Class-Ansatz“ unsere Prozesse, Dienstleistungen und Lösungen für unsere internen und externen Kunden zu optimieren. Schliesslich werden wir uns auch in Zukunft darauf konzentrieren, überragende Kundenerlebnisse zu schaffen und uns damit über die hohe Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen hinaus weitere Wettbewerbsvorteile zu sichern. Unsere höchste Priorität für 2017 wird die Art und Weise sein, wie wir auf jeden einzelnen unserer Kunden eingehen.

Ich freue mich auf ein weiteres spannendes Jahr für Givaudan und bin überzeugt, dass wir unseren Erfolgskurs 2017 mit der Umsetzung unserer Strategie des verantwortungsbewussten Wachstums und des gemeinsamen Erfolgs fortsetzen werden.



Gilles Andrier
Chief Executive Officer

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

Unser Geschäftsmodell und unsere Wertschöpfung

Eingesetztes Kapital --> Wertschöpfung --> Werthaltige Ergebnisse

Finanzen

Wir sind bestrebt, die im Konzern verfügbaren Mittel effizient einzusetzen.

- Freier Cashflow von CHF 597 Millionen

Gesellschaftliches Umfeld

Unser Ruf und das Vertrauen
unserer Interessengruppen sind
unverzichtbar für unseren Erfolg.

- Einbindung der Interessengruppen
- Ausweitung der Zusammenarbeit mit allen wichtigen Interessengruppen

Menschen

Kontinuierliche Weiterentwicklung
unserer Mitarbeitenden
und Einstellung neuer Talente.

- Entwicklung von Führungskräften auf allen Ebenen
- Meisterklassen für alle Funktionen

Innovation

Innovation fördert die Entwicklung
führender und nachhaltiger
Lösungen für unsere Kunden.

- Investitionen in Höhe von CHF 400 Millionen in Forschung und Entwicklung

Betrieb

Optimierte Produktionsprozesse bringen eine weitere Verbesserung der ökologischen Bilanz, unabhängig vom Wachstum.

- 39 Produktionsstandorte
- Ziel: 100% erneuerbare Energie an allen Standorten



Finanzen

Konstante Erwirtschaftung solider Renditen und höhere Rentabilität.

- Freier Cashflow von 12,8% der Verkäufe

Gesellschaftliches Umfeld

Beiderseitig vorteilhafte Partnerschaften mit allen Interessengruppen.

- Kooperation mit lokalen NGOs
- Gründung von Joint Ventures

Menschen

Gut ausgebildete, vielfältige und
gerecht entlohnte Mitarbeitende,
die in ihrer Welt etwas bewirken
können.

- Weiterbildungs- und Entwicklungsangebot über dem Branchendurchschnitt
- 1'609 neue Mitarbeitende

Innovation

Innovation ist ein zentrales Element, um das aktuelle und zukünftige Wachstum zu treiben und unseren Wettbewerbsvorteil zu steigern.

- 29 neue Patentanträge gestellt

Betrieb

Bevorzugter Partner
dank exzellenter Betriebe
und lokaler Präsenz.

- Senkung des Energie- und Wasserverbrauchs
- Verringerung des CO₂-Ausstosses und des Abfalls

Unsere Kunden immer im Fokus

Überragende Kundenerlebnisse schaffen

Wir sind bestrebt, innovative, nachhaltige und hochwertige Produkte zu liefern, Werte zu schaffen und so ein überragendes Kundenerlebnis zu gewährleisten.

Unsere Geschäftsplanung bis 2020 unter dem Motto „Verantwortungsbewusstes Wachstum. Gemeinsamer Erfolg“ ist Ausdruck unseres Strebens, Werte zu schaffen und gemeinsam mit unseren Kunden erfolgreich zu sein. Wir definieren Erfolg dadurch, inwiefern wir unsere Kunden in den Mittelpunkt all unserer Tätigkeiten stellen können – in unserer Strategie, unserer Ausführung und bei unseren alltäglichen Aktivitäten. Doch wir wollen mehr: Unsere Kunden sollen wissen, dass wir eine echte Bindung mit ihnen entlang der gesamten Wertschöpfungskette suchen. Wir gehen auf unsere Kunden ein, um gemeinsam mit ihnen erfolgreich zu sein.

„Wir wissen, wie wichtig es ist, unser Angebot und unsere Kooperation auf die individuellen Bedürfnisse unserer globalen, internationalen, regionalen und lokalen Kunden abzustimmen.“

Gilles Andrier, CEO

Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns, weil wir wollen, dass sie sich geschätzt, sicher und verstanden fühlen. Das bedeutet, dass wir aktiv zuhören und ein verlässlicher Partner an allen Punkten der Wertschöpfungskette sind. Durch unser hohes Mass an Agilität und Flexibilität bieten wir unseren Kunden individuelle, an ihre Bedürfnisse angepasste Lösungen auf globaler, internationaler, regionaler und lokaler Ebene an. Wir wollen positive Erlebnisse für unsere Kunden schaffen, wann immer und wo immer wir mit ihnen zu tun haben. Dabei teilen wir unser Konsumenten-Know-how, unser Wissen und unsere Expertise mit ihnen. Unsere Mitarbeitenden sollen stets kunden-

orientiert handeln, egal ob es sich um interne oder externe Kunden handelt. Diese Haltung gilt es weiterhin zu fördern und tief in unserem Unternehmen zu verankern. Denn letzten Endes dreht sich alles um den gemeinsamen Erfolg.

Im Bereich Aromen wollen wir unseren Kunden bei der Entwicklung der zukünftigen Generation von Nahrungsmittel- und Getränkeprodukten helfen und die Konsumenten begeistern, in einem Umfeld, in dem der Wandel ein noch nie da gewesenes Tempo und Ausmass erreicht. Das trifft auf die Beschaffung der Ingredienzien gleichermassen zu wie auf die Entwicklung, Produktion und Distribution der Produkte. Aroma-, Geschmacks- und Nahrungsmitteltechnologien werden weiterhin eine fundamentale Rolle spielen, um den Anforderungen mit Blick auf Ernährung, Mobilität, Nachhaltigkeit gerecht zu werden, aber auch die Versorgung der wachsenden Weltbevölkerung zu gewährleisten.

Bei den Riechstoffen werden wir unseren Kunden auch zukünftig dabei helfen, unvergessliche Marken zu kreieren und Düfte zu entwickeln, die überraschen und begeistern. Es sind die kreativen Ideen hinter unseren Produkten und die Leidenschaft derjenigen, die sie entwickeln, die das Vertrauen unserer Kunden begründen. Wie eingehend wir uns um unsere Kunden kümmern, wie gut wir unsere Zusagen einhalten und wie verlässlich wir Ergebnisse liefern – diese Faktoren prägen überragende Kundenerlebnisse.

Beide Divisionen haben ihre Kunden und überragende Kundenerlebnisse in den Mittelpunkt ihrer Strategie für das Jahr 2020 gestellt. Wir sind davon überzeugt, dass sie sich mit der exzellenten Umsetzung dieser Strategie im heutigen wettbewerbsintensiven und von Veränderungen geprägten Markt von den Mitbewerbern abheben werden.

Auf Konzernebene konzentriert sich Givaudan darauf, auf allen Ebenen des Unternehmens Exzellenz zu fördern, um massgebliche Werte für interne und externe Kunden zu schaffen. Der geplante Bereich Givaudan Business Solutions (GBS) soll das Unternehmen darin unterstützen, diese Versprechen zu erfüllen und mithilfe eines ganzheitlichen Ansatzes unsere interne Komplexität verringern und bestimmte Prozesse, Dienstleistungen und Lösungen vereinfachen. Denn nur indem wir noch flexibler und beweglicher werden, können wir Exzellenz und überragende Kundenerlebnisse gewährleisten.

Sprungbretter für die Wertschöpfung

Wir schaffen Werte für unsere vielen Interessengruppen durch Akquisitionen und gezielte Investitionen.

2'000

1'800

1'600

1'400

1'200

1'000

800

600

400

200

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

November 2006:
**Eröffnung eines
Aromenproduktions-
zentrums im
chinesischen
Schanghai**

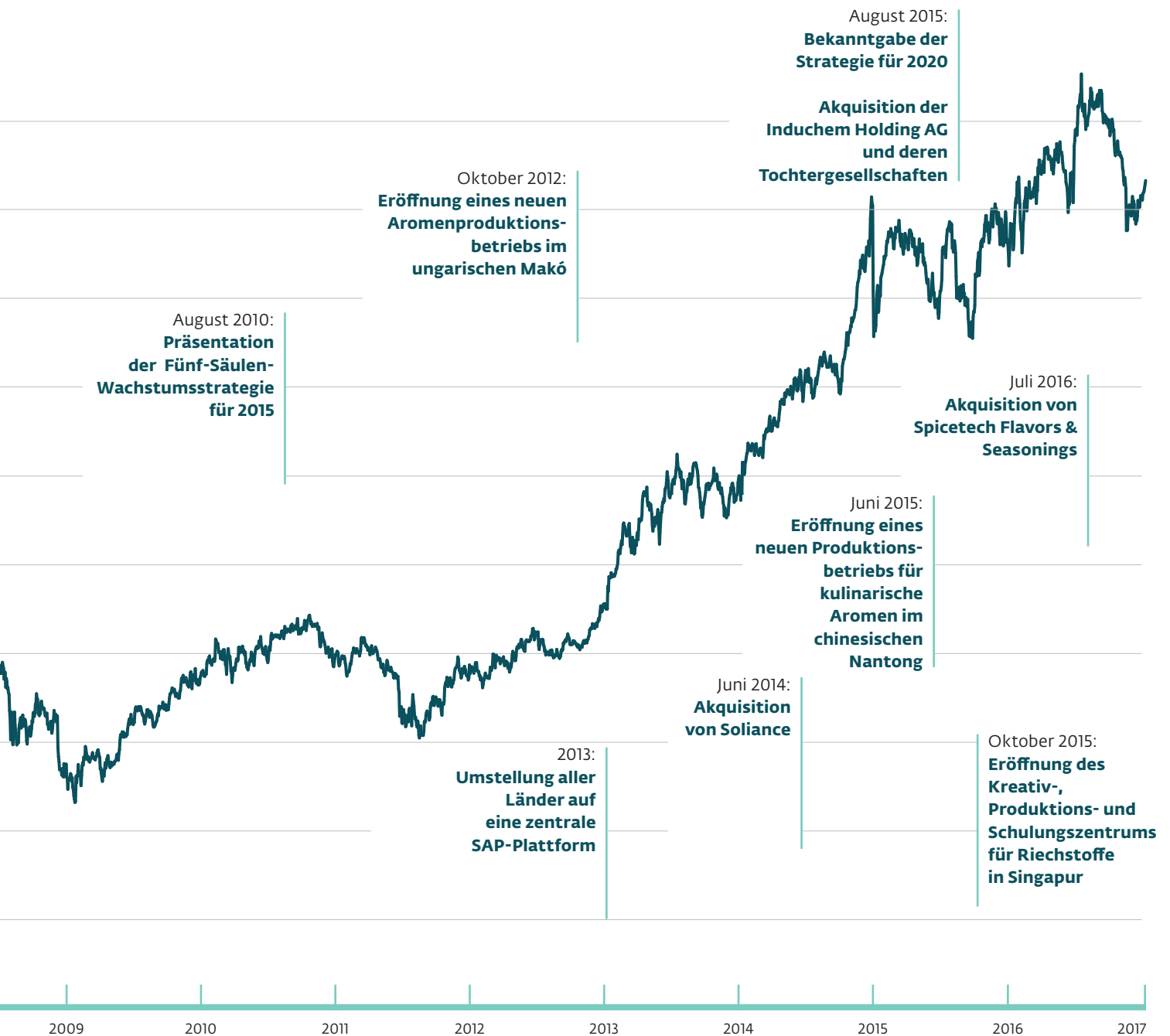
April 2005:
**Dr. Jürg Witmer
wird Präsident,
Gilles Andrier
wird CEO**

Juni 2000:
**Givaudan AG
Kotierung an der Six
Swiss Exchange**

Mai 2002:
**Akquisition von
FIS, der Aromen-
division von Nestlé**

März 2007:
**Akquisition
von Quest
International**

■ Givaudan Aktienkursentwicklung, in Schweizer Franken



Unsere Strategie für 2020

Verantwortungsbewusstes Wachstum.

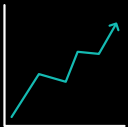


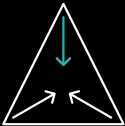





Gemeinsamer Erfolg.

Wir wollen bevorzugter Partner unserer Kunden sein und messen die Erreichung dieses Ziels für 2020 an den Werten, die wir gemeinsam mit ihnen durch nachhaltiges, verantwortungsbewusstes Wachstum schaffen.

Für 2020 streben wir an, durch profitables, verantwortungsbewusstes Wachstum noch mehr Wertschöpfung zu erzielen, indem wir auf unsere drei strategischen Säulen bauen: mit unseren Kunden wachsen, aus Überzeugung exzellent zu sein und Partnerschaften für gemeinsamen Erfolg eingehen. Dieses geplante Wachstum entspricht finanziellen Zielen von durchschnittlich 4 – 5% Wachstum und 12 – 17% freiem Cashflow bis 2020.

Auf den folgenden Seiten sind unsere strategischen Säulen, ihre Erfolgskriterien und Beispiele für die 2016 erreichten Ergebnisse beschrieben.

Um bevorzugter Partner zu sein, setzen wir auch auf gemeinsamen Erfolg mit unseren Mitarbeitenden, Lieferanten und Partnern in Wissenschaft und Technologie, die alle eine wichtige Rolle bei der Erreichung dieses Ziels spielen.

<p>4 – 5%</p> <p>Durchschnittl. org. Wachstum¹</p>	<p>12 – 17%</p> <p>Durchschnittl. freier Cashflow als % der Verkäufe¹</p>	<p>Bevorzugter Partner</p>
<p>Mit unseren Kunden wachsen</p> <div>  <p>Wachstumsstarke Märkte</p>  <p>Gesundheit und Wohlbefinden</p>  <p>Von Konsumenten bevorzugte Produkte</p>  <p>Integrierte Lösungen</p> </div>	<p>Aus Überzeugung exzellent</p> <div>  <p>Exzellenz in der Ausführung</p> </div>	<p>Gemeinsam Erfolge erzielen</p> <div>  <p>Innovatoren</p>  <p>Lieferanten</p>  <p>Mitarbeitende</p>  <p>Gemeinschaften</p> </div>

1. Über einen Fünf-Jahres-Zeitraum bis 2020.

Mit unseren Kunden wachsen

Kapazitäten nutzen, um Erfolge voranzutreiben



Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts. Deshalb setzen wir unser Know-how in Bezug auf Märkte und Konsumentenvorlieben ein, um ihnen zu helfen, ihre Marken weiterzuentwickeln.

Wir haben uns mit einem organischen Umsatzwachstum von durchschnittlich 4 – 5% für den Fünfjahreszeitraum ein ehrgeiziges Ziel gesetzt, und mit CHF 4'663 Millionen, einer Zunahme von 4,2% auf vergleichbarer Basis, sind wir auf einem guten Weg dorthin.

Zur Realisierung des geplanten Wachstums, haben wir substanziell in neue Akquisitionen und die Erweiterung unserer kommerziellen Präsenz investiert und dazu neue Niederlassungen und Innovationszentren vorwiegend in wachstumsstarken Märkten eröffnet.

Nachstehend sind die wichtigsten Ergebnisse je Erfolgsfaktor aufgeführt.

Wachstumsstarke Märkte

Der Fortschritt bei der Umsetzung unserer Ziele für 2020 beruht grösstenteils auf unserem Erfolg in den wachstumsstarken Märkten. Diese stellen eine grosse Chance dar und sind der erste der vier massgeblichen Erfolgsfaktoren unserer Säule „Mit unseren Kunden wachsen“. In diesen Märkten erreichten wir im Geschäftsjahr 2016 eine Reihe von Meilensteinen.

Wir eröffneten neue Niederlassungen in Guatemala, Côte d'Ivoire und Algerien und gründeten als erstes globales Unternehmen für Aromen in Pakistan eine eigene Niederlassung mit Labor. Erstmalig können Kunden in Pakistan vor Ort auf unsere branchen-

führenden Kapazitäten zugreifen. Die neue 800 m² grosse Einrichtung in Karachi stärkt die Kapazitäten von Givaudan im Bereich Getränke, Snacks und Süswaren in der Region und bietet Aromaanwendungsdienste für alle Sektoren, mit besonderem Fokus auf Süswaren und Getränke. Kunden profitieren zukünftig von der schnelleren Erfüllung ihrer Bedürfnisse und haben Zugriff auf internationale Aromaprofile, die vollständig halal sind, und können gleichzeitig die Kapazitäten und Schulungsmöglichkeiten von Givaudan für lokale Techniker und Hersteller nutzen.

Das Flavour Innovation Centre (FIC) in Singapur ist Sitz des asiatisch-pazifischen Campus unserer Aromatikerschule, in der die nächste Aromatikergeneration in der Region ausgebildet wird. 2016 wurde das FIC renoviert und erweitert und umfasst nun einen vollständig integrierten Küchenbereich für die Konzeptentwicklung sowohl für neue oder erweiterte kulinarische Aromen, Back- und Süswaren, Getränke und Milchprodukte für alle Marktsektoren. Mit dieser Investition stärkt Givaudan ihre Innovationskapazitäten in Asien-Pazifik und richtet den Fokus regional auf angewandte Innovation, Kooperation und Wissensaustausch, um ihr globales Netzwerk zu ergänzen.

Wir konzentrieren uns weiterhin auf unsere Produktionsstrategie für Riechstoffingredienzen, um unsere Stellung in den wachstumsstarken Märkten des asiatisch-pazifischen Raums zu stärken. In China haben wir beispielsweise ein Joint Venture mit Zhejiang Xinhua Chemical für die Produktion von Riechstoffingredienzen gegründet, um die Nachfrage in der Region zu decken und unsere globale Wettbewerbsposition zu verbessern.

Gesundheit und Wohlbefinden

Wir treiben gemeinsam mit unseren Kunden die Entwicklung und Wachstumsmaximierung ihrer Marken voran, indem wir Lösungen anbieten, die helfen, die steigende Nachfrage der Konsumenten nach Gesundheits- und Wohlfühlprodukten zu decken, die zu einem gesunden, aktiven und ausgewogenen Leben beitragen. Dieser zweite wichtige Erfolgsfaktor eröffnet viele Chancen in den Bereichen Aromen und Riechstoffe. Nach der Akquisition von Soliance, dem französischen Unternehmen für biologisch produzierte aktive kosmetische Inhaltsstoffe, im

Jahr 2014 und Induchem, einem Unternehmen für wissenschaftsbasierte kosmetische Inhaltsstoffe, im Jahr 2015 bietet unser neu gegründeter Bereich Active Beauty Kunden und Konsumenten weltweit nun eine Palette mit innovativen Produkten und Technologien aus einer Hand. Die Mission von Givaudan Active Beauty ist einfach: Schönheit in die Welt bringen. Darüber hinaus haben wir unsere bestehende Kooperation mit Amyris in den USA zur Erforschung, Entwicklung und Produktion aktiver kosmetischer Inhaltsstoffe ausgeweitet.

Bei den Aromen dreht sich alles um die Schlagworte „weniger ist mehr“ und „mehr ist mehr“. Unter dem Motto „weniger ist mehr“ entwickeln wir Aromen, Ingredienzien und Lösungen für zucker-, fett- und salzreduzierte Produkte. 2016 führten wir mehrere Innovationen ein, um Konsumententrends im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden aufzugreifen. Hierzu zählt ein neuer Inhaltsstoff, der die Süsse verbessert und den Kaloriengehalt reduziert, sowie eine milchfreie „Milchvariante“ für Kunden, die einen besonders cremigen, sahnigen oder authentischen Milchgeschmack für ihre Produkte wünschen und dabei die Bedürfnisse von Allergikern und Vegetariern berücksichtigen wollen.

Der zusätzliche Fokus auf „mehr ist mehr“ bezieht sich auf die Verwendung von proteinreichen und funktionalen Nahrungsmittel-Ingredienzien, die gesundheitliche Vorteile versprechen. Geschmackliche Herausforderungen wie Bitterkeit oder Beigeschmack bieten uns die Chance, unsere Kunden mit wohl-schmeckenden Lösungen zu begeistern.

Wir investieren ausserdem in die Entwicklung von neuartigen Hilfsstoffen zur Verbesserung des Proteingeschmacks und zur Maskierung von Bitterstoffen. Die neuen TasteSolutions®-Inhaltsstoffe werden letztendlich den Ersatz von tierischen Proteinen durch pflanzliche Proteine ermöglichen, um der ständig wachsenden Weltbevölkerung auch in Zukunft wohlschmeckende, nährstoffreiche Nahrungsmittel liefern zu können.

Schliesslich wollen wir mithilfe innovativer Entwicklungstechnologien unsere Plattform für natürliche Aromen in zwei Bereichen verstärken und eine robuste Palette natürlicher Geschmackszutaten entwickeln. Gerade auf diesem Gebiet ist die Kostenersparnis beträchtlich und die Versorgungssicherheit kritisch, beispielsweise In-vitro-Kultivierung von Pflanzen, landwirtschaftliche Intensivierung, Extraktion und Konzentration.

Von Konsumenten bevorzugte Produkte

Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns, weil wir wollen, dass sie sich geschätzt, sicher und verstanden fühlen. Dabei sind wir an allen Punkten der Wertschöpfungskette ein verlässlicher Partner. Wir agieren flexibel und schnell, um individuelle Lösungen anzubieten, die den Bedürfnissen unserer globalen, internationalen, regionalen oder lokalen Kunden entsprechen.

Wir stellen unsere Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns und sorgen dafür, dass sie sich geschätzt, sicher und verstanden fühlen. Wir sind an allen Punkten der Wertschöpfungskette ein verlässlicher Partner.

Unsere massgeschneiderten Lösungen für bevorzugte Konsumentenprodukte helfen unseren Kunden dabei, ihre Marken weiterzuentwickeln und Kunden auf der ganzen Welt zu begeistern. Dieser Erfolg äussert sich auch in unserer Zusammenarbeit mit externen Partnern und trägt zur Erschliessung neuer Wertschöpfungspotenziale für unser Unternehmen bei.

Bei den Riechstoffen brachten wir nach Mahonial™ und Rosyfolia® 2016 Nympeal™ auf den Markt, unser neues, firmenexklusives, blumiges Riechstoffmolekül, das die florale Trilogie neuer synthetischer Ingredienzien komplettiert. Die drei neu entwickelten Inhaltsstoffe wurden ohne Verzögerung an die Parfümeure ausgeliefert, damit sie auf aktuelle und zukünftige regulatorische Beschränkungen bei bestimmten weissblumigen Molekülen reagieren können. Mit diesen konzerneigenen Substanzen erhalten unsere Kunden neue olfaktorische Perspektiven zur Weiterentwicklung ihrer Marken.

Des Weiteren beliefern wir unsere Kunden mit führenden Technologien für ihre Marken und entwickeln dafür eine neue Generation verkapselter Riechstoffe, die die Wahrnehmung lang anhaltender Frische sowohl in der Wäschepflege als auch in der Körperpflege verbessern. Auch bei den natürlichen Ingredienzien glänzten wir mit Innovationen, beispielsweise mit der Erforschung und Kreation neuer Zitrusaromen.

Neue Ingredienzien sind wichtig. Sie sind das Rüstzeug unserer Parfümeure, mit dem sie neue Düfte komponieren, die unseren Kunden innovative und sichere Parfüms für Konsumenten auf der ganzen Welt liefern.

Integrierte Lösungen

Mit der Akquisition des US-amerikanischen Unternehmens Spicetec Flavors & Seasonings 2016 fördern wir unser Wachstum im Bereich integrierter Lösungen. Diese Transaktion befähigt uns, unsere integrierten kulinarischen Produktlösungen zu erweitern und neben der Entwicklung von Aromen auch aussergewöhnliche, einander ergänzende Ressourcen zu kombinieren, um unseren Kunden beispielloses kreatives und innovatives Potenzial zu bieten. Wir werden das Know-how von Spicetec dazu nutzen, unsere Marktstellung bei Fleischprodukten und Gewürzen auf der ganzen Welt auszubauen.

Aus Überzeugung exzellent

Überragende Kundenerlebnisse



Exzellenz in der
Ausführung

Wir haben stets die Bedürfnisse unserer Kunden im Blick und streben bei unseren Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsprozessen immer nach Exzellenz.

Wir haben uns mit einem freien Cashflow von durchschnittlich 12 – 17%, als Prozentsatz der Verkäufe, ein ehrgeiziges finanzielles Ziel gesetzt. Mit 12,8% der Verkäufe 2016 sind wir auf einem guten Weg, unser Ziel für 2020 zu erreichen.

Wir investieren weiterhin beträchtlich in unsere Infrastruktur, unsere globale Präsenz und unsere Lieferkette, um unser Wachstum speziell in entwicklungsstarken Märkten voranzutreiben.

Aus Überzeugung exzellent

Wir sind bestrebt, unseren Kunden überall dort, wo sie mit uns in Berührung kommen, unvergessliche Erlebnisse zu bieten und in ihnen den Wunsch zu wecken, wieder mit uns zusammenzuarbeiten. In einem Markt der wettbewerbsintensiver, dynamischer und schnelllebiger denn je ist, müssen wir alle unsere Talente und Erfahrungen optimal nutzen. Das erfordert enorme Flexibilität, damit wir unsere Kunden mit individuellen Lösungen für ihre Bedürfnisse überzeugen können.

Wir müssen alle unsere Talente und Erfahrungen zum Wohle unserer Kunden einsetzen. Wir wollen unseren Kunden überall dort, wo sie mit uns in Berührung kommen, Hervorragendes bieten.

Beide Divisionen begegnen dieser Anforderung mit einer Reihe von Innovations-, Beschaffungs- und kommerziellen Initiativen, um sicherzustellen, dass wir aus Überzeugung exzellent sind und überragende Kundenerlebnisse ermöglichen. Auf Konzernebene wird Givaudan Business Solutions (GBS) die Basis unseres Bestrebens zur Exzellenz aus Überzeugung darstellen. GBS wird bis 2020 vollständig operativ sein und das Unternehmen dabei unterstützen, dieses Vorhaben umzusetzen, etwa durch Verringerung der internen Komplexität, Bereitstellung erstklassiger Geschäftsprozesse für unsere Kunden sowie hervorragender Lösungen für beide Divisionen und die Unternehmensfunktionen sowie die Förderung von Exzellenz im gesamten Unternehmen.

In der Konzernleitung ist GBS durch Anne Tayac vertreten, die die Leitung von Givaudan Business Solutions übernimmt und für deren Gestaltung, schrittweise Implementierung und Geschäftsführung verantwortlich sein wird.

Im Rahmen unserer globalen Strategie, uns gemeinsam mit Kunden und Partnern in massgeblichen Märkten zu engagieren, erweiterten wir 2016 unsere digitale Präsenz und kommunizierten massgeschneiderte Inhalte in den lokalen Sprachen auf unseren neu eingerichteten Websites in China und Japan.

Partnerschaften für gemeinsamen Erfolg

Bevorzugter Partner werden



Echte Partnerschaft mit unseren wichtigsten Interessengruppen ist für nachhaltiges Wachstum und gemeinsamen Erfolg ausschlaggebend.

Bevorzugter Partner zu sein, ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Geschäftswachstum und setzt den Aufbau starker Partnerschaften mit Innovatoren, Lieferanten, Mitarbeitenden und den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, voraus.

Innovatoren

Givaudan ist für ihre Innovationskraft bekannt. Darauf sind wir stolz und das halten wir in der schnelllebigen Welt von heute nicht für selbstverständlich. Wir haben ausgezeichnete betriebsinterne Teams und können auf zahlreiche exzellente Innovationen verweisen. Doch wir wissen auch, dass Inspirationen von aussen neue Möglichkeiten für innovative Produkte zum Wohle unserer Kunden eröffnen.

Mit diesem offenen Innovationsansatz sind wir auch 2016 gut gefahren. So sind wir Innovationspartnerschaften mit externen Partnern eingegangen, die unseren Zugang zu neuen Technologien und bahnbrechenden Innovationen beschleunigen können. Als Gründungspartner von MassChallenge Switzerland können wir beispielsweise unseren Zugang und unseren Kontakt zu einem internationalen Netzwerk vielversprechender Start-up-Unternehmen erweitern. So arbeiteten wir mit einem jungen französischen Unternehmer an der Kommerzialisierung seines olfaktorischen Weckers Sensorwake zusammen.

Alle Mitglieder der Konzernleitung und weitere Führungskräfte reisten in die USA, um das Potenzial dieses kooperativen Innovationskonzepts persönlich zu erleben und eine Reihe von Start-up-Unternehmen, Gründerzentren und Risikokapital-Unternehmen kennenzulernen. Wir haben bereits eine vertrag-

liche Vereinbarung mit einem dieser Gründerzentren, IndieBio, geschlossen. Das Zentrum konzentriert sich auf die Finanzierung und den Aufbau von Start-up-Unternehmen, die sich mit einigen der dringlichsten Probleme der Menschheit und vorherrschenden Biotechnologiethemata unserer Zeit befassen. Terra Rocketspace ist ein weiteres Beispiel für ein Programm, an dem wir mitwirken und das die unkonventionellsten Start-ups und die progressivsten Konzerne an einen Tisch bringt. Damit beschleunigen wir die branchenübergreifende Innovation und setzen neue Massstäbe für Lebensmittel und Landwirtschaft.

Im Kontext des Innovationszentrums des European Institute of Innovation and Technology (EIT) arbeitet Givaudan seit über einem Jahr gemeinsam mit Partnern aus der Lebensmittelindustrie am Aufbau eines europäischen Konsortiums zur Definition der Zukunft unserer Nahrung. Im Jahr 2016 wurde die EIT Knowledge and Innovation Community FoodConnects (KIC) europaweit als die KIC ausgewählt, die sich am erfolgreichsten für die nachhaltige Transformation der Branche zu mehr Konsumentennähe, stärkerer Schonung der Ressourcen und mehr Innovation einsetzt. Die EIT KIC FoodConnects ist eine einzigartige Partnerschaft, an der 50 führende Unternehmen, Universitäten und wissenschaftliche Partner beteiligt sind, die die gesamte Wertschöpfungskette der Lebensmittelproduktion abdecken.

Lieferanten

Wir streben enge und langfristige Partnerschaften mit unseren Lieferanten an, da sich solide, offene Partnerschaften für beide Seiten positiv auf die Innovationskraft auswirken. Als unsere Partner können Lieferanten eine Erweiterung unseres Unternehmens sein, indem wir sie zu Innovation befähigen und sie motivieren, ihre Forschungs- und Entwicklungsressourcen dafür einzusetzen, gemeinsam mit uns einen Grad an Innovation zu erreichen, der alleine nicht zu realisieren ist. Diese neue Art der Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten vergrössert unsere intellektuellen Ressourcen, sodass wir Innovationen mit noch mehr Dynamik vorantreiben können.

Durch unser Programm für verantwortungsbewusste Beschaffung stellen wir hohe ethische Standards bei unseren Lieferanten sicher und arbeiten gemeinsam mit ihnen an der Rückverfolgbarkeit und Einhaltung strikter Standards in Bezug auf Sozialverträglichkeit, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt und Integrität im Geschäftsleben. 2016 führten wir als erstes Unternehmen unserer Branche ein Programm für verantwortungsbewusste Beschaffung ein. Darin werden unsere Lieferanten und Dienstleister über die Grundsätze und Anforderungen verantwortungsbewusster Beschaffung aufgeklärt und zu deren Einhaltung in allen Kernbereichen angehalten.

Wir haben uns verpflichtet, direkte Beschaffungsmodelle in den Ursprungsländern einzurichten, damit wir unseren Kunden beste Inhaltsstoffe bieten und zugleich eine lokale Wertschöpfung in den Partnerkommunen erzielen können. So haben wir in den letzten Jahren direkte Partnerschaften mit einigen Dörfern in Madagaskar geschlossen, um die Menschen vor Ort zu unterstützen und eine zuverlässige Versorgung mit Vanille im Rahmen des ethischen Beschaffungsprogramms von Givaudan zu gewährleisten. 2016 weihen wir die Produktionsanlage NATEMA ein, eine der grössten Nelkenblattöl-Verarbeitungsanlagen der Welt. NATEMA (Natural Extracts Madagascar) ist ein Joint Venture mit Henri Fraise Fils (HFF), mit dem Givaudan ihre Kapazitäten zur Entwicklung und Verarbeitung natürlicher Rohstoffe aus Madagaskar erweitert. Im Rahmen einer weiteren Vereinbarung mit Henri Fraise Fils werden wir das lokale Know-how und die Infrastruktur von HFF nutzen können, um unsere Versorgung mit Vanilleschoten direkt von madagassischen Kleinproduzenten zu sichern.

Mitarbeitende

Starke Partnerschaften mit unseren Mitarbeitenden spielen für unseren Erfolg ebenfalls eine grosse Rolle. Wir konzentrieren uns hierbei besonders auf zwei Bereiche:

Erstens, die Mitarbeitermotivation. Ein anregendes und motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, ist für unseren Erfolg unverzichtbar, damit wir unsere Geschäftsziele für 2020 erreichen und unsere Mitarbeitenden ihre persönlichen Ziele realisieren können. Wir messen unseren Fortschritt in diesem Bereich mithilfe von Umfragen zur Mitarbeitermotivation. 2016 führten wir die zweite dieser Umfragen durch und gaben so allen Mitarbeitenden die Gelegenheit, uns ehrlich ihre Meinung zu sagen. Die eindrucksvolle Beteiligung von 80% – eine Steigerung von 10% gegenüber unserer ersten Umfrage aus dem Jahr 2013 – zeigte, dass unsere Mitarbeitenden sich trauen, ihren Standpunkt zu vertreten und Veränderungen herbeizuführen. Dabei stellte sich heraus, dass 87% der Mitarbeitenden stolz darauf sind, für Givaudan zu arbeiten. 78% würden Givaudan ausserdem als ausgezeichneten Arbeitgeber weiterempfehlen. Die Ergebnisse zeigten insgesamt klar, dass unsere Stärken von 2013 auch die Stärken von 2016 sind.

Unseren Mitarbeitenden ein anregendes und motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten, ist Voraussetzung für unseren Erfolg.

Der zweite Fokusbereich ist die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden. Das erreichen wir durch spezielle Führungs- und technische Weiterbildungsprogramme, aber auch durch Stellenrotation. Diese Massnahmen tragen dazu bei, dass unsere Mitarbeitenden über die Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die für die Erledigung ihrer Aufgaben wichtig sind. Sie stellen auch sicher, dass sie für die Zukunft gerüstet sind, um ihre Karriereziele zu erreichen, und – drittens – eine starke Pipeline von Nachfolgern für die Besetzung wichtiger Führungs- und technischer Positionen aufgebaut wird.

Gemeinschaften

Wir setzen uns dafür ein, die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind und in denen wir unsere Rohstoffe beschaffen, gesellschaftlich, wirtschaftlich und ökologisch zu stärken. Wir haben ein breit angelegtes Netzwerk von Green Teams, d. h. funktionsübergreifende Standortteams, die sich um die Förderung lokaler Nachhaltigkeitsaktivitäten kümmern.

Wir setzen uns dafür ein, die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind und in denen wir unsere Rohstoffe beschaffen, gesellschaftlich, wirtschaftlich und ökologisch zu stärken.

Auf diese Aktivitäten wird in unserem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht (Sustainability Report) ausführlich eingegangen. Ein Beispiel aus Indien soll hier jedoch kurz veranschaulichen, welche Art von Projekten unsere Green Teams betreuen: In den lokalen Schulen im west-indischen Daman mangelt es bei dem Personal, welches das Mittagessen für die Schüler zubereitet, an Bewusstsein für Lebensmittelsicherheit und Hygiene. Daher wurde 2016 von unserem lokalen Green Team in Kooperation mit dem staatlichen Bildungsministerium ein spezielles Lebensmittelsicherheits- und Hygieneprogramm ins Leben gerufen. Im Rahmen des an zwei Tagen durchgeführten Programms wurden mehr als 200 Personen geschult, die an rund 40 Schulen täglich rund 10'000 Kindern Mahlzeiten servieren.

Erfolgsgeschichten 2016

Ob 70 Jahre Exzellenz an der Givaudan Parfümerieakademie oder Kapazitätserweiterung bei integrierten Lösungen – wir haben 2016 viele spannende Geschichten erlebt, die von unseren Erfolgen als führendes Unternehmen in der globalen Aroma- und Riechstoffindustrie erzählen.

Hier haben wir diese Berichte für Sie zusammengefasst. Die detaillierten Geschichten sind im Geschäftsbericht 2016 (2016 Annual Report) oder auf unserer Website nachzulesen: www.givaudan.com – investors – online annual report – key achievements – success stories.

Givaudan Parfümerieakademie 70 Jahre Exzellenz

1946 begann der Parfümeur Jean Carles aus dem französischen Roure in Grasse junge Parfümeure auszubilden. Daraus entstand die Givaudan Parfümerieakademie. Noch heute bilden die olfaktorischen Methoden von Jean Carles die Studiengrundlage für unsere Parfümeriestudenten.

In der Givaudan Parfümerieakademie, die ihren Sitz seit 1997 in Paris hat, wurden schon viele weltweit renommierte Parfümeure ausgebildet. 2015 eröffneten wir in Singapur die erste Parfümerieakademie ausserhalb Frankreichs, und 2016 feierten wir den 70. Geburtstag einer Akademie, die heute wie damals eine exzellente Ausbildung in der handwerklichen Kunst der Parfümerie bietet.



Sensorwake, der erste olfaktorische Wecker

Guter Start in den Tag dank gemeinsamer Innovation

Partnerschaften spielen eine immer grössere Rolle für uns. Unter ihnen sind auch einige unkonventionelle Partnerschaften zu finden, wie wir 2016 herausfanden. Da er keine Lust mehr hatte, vom nervigen Geräusch seines Weckers geweckt zu werden, entwickelte der junge Franzose Guillaume Rolland den Sensorwake, einen Wecker, der Schlafende ganz sanft weckt – mit Duft.

Drei unserer Parfümeure entwickelten gemeinsam mit ihm eine Reihe köstlicher Morgendüfte, unter anderem den Duft von frischem Kaffee, gebuttertem Toast und heissen Croissants. Angesichts geplanter weiterer Sensorwake-Düfte scheinen die Möglichkeiten grenzenlos zu sein. Vielleicht werden Sie eines Tages von Ihrem liebsten Duft geweckt.

Neue Wege zur Innovation

Wir sind zu Recht stolz auf unsere erfolgreichen Innovationen, doch uns ist auch bewusst, dass wir immer wieder unkonventionelle Wege gehen und uns von unserer Umwelt neu inspirieren lassen müssen.

Vor diesem Hintergrund machten sich die Mitglieder der Konzernleitung sowie weitere Führungskräfte 2016 auf den Weg in die USA, um bei einem Innovations-Treck spannende neue Möglichkeiten für die zukünftige Welt der Aromen und Riechstoffe zu erkunden.

Bei dem intensiven dreitägigen Event eröffneten sich den Teilnehmern neue Horizonte in Bezug auf Innovation und Technologie und sie kehrten inspiriert von den Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Partnern, im Hinblick auf den gemeinsamen Erfolg, zurück.

Kapazitätserweiterung bei integrierten Lösungen

Integrierte Lösungen sind fester Bestandteil unserer Strategie für 2020. Diese ermöglicht es uns, unser Geschäft über unsere Kernkompetenzen Aromen und Riechstoffe hinaus zu erweitern, um das Leistungsversprechen unseres Unternehmens für Kunden weiter zu verbessern und neue Wachstumschancen zu eröffnen.

Bei den Aromen wollen wir unser Angebot durch die Entwicklung von Lösungen mit vielfältigen Ingredienzien differenzieren, bei deren Rezepturen Aroma und Geschmack eine massgebliche Rolle spielen. Ein Weg, in diesem Bereich der integrierten Lösungen für Nahrungsmittel und Getränke zusätzliche Wertschöpfung zu erzielen, sind Akquisitionen. 2016 sind wir mit dem Erwerb von Spicetec Flavors & Seasonings von ConAgra aus den USA der Umsetzung dieser Strategie ein gutes Stück näher gerückt.

Spicetec ist mit seinem starken Produktportfolio an Gewürzen, Gewürzmischungen und natürlichen Lösungen eine ideale Ergänzung unseres Unternehmens und verstärkt unser Angebot an integrierten Lösungen, bei denen es auf Aroma und Geschmack ankommt. Wir können jetzt eine massgeschneiderte Kombination von Aromen und funktionalen Ingredienzien mit optimaler Leistung anbieten und so die Bedürfnisse unserer Kunden erfüllen.

Natürliche Lösungen

Wirtschaftliche Trends und der zunehmende Konsumentenfokus auf Gesundheit und Wohlbefinden haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass sich viele Verbraucher auf die Grundlagen besinnen und zu selbst gemachten Produkten „wie bei Mutter“ zurückfinden, die ein Gefühl von Nostalgie und Behaglichkeit auslösen.

Natürlichkeit ist einer der wichtigsten Nachfragetreiber in den modernen, schnelllebigen Konsumgütermärkten, denn immer mehr Verbraucher suchen nach Produkten aus anerkannten natürlichen Quellen, denen sie vertrauen können. Und Produkte, bei denen man davon ausgehen kann, dass sie natürlich sind, geniessen mehr Vertrauen. Konsumenten verbinden den Begriff „natürlich“ mit gesund, frisch und biologisch. Je weniger verarbeitet oder komplex das Produkt ist, umso natürlicher wird es wahrgenommen.

Wir haben uns schon immer auf natürliche Aromen konzentriert und verfolgen einen ebenso fundierten, in unserer Tradition verankerten Ansatz, wie die führenden Firmen im Bereich natürlicher Aromen. Als grösster Aromenhersteller der

Welt sind wir auch branchenweit der grösste Käufer natürlicher Rohstoffe. Durch langjährige Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften und Kooperationen stellen wir die zuverlässige Versorgung mit natürlichen Ingredienzien in nachhaltiger Qualität sicher. Über 96% unserer Innovationsressourcen fliessen in natürliche Ingredienzien.

Unser Ansatz bei natürlichen Aromen hat ein starkes kunden- und konsumentenorientiertes Fundament, das sich auch in unserem breiten, vielschichtigen Konsumentenverständnis und unseren Forschungs- und Entwicklungsprogrammen zeigt. Wir arbeiten mit unseren Kunden zusammen, um die besten Lösungen aus der Natur in ihre Produkte zu integrieren, und wir bieten die branchenweit breiteste Palette an natürlichen Aromen. Mit dem Kauf von Spicetec haben wir unser Produktspektrum erweitert und unsere Marktposition gestärkt.



Globaler Wandel im Fokus der Division Aromen

In wachstumsstarken Märkten nimmt die Konsumentennachfrage stetig zu. Grund dafür sind die wachsende Mittelklasse, die ein höheres Einkommen zur Verfügung hat, und das zunehmende Interesse der Menschen an Gesundheit und Wohlbefinden. Diese globale Veränderung birgt erhebliches Potenzial für unsere Division Aromen, ihre Ressourcen auf den Ausbau ihrer Präsenz in diesen Märkten zu konzentrieren.

So wurde 2016 in Zhengzhou (China) eine neue Niederlassung mit Labors für Anwendungstechniken für kulinarische Aromen und Süsswaren eröffnet. In Mexiko und Brasilien erweiterten wir unsere Kreative- und Applikationskapazitäten (FC&A), um Wachstum bei Getränken, Milch- und Fleischprodukten zu unterstützen. Ein neues FC&A-Labor im indischen Delhi soll noch engeren Kundenkontakt und hochwertigere Lösungen ermöglichen. Ausserdem renovierten wir unser Innovationszentrum für Aromen in Singapur. Des Weiteren eröffneten wir als erstes globales Unternehmen für Aromen eine neue Anlage im pakistanischen Karatschi.

Eine spannende Reise

Der Geschmacks- und Geruchssinn haben uns schon immer fasziniert. Seit mehr als 250 Jahren ist der Weg zur modernen internationalen Aroma- und Riechstoffindustrie von bahnbrechenden Meilensteinen gesäumt, die geradewegs zu Givaudan führen. Unsere Wurzeln lassen sich bis ins Jahr 1768 zurückverfolgen, als im französischen Grasse Antoine de Chiris damit begann, aus Flora und Fauna Rohstoffe für die Parfümerie zu gewinnen – und damit die ersten Schritte in eine neue Welt von Düften machte.

Seither hat Givaudan mit Kreativität, Leidenschaft und Innovation eine Politik der Entwicklungen und Akquisitionen verfolgt, die 2016 im Kauf von Spicetec gipfelte. Im Laufe der Jahre haben Wissenschaft und Industrie erkannt, dass unser Geschmacks- und Geruchssinn zwar eng miteinander verknüpft, in psychologischer Hinsicht jedoch getrennt sind. Wie wir diese beiden Sinne entwickeln und „füttern“, hat sich im Laufe der Evolution verändert.

Die Fähigkeit des Gehirns, Informationen aus chemischen Substanzen herauszufiltern, war schon immer unverzichtbar für unser Überleben. Nur wer diesen Prozess versteht, ist in der Lage, kosmetische und kulinarische Produkte zu kreieren. Wir nehmen einen Geruch wahr, weil ein Objekt Geruchsmoleküle an die Luft abgibt, die wir dann über die Nase aufnehmen. Von dort werden die Informationen an das Gehirn weitergeleitet, das den Geruch verarbeitet und sich an diesen erinnert. Wussten Sie, dass jeder Mensch durchschnittlich 10'000 Geschmacksknospen auf der Zunge hat, und weitere auf dem Gaumen?

Eine ausführlichere Beschreibung unserer Reise ist in der 2016 veröffentlichten exklusiven Anthologie von Givaudan mit dem Titel „An Odyssey of Flavours and Fragrances“ enthalten, ein Gemeinschaftsprojekt zwischen dem französischen Verlag Editions de La Martinière und dem US-Verlag Abrams. Dort wird in spannenden Texten und faszinierenden Bildern geschildert, wie Givaudan dazu beigetragen hat, die Riechstoffindustrie so zu gestalten, wie wir sie heute kennen.



Olfaktorisches Portrait des Parfüms Infusion d'Iris

Spannende Trends bei Proteinen auf Pflanzenbasis

Sind Sie Flexitarier? Das bedeutet, dass Sie Halbvegetarier sind oder dass Sie sich zwar überwiegend vegetarisch ernähren, jedoch hin und wieder auch Fisch und Fleisch essen. Viele Menschen bevorzugen diese Art der Ernährung, ob aus gesundheitlichen oder wirtschaftlichen Gründen, aus Tierliebe oder Umweltbewusstsein. Egal, was die Gründe sind, wir finden diesen Trend äusserst spannend.

Da die Nachfrage nach Proteinen kontinuierlich wächst, muss die traditionelle Quelle (tierische Proteine) in Zukunft mehr und mehr durch nachhaltigere pflanzliche Proteine ersetzt werden. Das Problem dabei ist, dass die Struktur und der Geschmack von Pflanzenproteinen nicht immer ansprechend sind und mit einigen Herausforderungen für die Geschmacksnerven, wie Adstringenz, Bitterkeit oder Beigeschmack, verbunden sind.

Für Givaudan bedeutet dies eine Herausforderung, die allerdings auch enormes Potenzial birgt. Daher arbeiten wir seit einigen Jahren gemeinsam mit unseren Kunden an der Entwicklung wohlschmeckender Produkte mit alternativen Proteinquellen. Wir haben eine Reihe spezieller Ingredienzien für Produkte mit hohem Gehalt an Pflanzenproteinen kreiert. 2016 entwickelte unsere Division Aromen mithilfe unserer TasteSolutions®-Technologie eine Reihe von maskierenden Stoffen und Aromen, um die mit stark proteinhaltigen Getränken verbundenen geschmacklichen Herausforderungen wie Adstringenz, Säure und Bitterkeit zu bewältigen.

Die Stimme unserer Mitarbeitenden

Wie ist es, bei Givaudan zu arbeiten? Was funktioniert gut, und wo gibt es noch Verbesserungspotenzial? Diese Art von Fragen können nur diejenigen beantworten, die das Herz unseres Unternehmens bilden – unsere Mitarbeitenden. Ihr Input ist unverzichtbar, damit Givaudan ein Ort bleibt, an dem man gerne arbeitet.

Bei unserer zweiten Umfrage zur Mitarbeitermotivation, die 2016 durchgeführt wurde, forderten wir alle Mitarbeitenden auf, uns ihre Meinung zu sagen. Die anonyme Umfrage wurde von einer unabhängigen Agentur durchgeführt, um Mitarbeitenden die Gewissheit zu geben, dass sie ihre Meinung offen äussern konnten und ihre Stimme gehört würde. Die Teilnehmerquote lag bei eindrucksvollen 80%. Das sind 10% mehr als bei unserer ersten Umfrage aus dem Jahr 2013. Im Rahmen der Befragung und im Zusammenhang mit der Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, spendete das Unternehmen CHF 10 je Umfrageteilnehmer. So kamen insgesamt CHF 86'700 für die Givaudan Foundation zusammen.



Innovationserfolge bei natürlichen und synthetischen Aromen

Kreativität, Wissen und Innovation bilden das Rückgrat unserer Unternehmenskultur. Sie inspiriert unsere Parfümeure dazu, herrliche Düfte für Kunden zu kreieren, sei es für ein exklusives Parfüm oder einen lange anhaltenden Wäscheduft.

Gerüstet mit Kreativität und bestem Handwerkszeug entwickeln unsere Parfümeure unvergessliche Düfte, die Menschen begeistern. Sie verwenden dabei sowohl synthetische als auch natürliche Inhaltsstoffe.

2016 feierten wir zehn Jahre ethische Beschaffung natürlicher Ingredienzien und den weiteren Durchbruch bei der Erweiterung unseres Angebotes an firmenexklusiven Riechstoffmolekülen. Drei neue florale Duftnoten, die die Ingredienzienpalette unserer Parfümeure erweitern, wurden bereits in den Markt eingeführt.

Ethische Beschaffung: 10-Jahres-Meilenstein

Unsere Parfümeure lassen sich von der Natur inspirieren, um faszinierende Düfte zu kreieren und ihre Palette an Möglichkeiten zu erweitern. Wir verwenden mehrere hundert natürliche Parfümgrundstoffe wie Patschuli, Tonkabohnen und Ylang-Ylang, die häufig aus sensiblen Ökosystemen stammen.

Vor zehn Jahren brachten wir unser ethisches Beschaffungskonzept in der Aroma- und Riechstoffindustrie auf den Weg und begannen mit dem Aufbau von Partnerschaften mit lokalen Produzenten. Mittlerweile kommt eine Vielzahl verschiedener Beschaffungsmodelle zur Anwendung, unter anderem auch unsere eigenen Sammelnetzwerke. Noch heute bewähren sich unsere soliden, nachhaltigen Beschaffungspraktiken. Und wir sind stolz darauf, dass unser

Konzept über rein wirtschaftliche Überlegungen hinausgeht und auch ökologische, soziale und ethische Faktoren berücksichtigt. Unsere ethische Beschaffung umfasst unser Programm für verantwortungsbewusste Beschaffung, bei dem es darum geht, die Einhaltung unserer Richtlinien in der gesamten Lieferkette sicherzustellen, unsere Beschaffungsinitiativen in den Ursprungsländern, bei denen die wichtigste Priorität darin besteht, die Versorgung mit strategischen natürlichen Produkten sicherzustellen, und Projekte zur Unterstützung lokaler Gemeinschaften, die wichtige natürliche Rohstoffe produzieren.

Inspiration durch Wissenschaft

Wissenschaft fördert auch kreative Stimulation und Innovation, wie die Entwicklung dreier neuer firmenexklusiver Moleküle durch unsere Riechstoffteams belegt.

Diese Trilogie floraler Ingredienzien erweitert die Palette unserer Parfümeure und gibt ihnen einen Innovations- und Wettbewerbsvorteil an die Hand: Mahonial™ ist ein Maiglöckchenmolekül, das Kreationen eine weissblumige Dichte mit Facetten von Magnolie verleiht und die Auswahl unserer bewährten synthetischen Riechstoffe bereichert. Nymphaeal™ ist ein neuer Erfolgsduft von Givaudan, der blumig, frisch und klar duftet, während Rosyfolia® eine frische, diffusive rosige Maiglöckchenspitze hat.

Verantwortungsbewusste Beschaffung Bereit für die Zukunft

Weltweit wollen immer mehr Konsumenten fair und verantwortungsvoll erzeugte Produkte kaufen. Unsere Kunden wiederum suchen nach Lösungen, um diese Nachfrage nach mehr Transparenz ihrer Produkte zu erfüllen. Gemeinsam mit unseren Kunden und Lieferanten setzen wir uns für die Förderung der verantwortungsbewussten Beschaffung ein.

Für unsere Aroma- und Riechstoffkreationen beziehen wir über 10'000 Rohstoffe aus über 100 Ländern. Dabei ist es wichtig, dass alle unsere Lieferanten hohe ethische Standards und Praktiken befolgen.

Ziel unseres Programms für verantwortungsbewusste Beschaffung ist die Einhaltung der Richtlinien für verantwortungsbewusste Beschaffung durch unsere Direktlieferanten und wichtige Rohstofflieferketten. 2016 führten wir unsere Richtlinie für verantwortungsbewusste Beschaffung ein, die erste ihrer Art in unserer Branche. Sie verpflichtet unsere Lieferanten und Dienstleister zu Best Practices in den vier Kernbereichen verantwortungsbewusster Beschaffung: Gesundheit und Sicherheit, Gesellschaft, Umwelt und Integrität im Geschäftsverkehr.

Übersicht über 2016

Auf den folgenden Seiten geben wir eine Übersicht über die Ergebnisse der Gruppe im Geschäftsjahr 2016, die Corporate-Governance- und Compliance-Berichte sowie die wesentlichen Tabellen des Konzernabschlusses¹.

In diesem Abschnitt:

Geschäftsergebnis	26
Corporate Governance: Übersicht	28
Vergütungsbericht: Übersicht	31
Consolidated financial statements	34
Übersicht über jährliche Publikationen	39

1. Die wesentlichen Tabellen des Konzernabschlusses liegen nur in Englisch vor.



Geschäftsergebnis

Solide finanzielle Leistung in Übereinstimmung mit der Strategie für 2020

Geschäftsergebnis Gruppe

Im Jahr 2016 verzeichnete Givaudan Gesamtverkäufe von CHF 4'663 Millionen, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 4,2% auf vergleichbarer Basis und einer Steigerung von 6,1% in Schweizer Franken entspricht.

Die Verkäufe der Division Riechstoffe lagen bei CHF 2'230 Millionen und erhöhten sich damit um 5,6% auf vergleichbarer Basis und um 6,4% in Schweizer Franken.

Die Verkäufe der Division Aromen lagen bei CHF 2'433 Millionen und erhöhten sich damit um 3,0% auf vergleichbarer Basis und um 5,8% in Schweizer Franken.

Bruttomarge

Die Bruttomarge sank 2016 auf 45,6% gegenüber 46,2% im Vorjahr, hauptsächlich bedingt durch die niedrigere Bruttomarge des neu erworbenen Unternehmens Spicetec Flavors.

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

Das EBITDA erhöhte sich 2016 auf CHF 1'126 Millionen, ein Anstieg von 5,2% in Schweizer Franken und 3,7% in Landeswährungen gegenüber CHF 1'070 Millionen im Vorjahr. Die EBITDA-Marge ging 2016 leicht auf 24,1% zurück, verglichen mit 24,3% im Jahr 2015. Im Jahr 2016 verzeichnete der Konzern vor allem nach einer Änderung bei Pensionsplänen einmalige nicht liquiditäts-wirksame Nettogewinne in Höhe von CHF 62 Millionen. Zur Erinnerung: 2015 verzeichnete der Konzern vor allem nach einer Änderung bei Pensionsplänen einen einmaligen nicht liquiditäts-wirksamen Nettogewinn von CHF 20 Millionen.

Betriebsgewinn

Der Betriebsgewinn stieg von CHF 794 Millionen in der Vorjahresperiode um 10,2% auf CHF 875 Millionen. Der Betriebsgewinn in Lokalwährungen konnte um 8,1% gesteigert werden. Die Betriebsgewinnmarge verbesserte sich 2016 gegenüber dem Vorjahr von 18,1% auf 18,8%.

Finanzergebnis

Die Finanzierungskosten betrugen 2016 CHF 51 Millionen, verglichen mit CHF 61 Millionen im Vorjahr. Der Konzern konnte sich 2016 weiterhin zu niedrigeren Zinssätzen refinanzieren. 2016 betrug der übrige Nettofinanzaufwand CHF 40 Millionen,

gegenüber CHF 37 Millionen im Vorjahr. Gründe waren höhere Absicherungskosten und Wechselkursverluste in Märkten, in denen Währungen nicht abgesichert werden konnten.

Der Ertragssteueraufwand als Prozentsatz des Gewinns vor Steuern betrug wie im Vorjahr 18%. Zur Erinnerung: 2015 wirkten sich Änderungen des Schweizer Bilanzrechts und der operativen Konzernstruktur in Form einmaliger Posten auf den Ertragssteueraufwand aus.

Konzerngewinn

Der Konzerngewinn stieg von CHF 625 Millionen im Jahr 2015 um 3,1% auf CHF 644 Millionen im Jahr 2016. Daraus ergibt sich eine Nettogewinnmarge von 13,8%, gegenüber 14,2% im Vorjahr. Der unverwässerte Gewinn pro Aktie stieg von CHF 67.89 im Jahr 2015 auf CHF 69.95.

Cashflow

Givaudan erzielte 2016 einen Cashflow aus operativer Tätigkeit von CHF 805 Millionen, verglichen mit CHF 915 Millionen im Vorjahr. Der Rückgang war hauptsächlich auf das höhere Betriebskapital und die höheren gezahlten Steuern zurückzuführen. Als Prozentsatz der Verkäufe blieb das Betriebskapital gegenüber dem Vorjahr gleich.

Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen beliefen sich auf CHF 135 Millionen, verglichen mit CHF 125 Millionen im Jahr 2015. Der Konzern setzte 2016 seine Investitionen zur Förderung des Wachstums in wachstumsstarken Märkten fort, insbesondere mit einer neuen Produktionsstätte für kulinarische Aromen im indischen Pune sowie der Investition in das Zürich Innovation Centre (ZIC).

2016 wurden CHF 40 Millionen auf den Erwerb immaterieller Anlagewerte verwendet, da das Unternehmen weiter in seine IT-Plattform investierte. Dem stehen Investitionen von CHF 35 Millionen im Vorjahr gegenüber. Die gesamten Nettoinvestitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte beliefen sich 2016 auf 3,8% der Verkäufe, verglichen mit 3,6% im Vorjahr.

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Nettoinvestitionen betrug 2016 CHF 630 Millionen. Der entsprechende Vorjahreswert betrug CHF 756 Millionen. Der freie Cashflow, der sich als

Cashflow aus operativer Tätigkeit nach Investitionen und Zinszahlungen definiert, belief sich 2016 auf CHF 597 Millionen, verglichen mit CHF 720 Millionen im Vorjahr. Der freie Cashflow, ausgedrückt als Prozentsatz der Verkäufe, betrug 2016 12,8%, im Vergleich zu 16,4% im Vorjahr.

Finanzlage

Die Finanzlage von Givaudan war Ende 2016 weiterhin solide. Die Nettoschulden stiegen von CHF 677 Millionen im Dezember 2015 auf CHF 930 Millionen im Dezember 2016. Ende Dezember 2016 lag der Verschuldungsgrad bei 19%, gegenüber 15% Ende 2015.

Dividendenvorschlag

Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung am 23. März 2017 vorschlagen, an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2016 eine Bardividende von CHF 56.00 pro Aktie auszuschütten. Dies entspricht einem Anstieg von 3,7% gegenüber 2015. Seit der Börsenkotierung von Givaudan im Jahr 2000 an der Schweizer Börse ist dies die 16. Dividendenerhöhung in Folge.

2020 Ambition – 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, aus Überzeugung exzellent sein 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 bemessen. Givaudan beabsichtigt, die bestehende Dividendenpraxis im Rahmen der 2020 Ambition beizubehalten.

Zukünftige Ergebnisse können von einer Reihe von Faktoren beeinflusst werden, wie beispielsweise politische Bedingungen, lokale oder globale wirtschaftliche Veränderungen, einschliesslich Finanzkrisen; Versorgungs- und Produktionsstörungen; Stopp von Forschungs- und Entwicklungsprojekten; Produkt-rückrufe; IT-Sicherheitsprobleme; Produkthaftungsansprüche; Gesetzesänderungen; Unfähigkeit zur Rekrutierung oder Bindung geeigneter Fachkräfte; Unfähigkeit zur Beibehaltung einer Kultur der Compliance.

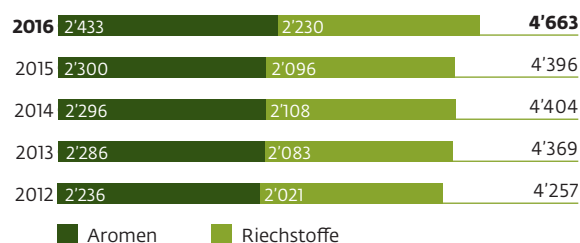
Givaudan ist im kontinuierlichen Dialog mit den für Rahmenwerke und Standards zuständigen Stellen. Wir fühlen uns gut vorbereitet, diese Art von Ungewissheiten und Herausforderungen zu bewältigen und haben in den verschiedenen Risikobereichen detaillierte Instruktionen in Kraft.

Darüber hinaus verfügen wir über erfahrene Mitarbeitende und gut entwickelte interne Kontrollsysteme zur Minderung von Risiken und zur Durchführung von Abhilfemassnahmen zur Begrenzung der Auswirkungen im Bedarfsfall.

Hinweis: Like-for-like (auf vergleichbarer Basis) ohne Währungseinflüsse und ohne die Auswirkungen von Akquisitionen und Veräusserungen.

Konzernverkäufe

in Millionen Schweizer Franken



Bruttogewinn

in Millionen Schweizer Franken



EBITDA

in Millionen Schweizer Franken



Betriebsgewinn

in Millionen Schweizer Franken



Corporate Governance: Übersicht

Unser Kontrollrahmenwerk

Dieser Abschnitt „Governance“ orientiert sich an internationalen Standards und wurde im Einklang mit dem Schweizer Obligationenrecht, der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange und dem „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ erstellt.

Konzernstruktur und Aktionariat

Givaudan AG, Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier, Schweiz („das Unternehmen“), die Muttergesellschaft der Givaudan Gruppe („die Gruppe“), ist an der SIX Swiss Exchange unter der Valorennummer 1064593, ISIN CH0010645932 kotiert. Das Unternehmen hat keine börsenkotierten Tochtergesellschaften. Die Liste der wichtigsten konsolidierten Konzerngesellschaften, ihren jeweiligen Sitz und die Beteiligungsquote finden sich auf Seite 196 der konsolidierten Jahresrechnung im Finanzbericht 2016 (2016 Financial Report); in Anmerkung 1 der konsolidierten Jahresrechnung sowie in Anmerkung 3 des gesetzlich vorgeschriebenen Jahresberichts sind weitere Informationen zur Konzernstruktur enthalten. Alle nicht aufgeführten Tochtergesellschaften sind zu 100% im Besitz der Gruppe, soweit nicht in Anmerkungen 3 und 5 zur oben aufgeführten gesetzlich vorgeschriebenen Jahresrechnung anders ausgewiesen.

Nach Kenntnisstand des Unternehmens hielten lediglich die folgenden Aktionäre per 31. Dezember 2016 (oder zum Zeitpunkt der letzten Meldung gemäss Artikel 20 des Börsengesetzes) mehr als 3% des Aktienkapitals von Givaudan AG: William H. Gates III - Cascades Investment (13,86%), BlackRock Inc. (5,08%),

MFS Investment Management (3,00%), Nortrust Nominees Ltd (Nominee; 15,49%), Chase Nominees Ltd (Nominee; 6,47%) und Messieurs Pictet & Cie (Nominee; 4,17%). Das Unternehmen hat mit keinem seiner Hauptaktionäre eine Aktionärsvereinbarung geschlossen.

Kapitalstruktur

Ordentliches Aktienkapital

Per 31. Dezember 2016 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 2016 auf CHF 17'229'871'476. Das bedingte Aktienkapital des Unternehmens wird im vollständigen Governance Report des Geschäftsberichts 2016, Seite 79, (2016 Annual Report) erläutert.

Aktien und Partizipationsscheine

Das Unternehmen hat nur eine Aktienkategorie. Alle Aktien sind Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 10.00 je Aktie. Vorbehaltlich der nachstehenden Beschränkungen sind alle Aktien in jeder Hinsicht gleichberechtigt. Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme und zu einer Dividende in gleicher Höhe.

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, Nationalität und Anzahl der von den wirtschaftlich Berechtigten gehaltenen Aktien offenzulegen.

Verwaltungsrat

Die acht Mitglieder des Verwaltungsrats von Givaudan verfügen über umfassende Kenntnisse in ihrem jeweiligen Fachgebiet und tragen massgeblich zu den Bereichen Strategie, Aroma- und Riechstoffindustrie, Finanzwesen, Forschung und Innovation, Marketing und regulatorische

Angelegenheiten bei. Die Kompetenz, Diversität und Fachkenntnis des Verwaltungsrats sind wichtige Voraussetzungen, um ein Unternehmen der Grösse von Givaudan in einem komplexen und sich schnell wandelnden Marktumfeld zu führen.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse 2016

Verwaltungsrat ¹			
Dr. Jürg Witmer Präsident Schweizer Staatsbürger Geboren 1948 Mitglied seit 1999	Calvin Grieder Schweizer Staatsbürger Geboren 1955 Mitglied seit 2014	Victor Balli Schweizer Staatsbürger Geboren 1957 Mitglied seit 2016	Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer Deutscher & Schweizer Staatsbürger Geboren 1950 Mitglied seit 2014
Lilian Biner Schwedische Staatsbürgerin Geboren 1962 Mitglied seit 2011	Michael Carlos Französischer Staatsbürger Geboren 1950 Mitglied seit 2015	Ingrid Deltenre Niederländische und Schweizer Staatsbürgerin Geboren 1960 Mitglied seit 2015	Thomas Rufer Schweizer Staatsbürger Geboren 1952 Mitglied seit 2009

Prüfungsausschuss	Vergütungsausschuss
Thomas Rufer (Vorsitz), gesamtes Jahr Lilian Biner, gesamtes Jahr Calvin Grieder, bis März 2016 Victor Balli, seit März 2016 – Unterstützt den Verwaltungsrat bei dessen Aufsichtspflichten in Bezug auf die Finanzberichterstattung – Stellt die Effektivität und Effizienz der internen Kontroll-, Risikomanagement- und Compliance-Systeme sicher – Bewertet und beaufsichtigt die internen und externen Revisionsprozesse	André Hoffmann (Vorsitz), bis März 2016 Peter Kappeler, bis März 2016 Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer, gesamtes Jahr (Vorsitz seit März 2016) Calvin Grieder, seit März 2016 Ingrid Deltenre, seit März 2016 – Überprüft die Vergütungsrichtlinien und spricht Empfehlungen an den Verwaltungsrat aus – Genehmigt die Vergütung der Konzernleitung – Erstellt den Vergütungsbericht
Nominierungs- und Governance-Ausschuss	Wissenschafts- und Innovationsausschuss
Dr. Jürg Witmer (Vorsitz), gesamtes Jahr Michael Carlos, bis März 2016 Lilian Biner, seit März 2016 Ingrid Deltenre, gesamtes Jahr – Unterstützt den Verwaltungsrat bei der Umsetzung der Grundsätze guter Corporate Governance – Schlägt Ernennungen in den Verwaltungsrat und die Konzernleitung vor	Michael Carlos (Vorsitz), seit März 2016 Calvin Grieder, seit März 2016 Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer, seit März 2016 – Unterstützt den Verwaltungsrat in wissenschaftlichen Angelegenheiten im Zusammenhang mit der Aroma-, Riechstoff- und Kosmetikindustrie – Identifiziert Chancen, empfiehlt und überprüft potenzielle Innovationspartner

1. André Hoffman schied am 17. März 2016 als Verwaltungsratsmitglied, stellvertretender Vorsitzender und Vorsitzender des Vergütungsausschusses aus. Peter Kappeler schied ebenfalls am 17. März 2016 als Verwaltungsratsmitglied und Mitglied des Vergütungsausschusses aus.

Konzernleitung

Die Konzernleitung unter der Führung des Chief Executive Officer ist für alle Bereiche der operativen Geschäftsführung des Unternehmens verantwortlich, die nicht ausdrücklich dem Verwaltungsrat vorbehalten sind.

Der Chief Executive Officer wird auf Empfehlung des Nominierungsausschusses vom Verwaltungsrat ernannt. Vorbehaltlich der ihm übertragenen Befugnisse hat er die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden und die operativen Prioritäten festzulegen. Darüber hinaus leitet, beaufsichtigt und koordiniert er die anderen Mitglieder der Konzernleitung, was auch die

Einberufung, Vorbereitung und den Vorsitz der Sitzungen der Konzernleitung einschliesst.

Die Mitglieder der Konzernleitung werden auf Empfehlung des Chief Executive Officer nach Beurteilung durch den Nominierungsausschuss vom Verwaltungsrat ernannt. Die Konzernleitung ist für die Entwicklung der strategischen und langfristigen Geschäfts- und Finanzpläne des Unternehmens verantwortlich. Zu den Hauptaufgaben der Konzernleitung gehören ausserdem die Geschäftsführung und Beaufsichtigung aller Bereiche der operativen Geschäftsentwicklung und die Genehmigung von Investitionsvorhaben.

Konzernleitung

Gilles Andrier Chief Executive Officer Französischer Staatsbürger Geboren 1961 Ernennung 2005	Mauricio Graber Präsident, Division Aromen Mexikanischer Staatsbürger Geboren 1963 Ernennung 2006	Maurizio Volpi Präsident, Division Riechstoffe Italienischer Staatsbürger Geboren 1969 Ernennung 2015	Matthias Währen Chief Financial Officer Schweizer Staatsbürger Geboren 1953 Ernennung 2004	Joe Fabbri Leiter Global EHS und Nachhaltigkeit Kanadischer Staatsbürger Geboren 1958 Ernennung 2008
Simon Halle-Smith Leiter Global Human Resources Britischer Staatsbürger Geboren 1966 Ernennung 2015	Willem Mutsaerts Leiter Globale Beschaffung Niederländischer Staatsbürger Geboren 1962 Ernennung 2015	Anne Tayac Leiterin Givaudan Business Solutions Französische Staatsbürgerin Geboren 1968 Ernennung 2016	Chris Thoen Leiter Globale Wissenschaft und Technologie US-amerikanischer und belgischer Staatsbürger Geboren 1960 Ernennung 2015	

Revision

An der Generalversammlung vom 26. März 2009 wurde Deloitte SA erstmalig als Revisionsstelle für Givaudan SA und deren Konzerngesellschaften ernannt und übt dieses Mandat seither aus. An der Generalversammlung vom 17. März 2016 wurde Deloitte AG für das Geschäftsjahr 2016 erneut als Revisionsstelle ernannt. Seit März 2016 ist Karine Szegedi Pingoud, Partner, die für die Prüfung von Givaudan verantwortliche leitende Revisorin.

Weitere Informationen zur Corporate Governance
www.givaudan.com – our company – corporate governance

Grundsätze zur Offenlegung und Transparenz; Statuten:
www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies.

Vergütungsbericht: Übersicht

Gewinnen, motivieren, binden

Givaudan ist bestrebt, erstklassige Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden, um ihre Führungsposition in der Aroma- und Riechstoffindustrie aufrechtzuerhalten.

Der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats besteht aus drei unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern. Den Vorsitz hat zurzeit Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer. 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.

Der Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei der Erarbeitung und Überprüfung der Vergütungsrichtlinien. Er überprüft regelmässig unternehmensweite Programme in Bezug auf Grundgehalt, Pension und Sozialleistungspläne. Der Vergütungsausschuss prüft und genehmigt ausserdem die jährlichen Boni und die aktienbasierten langfristigen Prämien, während die anwendbaren Leistungskriterien und Ziele vom Verwaltungsrat festgelegt werden. Darüber hinaus ist der Vergütungsausschuss für die Überprüfung und Genehmigung der Einzelvergütungen und weiteren Leistungen an die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung sowie für die Empfehlung der Vergütung des Verwaltungsrats verantwortlich.

Die Statuten von Givaudan beinhalten Grundsätze für die leistungsbezogene Bezahlung und die Zuteilung von Aktien, Wandlungsrechten und Optionen (Art. 23-25), zusätzliche Beträge, die an Mitglieder der Konzernleitung zu zahlen sind, die nach der Abstimmung über die Vergütung an der Generalversammlung ernannt werden (Art. 27), Darlehen, Kreditfazilitäten und Vorsorgeleistungen für die Konzernleitung und den Verwaltungsrat (Art. 30 und 31) und die Abstimmung über die Vergütung an der Generalversammlung (Art. 26).

Wesentliche Änderungen im Geschäftsjahr 2016

In Bezug auf das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat oder die Konzernleitung wurden im Berichtsjahr keine Veränderungen vorgenommen.

Die ausgewiesene Gesamtvergütung der Konzernleitung erhöhte sich aufgrund der ausgewiesenen Gesamtjahresvergütung der drei Konzernleitungsmitglieder, die 2015 ernannt worden waren, sowie der Ernennung eines neuen Mitglieds im August 2016. Nähere Informationen hierzu sind in Abschnitt 4, „Vergütung der Konzernleitung“ des Vergütungsberichts im Geschäftsbericht 2016 (2016 Annual Report) auf Seite 108 aufgeführt.

Die ausgewiesene Gesamtvergütung des Verwaltungsrats sank bedingt durch die Verringerung der Zahl der Mitglieder auf acht. Mit der Einrichtung eines neuen Wissenschafts- und Innovationsausschusses Anfang 2016 fallen in Übereinstimmung mit der Richtlinie von Givaudan nun zusätzliche Ausschusshonorare an.

Vergütung der Konzernleitung

Im Geschäftsjahr 2016 erhöhte sich die berichtete Gesamtvergütung aufgrund der ausgewiesenen Gesamtjahresvergütung der drei Konzernleitungsmitglieder, die 2015 ernannt worden waren, sowie der Ernennung von Anne Tayac als Leiterin der Givaudan Business Solutions im August 2016.

Im Berichtszeitraum fielen keine weiteren Vergütungen oder Honorare bzw. Zahlungen an Mitglieder oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung an. Per 31. Dezember 2016 waren keine Darlehen an Mitglieder oder ehemalige Mitglieder der Konzernleitung oder ihnen nahestehende Personen ausstehend.

Adrien Gonckel legte am 1. August 2016 sein Amt als Chief Information Officer nieder. Im Zuge seines Ausscheidens erhielt er keine Sondervergütung.

Als Fixgehalt und langfristige variable Vergütung wurden für 2016 CHF 19'800'000 genehmigt (2015: CHF 15'500'000) genehmigt.

Der Jahresbonus, die kurzfristige variable Vergütung für 2016, betrug CHF 3'287'520 und wird der Generalversammlung 2017 zur Genehmigung vorgelegt (2015: CHF 2'392'716).

Vergütung der Konzernleitung im Überblick

in CHF	Gilles Andrier CEO 2016	Gilles Andrier CEO 2015	Konzernleitungsmit- glieder (ohne CEO) ¹ 2016	Konzernleitungsmit- glieder (ohne CEO) ² 2015	Total 2016	Total 2015
Grundgehalt	1'035'599	1'027'689	3'819'306	2'662'741	4'854'905	3'690'430
Pensionsleistungen ³	442'705	459'199	1'558'506	1'119'563	2'001'211	1'578'762
Sonstige Leistungen ⁴	111'061	100'616	792'134	591'992	903'195	692'608
Feste Gesamtvergütung	1'589'365	1'587'504	6'169'946	4'374'296	7'759'311	5'961'800
Jährlicher Bonus ⁵	944'804	854'544	2'342'717	1'538'172	3'287'521	2'392'716
Zugeteilte Performance Shares ⁶	1'686	1'446	5'441	4'396	7'127	5'842
Wert bei Zuteilung ⁷	2'882'048	2'307'671	9'300'845	7'015'576	12'182'893	9'323'247
Variable Gesamtvergütung	3'826'852	3'162'215	11'643'562	8'553'748	15'470'414	11'715'963
Gesamtvergütung	5'416'217	4'749'719	17'813'508	12'928'044	23'229'725	17'677'763
Sozialversicherung des Arbeitgebers ⁸	438'000	382'000	1'427'000	1'064'000	1'865'000	1'446'000

1. Entspricht der Entlohnung von acht Mitgliedern der Konzernleitung für das Gesamtjahr und der anteiligen Jahresvergütung des neuen Konzernleitungsmitglieds für 2016. Adrien Gonckel legte am 1. August 2016 sein Amt als Chief Information Officer nieder. Ein Teil seiner Gesamtvergütung für 2016 bezieht sich auf den Zeitraum von dem Zeitpunkt, als er aus der Konzernleitung ausschied, bis zum 31. Dezember 2016.

2. Entspricht der Entlohnung von fünf Mitgliedern der Konzernleitung für das Gesamtjahr und der anteiligen Jahresvergütung der drei neuen Konzernleitungsmitglieder für 2015.

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

4. Entspricht dem annualisierten Wert von Gesundheits- und Vorsorgeplänen, Leistungen für internationale Positionen und anderen Sachleistungen.

5. Jährlicher Bonus, Rückstellung gebildet im Berichtszeitraum aufgrund der Leistung im Jahr 2016.

6. 2016 Performance Shares sind ab 15. April 2019 uneingeschränkt ausübbar. 2015 Performance Shares sind ab 31. März 2018 uneingeschränkt ausübbar.

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

8. 2016 geschätzte Sozialversicherungsbeiträge auf Grundlage der Entlohnung 2016. 2015 geschätzte Sozialversicherungsbeiträge auf Grundlage der Entlohnung 2015.

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.

Mit Ausnahme des Präsidenten und ausscheidender Verwaltungsratsmitglieder erhält jedes Verwaltungsratsmitglied einen zusätzlichen Betrag von CHF 10'000 zur Abdeckung von Auslagen. Dieser Betrag wird für das kommende Amtsjahr gezahlt. Die Aktienzuteilungen erfolgen für den gleichen Zeitraum.

Im Berichtszeitraum wurden keine zusätzlichen Vergütungen oder Honorare an Verwaltungsratsmitglieder gezahlt. Per 31. Dezember 2016 waren keine Darlehen an Verwaltungsratsmitglieder oder ihnen nahestehende Personen ausstehend. Im Berichtszeitraum fielen keine Sondervergütungen für während des Berichtszeitraums ausgeschiedene Verwaltungsratsmitglieder an.

Die den Verwaltungsratsmitgliedern für den Zeitraum zwischen den Generalversammlungen 2015 und 2016 gezahlte Vergütung liegt im Rahmen des von den Aktionären an der Generalversammlung 2015 genehmigten Betrags (CHF 3'300'000).

Die an der Generalversammlung 2016 genehmigten Beträge (CHF 3'300'000) werden zum Ende des Amtsjahres gezahlt und im Vergütungsbericht 2016 ausgewiesen. Die genehmigten und gezahlten Beträge weichen von den in der Übersichtstabelle der Verwaltungsratsvergütung aufgeführten Beträgen ab, die laut OaEC (Ordinance against Excessive Compensation at Listed Stock Companies) die im Berichtsjahr gezahlte Vergütung enthalten müssen.

Die geschätzten Sozialversicherungsbeiträge auf der Grundlage der Entlohnung von 2016 betrugen CHF 221'000 (2015: CHF 232'000).

Zusätzlich zu den in der Tabelle zur Vergütung des Verwaltungsrats aufgeführten Beträgen beliefen sich die Zahlungen an Verwaltungsratsmitglieder für Auslagen auf CHF 70'000 (2015: CHF 80'000).

Besitz von Wertpapieren von Givaudan

Konzernleitung

Der Chief Executive Officer und weitere Mitglieder der Konzernleitung oder ihnen nahestehende Personen hielten 4'460 Givaudan Aktien.

Kein Mitglied der Konzernleitung war per 31. Dezember 2016 im Besitz von Aktienoptionen oder Optionsrechten (31. Dezember 2015: Kein Mitglied der Konzernleitung war im

Vergütung des Verwaltungsrats im Überblick

2016 in CHF	Dr. Jürg Witmer Präsident ⁷	André Hoffmann ^{6,7}	Victor Balli ^{5,7}	Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer ⁷	Lilian Biner ⁷	Michael Carlos ⁷	Ingrid Deltenre ⁷	Calvin Grieder ⁷	Peter Kappeler ^{6,7}	Thomas Rufer ⁷	Total 2016 ¹
Verwaltungsrats honorare ²	400'000	25'000	75'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	25'000	100'000	1'125'000
Ausschusshonorare ²	40'000	10'000	18'750	65'000	50'000	40'000	50'000	50'000	6'250	55'000	385'000
Feste Gesamtvergütung (bar)	440'000	35'000	93'750	165'000	150'000	140'000	150'000	150'000	31'250	155'000	1'510'000
Anzahl der gewährten RSU ³	340		85	85	85	85	85	85		85	935
Wert bei Zuteilung ⁴	581'196		145'299	145'299	145'299	145'299	145'299	145'299		145'299	1'598'289
Gesamtvergütung	1'021'196	35'000	239'049	310'299	295'299	285'299	295'299	295'299	31'250	300'299	3'108'289

1. Entspricht der an den Verwaltungsrat gezahlten Gesamtvergütung für das Amtsjahr nach dem Grundsatz der Periodenabgrenzung.
2. Entspricht den gezahlten Verwaltungsrats- und Ausschusshonoraren für das Amtsjahr nach dem Grundsatz der Periodenabgrenzung.
3. RSU werden am 15. April 2019 ausübbar.
4. Wirtschaftlicher Wert bei Zuteilung gemäss IFRS-Methode ohne Abzug für die Sperrfrist.
5. Bei der Generalversammlung im März 2016 gewählt.
6. Schied zur Generalversammlung im März 2016 aus.
7. Die Funktionen der jeweiligen Verwaltungsratsmitglieder sind auf den Seiten 82–86 im Abschnitt „Corporate Governance“ des Geschäftsberichts 2016 (2016 Annual Report) aufgeführt.

Besitz von Aktienoptionen oder Optionsrechten). Zwei Personen, die Mitgliedern der Konzernleitung nahestehen, waren per 31. Dezember 2016 im Besitz von folgenden Wertpapieren von Givaudan: Eine Person war im Besitz von 859 Aktien; eine Person war im Besitz von 264 noch nicht ausübbarer Performance Shares.

Die Gesellschaft hatte per 31. Dezember 2016 keine Kenntnis davon, dass sich Aktien, Aktienoptionen/Optionsrechte, RSU oder Performance Shares im Besitz von den Mitgliedern der Konzernleitung nahestehenden Personen befanden.

Konzernleitung: Besitz von Givaudan Wertpapieren

2016 in Zahlen	Aktien	Noch nicht ausübbar Aktienrechte
Gilles Andrier, CEO	2'400	5'032
Matthias Währen	300	3'293
Mauricio Graber	550	2'929
Maurizio Volpi	486	1'710
Joe Fabbri	100	2'287
Simon Halle-Smith		943
Willem Mutsaerts	56	1'312
Anne Tayac	104	529
Chris Thoen	464	1'243
Total 2016	4'460	19'278
Total 2015	3'575	21'845

Verwaltungsrat

Per 31. Dezember 2016 hielten der Präsident und weitere Verwaltungsratsmitglieder oder ihnen nahestehende Personen insgesamt 5'546 Givaudan Aktien. Das Unternehmen hatte per 31. Dezember 2016 keine Kenntnis davon, dass sich

Aktien, Aktienoptionen/Optionsrechte, RSU oder Performance Shares im Besitz von dem Verwaltungsrat nahestehenden Personen befanden.

Verwaltungsrat: Besitz von Givaudan Wertpapieren

2016 in Zahlen	Aktien	Noch nicht ausübbar RSU
Dr. Jürg Witmer, Präsident	1'500	1'180
Victor Balli		85
Prof. Dr.-Ing. Werner Bauer	970	295
Lilian Biner	377	295
Michael Carlos ¹	2'083	176
Ingrid Deltenre	26	176
Calvin Grieder		295
Thomas Rufer	590	295
Total 2016	5'546	2'797
Total 2015	93'901	3'526

1. Michael Carlos besass per 31. Dezember 2016 ausserdem 1'750 nicht ausübbar Performance Shares, die ihm während seiner Amtszeit als Mitglied der Konzernleitung zugeteilt worden waren.

Weitere Informationen zur Vergütung:

Geschäftsbericht 2016 in Englisch

www.givaudan.com – investors – online annual report – download centre

Grundsätze zur Offenlegung und Transparenz; Statuten: in Englisch:

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

Consolidated financial statements

Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for earnings per share data	2016	2015 ^a
Sales	4,663	4,396
Cost of sales	(2,535)	(2,366)
Gross profit	2,128	2,030
as % of sales	45.6%	46.2%
Selling, marketing and distribution expenses	(640)	(608)
Research and product development expenses	(400)	(366)
Administration expenses	(186)	(169)
Share of (loss) profit of jointly controlled entities	(1)	(2)
Other operating income	75	41
Other operating expense	(101)	(132)
Operating income	875	794
as % of sales	18.8%	18.1%
Financing costs	(51)	(61)
Other financial income (expense), net	(40)	(37)
Income before taxes	784	696
Income taxes	(140)	(71)
Income for the period	644	625
Attribution		
Income attributable to equity holders of the parent	644	625
as % of sales	13.8%	14.2%
Earnings per share – basic (CHF)	69.95	67.89
Earnings per share – diluted (CHF)	69.34	67.06

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

Consolidated Statement of Comprehensive Income

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2016	2015 ^a
Income for the period	644	625
Items that may be reclassified to the income statement		
Cash flow hedges		
Movement in fair value, net	(14)	(15)
Gains (losses) removed from equity and recognised in the consolidated income statement	10	11
Movement on income tax	1	1
Exchange differences arising on translation of foreign operations		
Change in currency translation	(125)	(206)
Movement on income tax	2	5
Items that will not be reclassified to the income statement		
Defined benefit pension plans		
Remeasurement gains (losses) of post employment benefit obligations	(148)	67
Movement on income tax	33	(24)
Other comprehensive income for the period	(241)	(161)
Total comprehensive income for the period	403	464
Attribution		
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent	403	464

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

Consolidated Statement of Financial Position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	31 December 2016	31 December 2015 ^a	1 January 2015 ^a
Cash and cash equivalents	328	478	412
Derivative financial instruments	9	17	21
Derivatives on own equity instruments	3	6	10
Financial assets at fair value through income statement	1	2	64
Accounts receivable - trade	996	901	911
Inventories	788	716	771
Current tax assets	26	16	22
Other current assets	192	143	146
Current assets	2,343	2,279	2,357
Property, plant and equipment	1,442	1,384	1,430
Intangible assets	2,311	2,197	2,293
Deferred tax assets	259	260	258
Post-employment benefit plan assets	12	15	7
Financial assets at fair value through income statement	59	76	76
Jointly controlled entities	35	27	17
Other long-term assets	53	44	34
Non-current assets	4,171	4,003	4,115
Total assets	6,514	6,282	6,472
Short-term debt	7	208	57
Derivative financial instruments	32	18	19
Accounts payable - trade and others	494	400	423
Accrued payroll & payroll taxes	143	120	119
Current tax liabilities	46	70	82
Financial liability: own equity instruments	57	48	54
Provisions	6	12	12
Other current liabilities	174	138	155
Current liabilities	959	1,014	921
Derivative financial instruments	62	62	50
Long-term debt	1,251	947	1,150
Provisions	59	51	36
Post-employment benefit plan liabilities	722	637	735
Deferred tax liabilities	93	92	88
Other non-current liabilities	75	64	79
Non-current liabilities	2,262	1,853	2,138
Total liabilities	3,221	2,867	3,059
Share capital	92	92	92
Retained earnings and reserves	5,477	5,373	5,209
Own equity instruments	(109)	(79)	(78)
Other components of equity	(2,167)	(1,971)	(1,810)
Equity attributable to equity holders of the parent	3,293	3,415	3,413
Total equity	3,293	3,415	3,413
Total liabilities and equity	6,514	6,282	6,472

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

Consolidated Statement of Changes in Equity

For the year ended 31 December

2016 in millions of Swiss francs	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Availab- le-for-sale financial assets	Currency translation differences	Remeasure- ment of post employment benefit obligations	Total equity
Balance as at 1 January published	92	5,361	(79)	(70)	12	(1,396)	(505)	3,415
Balance as at 1 January restated	92	5,373	(79)	(70)		(1,396)	(505)	3,415
Income for the period		644						644
Other comprehensive income for the period				(3)		(123)	(115)	(241)
Total comprehensive income for the period		644		(3)		(123)	(115)	403
Dividends paid		(495)						(495)
Movement on own equity instruments, net			(30)					(30)
Transfers		(45)					45	
Net change in other equity items		(540)	(30)				45	(525)
Balance as at 31 December	92	5,477	(109)	(73)		(1,519)	(575)	3,293

2015 ^a in millions of Swiss francs	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Availab- le-for-sale financial assets	Currency translation differences	Remeasure- ment of post employment benefit obligations	Total equity
Balance as at 1 January published	92	5,187	(78)	(67)	22	(1,195)	(548)	3,413
Balance as at 1 January restated	92	5,209	(78)	(67)		(1,195)	(548)	3,413
Income for the period		625						625
Other comprehensive income for the period				(3)		(201)	43	(161)
Total comprehensive income for the period		625		(3)		(201)	43	464
Dividends paid		(461)						(461)
Movement on own equity instruments, net			(1)					(1)
Net change in other equity items		(461)	(1)					(462)
Balance as at 31 December restated	92	5,373	(79)	(70)		(1,396)	(505)	3,415

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2016	2015 ^a
Income for the period	644	625
Income tax expense	140	71
Interest expense	42	47
Non-operating income and expense	49	51
Operating income	875	794
Depreciation of property, plant and equipment	113	112
Amortisation of intangible assets	132	157
Impairment of long-lived assets	6	7
Other non-cash items		
- share-based payments	33	40
- pension expense	(23)	1
- additional and unused provisions, net	10	30
- other non-cash items	(10)	43
Adjustments for non-cash items	261	390
(Increase) decrease in inventories	(38)	4
(Increase) decrease in accounts receivable	(107)	(76)
(Increase) decrease in other current assets	(53)	3
Increase (decrease) in accounts payable	55	(7)
Increase (decrease) in other current liabilities	52	(4)
(Increase) decrease in working capital	(91)	(80)
Income taxes paid	(127)	(107)
Pension contributions paid	(45)	(45)
Provisions used	(8)	(12)
Purchase and sale of own equity instruments, net	(48)	(43)
Impact of financial transactions, net	(12)	18
Cash flows from (for) operating activities	805	915
Increase in long-term debt	299	200
(Decrease) in long-term debt	–	(202)
Increase in short-term debt	463	506
(Decrease) in short-term debt	(663)	(564)
Interest paid	(33)	(36)
Distribution to the shareholders paid	(495)	(461)
Purchase and sale of derivative financial instruments, net	(8)	(16)
Others, net	–	(5)
Cash flows from (for) financing activities	(437)	(578)
Acquisition of property, plant and equipment	(136)	(126)
Acquisition of intangible assets	(40)	(35)
Increase in share capital of jointly controlled entities	(9)	(14)
Acquisition of subsidiary, net of cash acquired	(331)	(91)
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	1	1
Interest received	2	1
Purchase and sale of financial assets at fair value through income statement, net	23	52
Purchase and sale of derivative financial instruments, net	–	–
Others, net	(13)	(13)
Cash flows from (for) investing activities	(503)	(225)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	(135)	112
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents	(15)	(46)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period	478	412
Cash and cash equivalents at the end of the period	328	478

a) Previous year figures have been restated in accordance with early adoption of IFRS 9.

Übersicht über jährliche Publikationen

	<p>Online-Geschäftsbericht 2016</p> <p>Verfügbar in Englisch</p> <ul style="list-style-type: none"> – ab dem 31. Januar 2017 – www.givaudan.com – investors – online annual report 	<p>Inhalt</p> <p>Online-Höhepunkte unserer Finanzergebnisse, Management- und Strategieberichte, Governance und Vergütung sowie Informationen über unser Unternehmen und unsere Kultur, Geschichten und ein umfassendes Download-Center.</p>
	<p>Geschäftsbericht 2016</p> <p>Verfügbar in Englisch</p> <ul style="list-style-type: none"> – als PDF ab dem 31. Januar 2017 – als Druckausgabe ab dem 23. März 2017 – www.givaudan.com – media – publications 	<p>Inhalt</p> <p>Der vollständige Geschäftsbericht: Strategische Übersicht, Strategie- und Managementberichte, Governance und Vergütung und der Finanzbericht.</p>
	<p>Höhepunkte 2016</p> <p>Verfügbar in Englisch, Französisch und Deutsch</p> <ul style="list-style-type: none"> – als PDF und als Druckausgabe ab dem 23. März 2017 – www.givaudan.com – media – publications 	<p>Inhalt</p> <p>Geschäftliche und finanzielle Höhepunkte, die Rückblicke des Präsidenten und des CEO, der Strategiebericht und die Höhepunkte aus den Governance- und Vergütungsberichten.</p>
	<p>Nachhaltigkeitsbericht 2016</p> <p>Verfügbar in Englisch</p> <ul style="list-style-type: none"> – PDF ab dem 23. März 2017 – www.givaudan.com – sustainability – publications 	<p>Inhalt</p> <p>Management- und Performanceinformationen über unsere ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen.</p>

Bestellung von Publikationen:
www.givaudan.com – media – corporate publications



Givaudan Foundation

Geschäftsbericht 2016

Verfügbar in Englisch
als PDF ab dem 23. März 2017
www.givaudan-foundation.org

Die Givaudan Foundation ist eine im Jahr 2013 gegründete gemeinnützige Organisation. Sie verkörpert den Wunsch des Unternehmens, sein Engagement in den Gemeinden, in denen es tätig ist, zu verstärken. Das Ziel der Stiftung ist es, Projekte zu initiieren und zu fördern und die durch die Vision und Mission der Stiftung definierten Bereiche mit Spenden zu unterstützen. Ein wichtiges Anliegen der Stiftung ist auch der Schutz und die

Zukunftssicherung der Gemeinschaften und ihrer sensiblen Umwelt.

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

Aktieninformationen

Symbol: GIVN
Valorennummer: 1064593
ISIN: CH0010645932

Konzept, Design und Umsetzung: PETRANIX Corporate and Financial Communications AG,
www.PETRANIX.com

Übersetzung: CLS, www.cls-communication.com

Druck: Neidhart + Schön AG, www.nsgroup.ch

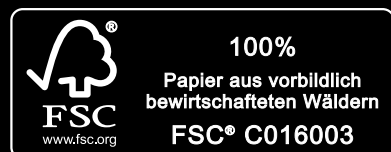
Die „Höhepunkte 2016“ des Jahresberichts erscheinen in englischer, französischer und deutscher Sprache.

Alle genannten Marken sind gesetzlich geschützt.

Gedruckt in der Schweiz.

Die „Höhepunkte 2016“ 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, 2017



www.givaudan.com